

ΟΔΗΓΟΣ

μεθοδολογίας αξιολόγησης τοπικών προγραμμάτων

Ο Οδηγός αυτός δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του έργου: «Μελέτη για την προετοιμασία εφαρμογής έργων συνεργασίας και καινοτομίας που θα υλοποιηθούν μέσω της παρέμβασης Π3-77-4.1 «Στήριξη για Τοπική Ανάπτυξη μέσω του LEADER» (Μέτρο 20) καθώς και μεθοδολογίας αξιολόγησης του Στρατηγικού Σχεδίου ΚΑΠ» και περιλαμβάνει μόνο τα βασικά σημεία της μελέτης στην οποία θα πρέπει να ανατρέξει κανείς για αναλυτικότερες πληροφορίες, στοιχεία και οδηγίες εφαρμογής.

Προσέγγιση και μεθοδολογία αξιολόγησης: Σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων (Results-Based Management - RBM)

Η μέθοδος RBM θεωρείται ότι ακολουθεί μια προσέγγιση κύκλου ζωής. Ξεκινά με στοιχεία σχεδιασμού, όπως ο καθορισμός του οράματος και ο καθορισμός του πλαισίου των αποτελεσμάτων. Μόλις όλοι οι εταίροι συμφωνήσουν να επιδιώξουν ένα σύνολο αποτελεσμάτων μέσω του προγράμματος LEADER, η εφαρμογή ξεκινά και η παρακολούθηση γίνεται ουσιαστικό καθήκον για τη διασφάλιση της επίτευξης αποτελεσμάτων. Τα συστήματα Παρακολούθησης και Αξιολόγησης (Π&Α) παρέχουν ανεκτίμητες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων και διδάγματα που αντλήθηκαν για το μέλλον.

Η διαχείριση με βάση τα αποτελέσματα αφορά την αλλαγή

Η αλλαγή που θέλουμε να πετύχουμε καθορίζει την κατεύθυνση μας. Με την RBM, δεν ξεκινάμε τον προγραμματισμό του προγράμματος έχοντας κατά νου τη δραστηριότητα που θέλουμε να πραγματοποιήσουμε. Αντίθετα, ξεκινάμε έχοντας στο μυαλό μας το τέλος και είμαστε ξεκάθαροι για τη διαφορά που θέλουμε να κάνουμε. Αυτό βασίζεται σε μια ολοκληρωμένη κατανόηση της κατάστασης. Στη συνέχεια, εξετάζουμε τα μεσοπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα που πιστεύουμε ότι θα κάνουν τη διαφορά και οι στρατηγικές και οι δραστηριότητες που πιστεύουμε ότι θα μας οδηγήσουν προς την κατεύθυνση της αλλαγής που θέλουμε να δούμε. Σε πολλές περιπτώσεις,

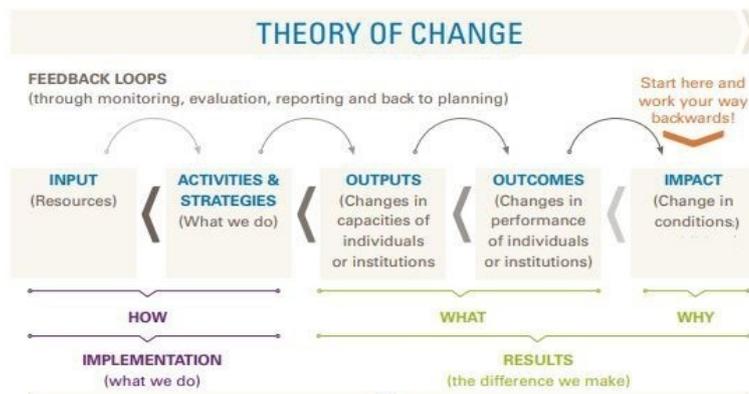
Η διαχείριση με βάση τα αποτελέσματα περιλαμβάνει μια μετατόπιση της εστίασης από αυτό που κάνουμε (δραστηριότητες) στις αλλαγές που κάνουμε ή στις οποίες συμβάλλουμε (αποτελέσματα). Οι υποθέσεις ή οι υποθέσεις σχετικά με το ποιες εισροές, δραστηριότητες, εκροές και αποτελέσματα είναι απαραίτητες και επαρκείς για τη δημιουργία των επιθυμητών αποτελεσμάτων είναι οι θεωρίες μας για την αλλαγή. Εξετάζουμε τη συνοχή και τη λογική των θεωριών μας. Στη συνέχεια, καθώς υλοποιούμε αυτό που έχουμε σχεδιάσει, παρακολουθούμε, κάνουμε προσαρμογές και αξιολογούμε για να προσδιορίσουμε εάν η παρέμβασή μας κάνει την αναμενόμενη διαφορά.

Τι είναι η θεωρία της αλλαγής;

Μια θεωρία της αλλαγής είναι μια συνεχής διαδικασία προβληματισμού για να διερευνηθεί γιατί χρειάζεται αλλαγή και πώς συμβαίνει. Μια θεωρία της αλλαγής παρουσιάζει το ευρύ όραμα για το ποια αποτελέσματα θα επιτευχθούν και πώς θα επιτευχθούν. Διατυπώνει τις θεωρίες και τις υποθέσεις που στηρίζουν την αναμενόμενη διαδικασία αλλαγής μέσω της οποίας οι εισροές και οι δραστηριότητες μετατρέπονται σε ή οδηγούν σε προσδιορισμένα αποτελέσματα σε επίπεδο παραγωγής, αποτελέσματος και επιπτώσεων. Η θεωρία της αλλαγής είναι μια δομημένη διαδικασία σκέψης που επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους να διαμορφώσουν πιο ρεαλιστικούς στόχους, να αποσαφηνίσουν τη λογοδοσία και να δημιουργήσουν μια κοινή κατανόηση των



στρατηγικών που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Δεδομένου ότι όλες οι πληροφορίες που σχετίζονται με την επιτυχία ενός προγράμματος/έργου είναι σπάνια γνωστές στο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού, οι θεωρίες της αλλαγής επιτρέπουν τη διατύπωση και τον έλεγχο υποθέσεων σχετικά με το πώς είναι πιθανό να συμβεί αλλαγή και πώς να κατανοηθεί καλύτερα. Εισάγουν ένα επίπεδο πειραματισμού και μάθησης στο σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος / έργου. Αντλούν επίσης δεδομένα από την κατανόηση των ενεργειών που είναι γνωστό ότι έχουν συμβάλει λειτουργικά για την αλλαγή.



Μεθοδολογία εξυπηρέτησης των σκοπών της θεωρίας της αλλαγής;

Η θεωρία της αλλαγής είναι κρίσιμη για την RBM με δεδομένο ότι εξυπηρετούνται οι σκοποί αυτής. Για την επιτυχή αυτή προσέγγιση πρέπει να:

- Βεβαιωθείτε ότι το πρόγραμμα οδηγεί σε απτά αποτελέσματα που αθροίζονται στην επιθυμητή αλλαγή.
- Παρουσιάσετε ένα κατανοητό όραμα για το πώς θα επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Να αποσαφηνίσετε τη λογική του προγράμματος / έργου.
- Να προσδιορίσετε τους κατάλληλους συμμετέχοντες και εταίρους που είναι κρίσιμοι για την επίτευξη αποτελεσμάτων.
- Να επιτρέψετε στους οργανισμούς να αξιολογήσουν τη συμβολή τους στην αλλαγή.
- Να προετοιμαστείτε για αποτελεσματική παρακολούθηση και αξιολόγηση του προγράμματος / έργου.

Μια περιεκτική θεωρία αλλαγής υποστηρίζει τον υγιή σχεδιασμό προγράμματος / έργου, που περιλαμβάνει:

- Προτεραιοποίηση των στόχων του προγράμματος, διατύπωση αποτελεσμάτων και άρθρωση των παρεμβάσεων που απαιτούνται για να επιτευχθεί η επιθυμητή αλλαγή.
- Αποσαφήνιση των ορίων του προγράμματος, διατύπωση της θέσης του προγράμματος, με ποιους άλλους τομείς αλληλεπιδρά και πώς επηρεάζεται από το ευρύτερο πλαίσιο του.
- Επαρκής προσοχή στα αποτελέσματα που είναι πέρα από την άμεση επιρροή του προγράμματος, αλλά είναι κρίσιμα για την επιτυχία και τις δυνατότητές του να κάνει τη διαφορά στο κύριο πρόβλημα.
- Ορισμός μετρήσεων απόδοσης, υποδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο θα διαπιστωθεί η πρόοδος στα αποτελέσματα.
- Προσδιορισμός στρατηγικών για τη μετατροπή των εισροών σε δραστηριότητες και, στη συνέχεια, σε αποτελέσματα, με βάση την κατανόηση του συγκριτικού αντίκτυπού τους, των συγκεκριμένων σημείων συμφόρησης που πρέπει να αντιμετωπιστούν, της υπάρχουσας γνώσης για το τι λειτουργεί και εκτιμήσεων σκοπιμότητας και βιωσιμότητας.
- Σαφής προσδιορισμός υποθέσεων σχετικά με το πώς τα επιθυμητά αποτελέσματα θα μετατραπούν σε επιδιωκόμενα αποτελέσματα, λαμβάνοντας υπόψη τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχία και τις δυνατότητες εναλλακτικών στρατηγικών.
- Προσδιορισμός και εμπλοκή των κατάλληλων συμμετεχόντων και εταίρων που είναι κρίσιμοι για το πρόβλημα και για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- Εξέταση του τρόπου αντιμετώπισης των κινδύνων, είτε μέσω μέτρων είτε με κατάλληλη παρακολούθηση αυτών των κινδύνων πέρα από το αντικείμενο του προγράμματος που πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Ποιες είναι οι αρχές του RBM που μπορεί να ακολουθήσει η αξιολόγηση του LEADER; Εφαρμογή ευρείας βάσης

Η διαχείριση με βάση τα αποτελέσματα χρησιμοποιείται για την εφαρμογή της εστίασης των αποτελεσμάτων σε εργασίες, δραστηριότητες, στρατηγικές, προγράμματα, έργα και πολιτικές. Απαιτείται μια προσπάθεια σε επίπεδο φορέα για να στραφούμε σε μια κουλτούρα και πρακτική διαχείρισης αποτελεσμάτων σε όλα τα επίπεδα. Αυτό συνεπάγεται τη διασφάλιση όχι μόνο ότι τα μέλη του προσωπικού διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες. Απαιτείται επίσης την ενσωμάτωση εργαλείων και μεθόδων που βασίζονται σε αποτελέσματα στην κουλτούρα και τα συστήματα διαχείρισης του προγράμματος.

Αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα

Η διαχείριση με βάση τα αποτελέσματα βασίζεται στη δέσμευση για επίτευξη αποτελεσμάτων, καθώς και στη μετατροπή των εισροών σε δραστηριότητες και στη συνέχεια σε αποτελέσματα με τον πιο οικονομικό και αποδοτικό δυνατό τρόπο. Μας βοηθά να παραμένουμε συγκεντρωμένοι στον στόχο της δουλειάς μας, ειδικά όταν υπάρχουν αναποδιές, προβλήματα και αλλαγές στις συνθήκες. Η ακρίβεια των αναμενόμενων αποτελεσμάτων μας παρέχει επίσης έναν έλεγχο πραγματικότητας όσον αφορά την εκτίμηση του χρόνου και των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξή τους.

Ευθύνη

Η διαχείριση με βάση τα αποτελέσματα παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου η λογοδοσία για την παροχή αποτελεσμάτων είναι σαφής και κοινή μεταξύ του προσωπικού και των άλλων ενδιαφερομένων. Η επιτυχία στις διαδικασίες για την επίτευξη αποτελεσμάτων απαιτεί σαφή προσδιορισμό των ρόλων και των ευθυνών και τη δημιουργία μηχανισμών για την αναθεώρηση και τη λήψη αποφάσεων.

Συμμετοχή των ενδιαφερομένων

Η διαχείριση με βάση τα αποτελέσματα δεσμεύει μια σειρά από ενδιαφερόμενους φορείς να εργαστούν για την επίτευξη ενός συλλογικού οράματος για την επιθυμητή αλλαγή. Μια τέτοια διαδικασία φέρνει κοντά τους ανθρώπους για να σκεφτούν ανοιχτά και δημιουργικά την αλλαγή που θέλουν να επιτύχουν και πώς να οργανωθούν και να συντονιστούν καλύτερα μεταξύ τους για να την επιτύχουν. Η διαχείριση με βάση τα αποτελέσματα θα πρέπει να υποστηρίζει την ουσιαστική συμμετοχή των ενδιαφερομένων σε όλα τα σημεία του κύκλου του προγράμματος. Υποστηρίζοντας τη συλλογική σκέψη για το επιθυμητό μέλλον και πώς να φτάσετε εκεί, η RBM γίνεται από μόνη της συνεισφορά στη διαδικασία ανάπτυξης – βοηθώντας στην οικοδόμηση συντονισμού, ομαδικής εργασίας, συνέργειας, συνεργασιών και συνεργασίας για συστημική αλλαγή.

Διαφάνεια

Η διαχείριση με βάση τα αποτελέσματα απαιτεί διαφάνεια στην παρουσίαση και την επικοινωνία πληροφοριών σχετικά με το πρόγραμμα όλων των εταίρων που εργάζονται για κοινά αποτελέσματα. Μας δίνει τη δυνατότητα να έχουμε εγκατεστημένα συστήματα που καθιστούν εύκολο για όλους να βλέπουν πώς επιτυγχάνουμε αποτελέσματα και πού θα χρειαστούν προσαρμογές για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Καθιέρωση ρητών θεωριών αλλαγής και καθορισμός σαφών, μετρήσιμων αποτελεσμάτων.

Απλότητα

Η διαχείριση με βάση τα αποτελέσματα θα πρέπει να διατηρείται όσο το δυνατόν πιο απλή, ώστε να είναι κατανοητή, ρεαλιστική και εύκολη στην εφαρμογή της.

Μάθηση

Η διαχείριση με βάση τα αποτελέσματα υλοποιείται με σκοπό την εκμάθηση του καλύτερου τρόπου επίτευξης αποτελεσμάτων και τη χρήση αυτής της μάθησης για τη συνεχή προσαρμογή και βελτίωση των λειτουργιών του προγράμματος. Το να είμαστε σαφείς σχετικά με το πού προσπαθούμε να πάμε, μας βοηθά να προσαρμόσουμε τις στρατηγικές και τις δραστηριότητές μας καθώς έρχονται νέες πληροφορίες.

Τα πλεονεκτήματα της χρήσης της RBM:

Σχεδίαση: Η RBM προσφέρει μια συστηματική προσέγγιση για την επιλογή παρεμβάσεων που είναι πιο πιθανό να αντιμετωπίσουν τα στοχευμένα προβλήματα.

Συναίνεση, συντονισμός και ιδιοκτησία: Η ΟΤΔ θα πρέπει να παρέχει την ευκαιρία να συνεργαστεί με βασικά ενδιαφερόμενα μέρη συντονίζοντας την προσέγγιση υλοποίησης, συμφωνώντας και επαληθεύοντας τα αναμενόμενα

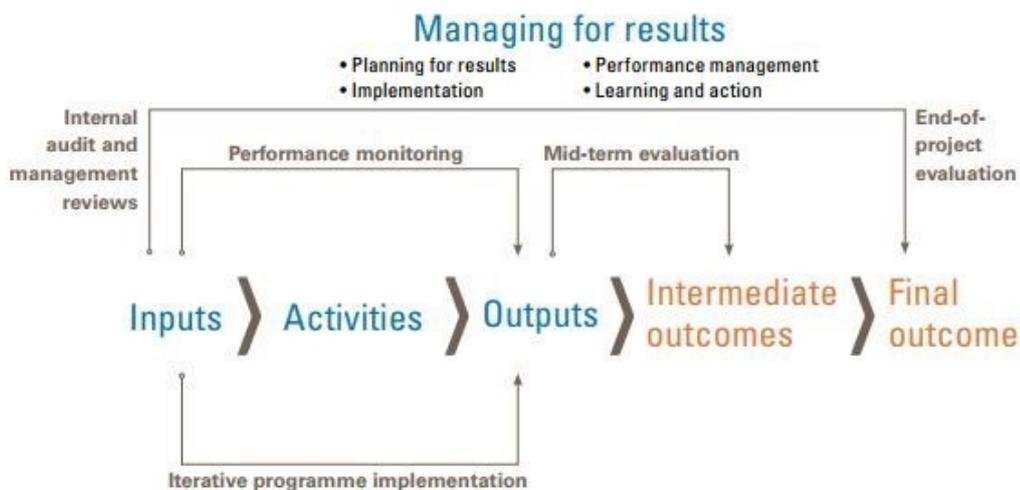
αποτελέσματα, επισημαίνοντας και ελέγχοντας τις υποκείμενες παραδοχές και προσδιορίζοντας τους απαραίτητους πόρους.

Διαχείριση: Η RBM προσφέρει ένα εργαλείο για την καθοδήγηση διορθωτικών προσαρμογών σε δραστηριότητες, την ανακατανομή πόρων και την επαναξιολόγηση στοχευμένων στόχων ή υποκείμενων παραδοχών.

Επικοινωνία και αναφορά: Η RBM λειτουργεί ως όχημα επικοινωνίας σχετικά με τους πόρους, τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα στο προσωπικό των εταίρων, τους εταίρους του προγράμματος και άλλους σχετικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Μπορεί να είναι ένα σημαντικό εργαλείο για να εξηγήσει στους δικαιούχους τι προορίζεται να επιτύχει ένα πρόγραμμα.

Αξιολόγηση Προγράμματος: Η περιγραφή κάθε επιπέδου αποτελεσμάτων με σχετικούς δείκτες, προτεραιότητες, στόχους και ορόσημα δημιουργεί ένα αποτελεσματικό πλαίσιο για συνεχή παρακολούθηση και αξιολόγηση. Η ΟΤΔ θα πρέπει να προσδιορίζει με σαφήνεια τον τρόπο με τον οποίο θα μετρηθεί η πρόοδος προς τους στοχευμένους στόχους και έτσι να παρέχει τη βάση για την ανάπτυξη και τη χρήση του συστήματος παρακολούθησης.

Θετικά και αρνητικά διδάγματα: Η συστηματική εφαρμογή από την ΟΤΔ επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους (εταίρους) να αξιολογήσουν ποιες προσεγγίσεις συμβάλλουν πιο αποτελεσματικά στην επίτευξη των Θεματικών Στόχων (ΘΣ). Το Results Framework (RF) βοηθά στον εντοπισμό καλών πρακτικών για αναπαραγωγή και στην καλύτερη διαχείριση κινδύνων και ευκαιριών.



Παρακολούθηση αποτελεσμάτων: Στην παρακολούθηση των αποτελεσμάτων (εκροές και αποτελέσματα), αυτά μετρούνται και αναφέρονται σε περιοδικά διαστήματα. Τα δεδομένα που προκύπτουν χρησιμοποιούνται στη συνέχεια στη διαχείριση έργων και στη λήψη αποφάσεων. Σε μια προσέγγιση εστιασμένη στη δικαιοσύνη, η παρακολούθηση αποτελεσμάτων παρέχει

πληροφορίες για την αξιολόγηση της προόδου στη μείωση των σημείων συμφόρησης που εμποδίζουν την κάλυψη αποδεδειγμένων παρεμβάσεων (σε επίπεδο παραγωγής) και αυξάνουν την κάλυψη των παρεμβάσεων που βασίζονται σε στοιχεία (σε επίπεδο αποτελέσματος). Το κεντρικό ερώτημα εδώ είναι: Επιτυγχάνουμε τα αναμενόμενα αποτελέσματα;

Six steps in results-based management monitoring



Ο σκοπός του σχεδίου αξιολόγησης LEADER θα είναι να διασφαλίσει την αποτελεσματική πρόοδο και αξιολόγηση του προγράμματος σύμφωνα με τους δηλωμένους στόχους, τα αποτελέσματα, τα αποτελέσματα (επιπτώσεις) και μέσα σε ένα συμφωνημένο χρονοδιάγραμμα. Ως εκ τούτου, το σχέδιο προβλέπει τις ακόλουθες διατάξεις:

1. Καθορίζει δείκτες επιτυχίας για την επίτευξη των στόχων του.
2. Οργανώνει σχέδια για συλλογή δεδομένων, ανάλυση, χρήση και ποιότητα δεδομένων.
3. Περιγράφει διάφορους ρόλους και ευθύνες σχετικά με την παρακολούθηση και την αξιολόγηση για το πρόγραμμα ή τον οργανισμό.
4. Δημιουργία ενός πλαισίου στο οποίο οι εταίροι και τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να λάβουν σχόλια για τον τρόπο λειτουργίας του προγράμματος και επίσης να κάνουν προτάσεις για βελτίωση.
5. Δεσμεύει όλους τους εταίρους και τα ενδιαφερόμενα μέρη στην Π&Α, έτσι ώστε η Π&Α να ενσωματώνεται σε μέρος της δουλειάς του καθενός. Είναι σημαντικό ότι το σχέδιο Π&Α στοχεύει να βοηθήσει το πρόγραμμα αντί να δημιουργήσει εμπόδια για τους εταίρους και τους συμμετέχοντες.

Η Προσέγγιση Λογικού Πλαισίου (Logical Frame Approach)

Η Προσέγγιση Λογικού Πλαισίου (LFA) αναπτύχθηκε αρχικά σε στρατιωτικά και επιχειρηματικά πλαίσια τη δεκαετία του 1960 και αργότερα προσαρμόστηκε για αναπτυξιακά έργα μέσω του USAID (Υπηρεσία Διεθνούς Ανάπτυξης των ΗΠΑ) στα τέλη της δεκαετίας του 1960-αρχές της δεκαετίας του 70. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 νέα στοιχεία ενσωματώθηκαν από διεθνείς αναπτυξιακούς οργανισμούς και ελήφθησαν επίσης υπόψη από αρκετούς ευρωπαϊκούς φορείς. Είναι ένα από τα κύρια εργαλεία που χρησιμοποιούνται από αναπτυξιακούς φορείς για το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση έργων. Οι περισσότεροι οργανισμοί ανάπτυξης απαιτούν τη χρήση του, παρόλο που πολλοί κάνουν προσαρμογές στο πλαίσιο αναφοράς για να ταιριάζουν στις ιδιαίτερες ανάγκες τους.

Ο σκοπός του LFA είναι να οργανώσει και να δώσει δομή στη διαδικασία σχεδιασμού του προγράμματος και να κοινοποιήσει βασικές πληροφορίες σχετικά με ένα πρόγραμμα. Είναι μια τεχνική για τη διαχείριση ολόκληρου του κύκλου του προγράμματος, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού του προγράμματος, της προετοιμασίας, της αξιολόγησης, της παρουσίασης σε επιτροπές για εξέταση και έγκριση, και διευκολύνει την υλοποίηση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση. Δύο σημαντικά σημεία πρέπει να τονιστούν σχετικά με το LFA:

1. Βασίζεται στην αρχή του «συμμετοχικού σχεδιασμού και υλοποίησης έργων, που σημαίνει ότι τα επιτυχημένα έργα τείνουν να είναι αυτά που σχεδιάζονται και υλοποιούνται λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις και τα συμφέροντα των κύριων ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των δικαιούχων ή των ομάδων-στόχων, των χορηγών κ.λπ.

2. Δεν είναι ένα στατικό εργαλείο, αλλά μάλλον τροποποιείται και βελτιώνεται επαναληπτικά, καθώς το πρόγραμμα σχεδιάζεται και εκτελείται.

Τα τελευταία 30 χρόνια, τα λογιστικά πλαίσια έχουν χρησιμοποιηθεί για τον σχεδιασμό έργων και την παρουσίασή τους σε εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη. Το Logical Frame Management (LFM) είναι ένα εργαλείο διαχείρισης που συνοψίζει ολόκληρο το πρόγραμμα:

- Αποτυπώνει το σχεδιασμό μιας παρέμβασης, πιο συχνά σε επίπεδο προγράμματος ή προγράμματος.
- Προσδιορίζει τα αποτελέσματα (εισροές, εκροές, αποτελέσματα, επιπτώσεις) και τις αιτιώδεις σχέσεις τους, τους δείκτες απόδοσης και τις προκλήσεις και τους περιορισμούς που μπορεί να επηρεάσουν την επιτυχία.
- Διευκολύνει τον σχεδιασμό, τη διαχείριση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση μιας παρέμβασης.

Το LFM ονομάζεται έτσι λόγω των λογικών διαδικασιών που στηρίζουν τη δημιουργία και τη μορφή του. Αυτή η λογική εξηγείται και αποδεικνύεται μέσω κάτι που ονομάζεται μοντέλο λογικής προγράμματος. Αυτός είναι ένας τρόπος σκέψης για το πώς τα διάφορα στοιχεία ενός προγράμματος σχετίζονται μεταξύ τους για την επίτευξη του αντίκτυπου και την επίτευξη των στόχων.

Δυνατά σημεία του Logical Framework Methodology

Καθοδηγεί ένα συστηματικό και λογικό στοιχείο ανάλυσης των βασικών αλληλένδετων που συνιστούν ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα. Τα βασικά αλληλένδετα στοιχεία περιλαμβάνουν τα αποτελέσματα (εκροές, αποτελέσματα και επιπτώσεις), τους αντίστοιχους δείκτες και στόχους, τις πηγές πληροφοριών για την επαλήθευση της απόδοσης, τις κύριες δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν με τις αντίστοιχες εισροές/πόρους (προϋπολογισμός) και σημαντικές παραδοχές.

Παρέχει τη δομή για να εμφανίζει, σε ένα έγγραφο, τις πιο σημαντικές πληροφορίες για ένα πρόγραμμα και να περιγράφει με σαφήνεια τα αποτελέσματά του. Το LFM είναι ένα σύντομο, συνοπτικό έγγραφο, κάπως παρόμοιο με μια περίληψη που περιέχει όλα τα παραπάνω στοιχεία. Διευκολύνει την προετοιμασία ενός σχεδίου υλοποίησης προγράμματος, συνδέοντας το σχεδιασμό με την εκτέλεση.

Διευκολύνει την κατανόηση και την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερομένων (διαχειριστές, δικαιούχους κ.λπ.) Η ενιαία ορολογία διευκολύνει την επικοινωνία και μειώνει την ασάφεια (Όλοι μιλάμε την ίδια γλώσσα.). Ο μικρός αριθμός βασικών στοιχείων, με τους αντίστοιχους ορισμούς τους, καθιστά δυνατή τη συντόμηση του χρόνου που απαιτείται για την εξήγηση ενός προγράμματος στους ενδιαφερόμενους (Βοηθά επίσης στη διασφάλιση της συνέχειας της προσέγγισης κατά την αντικατάσταση του αρχικού προσωπικού του προγράμματος).

Απαιτεί από τους σχεδιαστές να σκεφτούν πώς θα παρακολουθηθεί και θα αξιολογηθεί το πρόγραμμα, προσδιορίζοντας δείκτες αποτελεσμάτων κατά το στάδιο του σχεδιασμού. Παρέχει πληροφορίες για παρακολούθηση και αξιολόγηση – με άλλα λόγια, ενισχύει την αξιολόγηση και την ποιότητα ενός προγράμματος κατά την είσοδο. Όταν χρησιμοποιείται για μια σειρά έργων, διευκολύνει τη συγκρισιμότητα.

Απαιτεί τον προσδιορισμό των υποθέσεων/κινδύνων και των κρίσιμων παραγόντων για την επιτυχία. Οι εξωτερικοί παράγοντες που αντανακλούν την αβεβαιότητα και επομένως επηρεάζουν την απόδοση του προγράμματος ονομάζονται Υποθέσεις.

Προϋποθέσεις για ένα LFM

Η ανάπτυξη του LFM θα πρέπει να είναι μια συνεργατική διαδικασία για τη συμμετοχή των απόψεων των προβλεπόμενων δικαιούχων και των βασικών ενδιαφερομένων στο πρόγραμμα. Το LFM που βασίζεται στα αποτελέσματα υποδηλώνει ότι τα βήματα ήταν σε εφαρμογή για την ανάπτυξη και τον σχεδιασμό του λογικού πλαισίου χρησιμοποιώντας τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του συμμετοχικού προγράμματος LFA. Χωρίς τη συμμετοχή των βασικών ενδιαφερομένων μερών ενός προγράμματος, είναι δύσκολο να σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα που να

ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους όπως τις αντιλαμβάνονται (όχι όπως το βλέπει η κοινότητα των χορηγών ή η ομάδα σχεδιασμού του προγράμματος).

Είναι ένα ευέλικτο εργαλείο, που πρέπει να προσαρμοστεί και να βελτιωθεί κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός προγράμματος. Πολλά απρόβλεπτα πράγματα μπορούν να συμβούν κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του προγράμματος. Για να αυξηθεί η πιθανότητα επιτυχίας, το LFM ενός προγράμματος πρέπει να προσαρμοστεί και να ενημερωθεί ώστε να αντικατοπτρίζει τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Δεν πρέπει να προσπαθήσουμε να προσαρμόσουμε ένα πρόγραμμα στο LFM, αλλά μάλλον να χρησιμοποιήσουμε το LFA (τις αναλύσεις και τη μήτρα) για να αντικατοπτρίσουμε την πραγματικότητα σε κάθε δεδομένη στιγμή («μεταβαλλόμενη»). Υπό αυτή την έννοια, ένα πρόγραμμα πρέπει να θεωρείται μαθησιακή εμπειρία.

Οι στόχοι και οι δείκτες πρέπει να αναθεωρούνται περιοδικά ως απάντηση στην υλοποίηση του προγράμματος και τις αλλαγές στο πλαίσιο και την εξωτερική κατάσταση. Είναι σημαντικό να μην συγχέουμε τον προγραμματισμό με το να είμαστε άκαμπτοι.

Το λογικό πλαίσιο μπορεί να είναι χρήσιμο σε όλες τις φάσεις του κύκλου του προγράμματος, συμπεριλαμβανομένης της προετοιμασίας, της υλοποίησης (όταν πραγματοποιείται επίσης παρακολούθηση) και στην αξιολόγηση.

Χρήσιμοι ορισμοί: Πλαίσια καταγραφής και η αλυσίδα αποτελεσμάτων

Αποτέλεσμα: Το αποτέλεσμα, το αποτέλεσμα ή ο αντίκτυπος (σκόπιμο ή ακούσιο, θετικό ή/και αρνητικό) μιας αναπτυξιακής παρέμβασης.

Αλυσίδα αποτελεσμάτων: Η αιτιώδης ακολουθία για μια αναπτυξιακή παρέμβαση που ορίζει την απαραίτητη αλληλουχία για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων που ξεκινά με τις εισροές, τις δραστηριότητες και τις εκροές και καταλήγει στα αποτελέσματα, τις επιπτώσεις. Η αλυσίδα αποτελεσμάτων μερικές φορές ονομάζεται λογικό μοντέλο ή πλαίσιο αποτελεσμάτων.

Επιπτώσεις: Θετικές και αρνητικές, πρωτογενείς και δευτερογενείς μακροπρόθεσμες επιπτώσεις που παράγονται από μια αναπτυξιακή παρέμβαση, άμεσα ή έμμεσα, σκόπιμα ή ακούσια.

Αποτελέσματα: Οι πιθανές ή επιτυγχανόμενες βραχυπρόθεσμες έως μεσοπρόθεσμες επιπτώσεις των εκροών μιας παρέμβασης.

Έξοδοι: Τα προϊόντα, τα κεφαλαιουχικά αγαθά και οι υπηρεσίες που προκύπτουν από μια αναπτυξιακή παρέμβαση. μπορεί επίσης να περιλαμβάνει αλλαγές που προκύπτουν από την παρέμβαση που σχετίζονται με την επίτευξη των αποτελεσμάτων.

Είσοδοι: Οι οικονομικοί, ανθρωπίνι και υλικοί πόροι που χρησιμοποιούνται για την αναπτυξιακή παρέμβαση.

Δραστηριότητες: Οι ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν ή εργασίες που πραγματοποιήθηκαν μέσω των οποίων οι εισροές (όπως κεφάλαια, τεχνική βοήθεια και άλλοι τύποι πόρων) κινητοποιούνται για την παραγωγή συγκεκριμένων εκροών. Οι δραστηριότητες μετατρέπουν τις εισροές (ανθρώπινες και οικονομικές) σε εκροές.

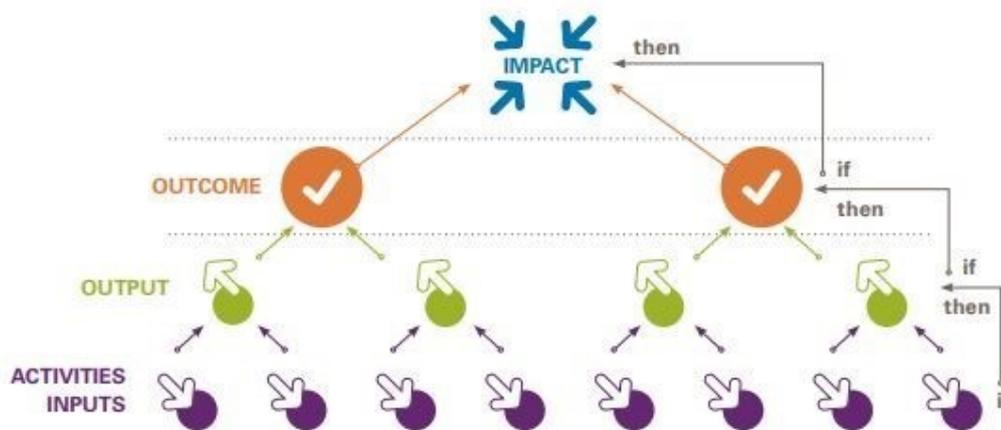
Η αλυσίδα των αποτελεσμάτων

Μια αλυσίδα αποτελεσμάτων, μερικές φορές γνωστή ως αιτιακή αλυσίδα, διευκρινίζει τη λογική ακολουθία των εκροών και των αποτελεσμάτων που αναμένεται να προκύψουν από τις δραστηριότητες του προγράμματος και προσδιορίζει τα βήματα που θα καταδείξουν την πρόοδο προς την επίτευξή τους. Μια αλυσίδα αποτελεσμάτων χρησιμεύει ως «οδικός χάρτης» που οδηγεί από τις δραστηριότητες του προγράμματος στα αποτελέσματα στα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις. Η χρήση του όρου αποτελέσματα ενισχύει την άποψη ότι μπορούν να παραχθούν οφέλη καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησης ενός δεδομένου προγράμματος και όχι μόνο προς το τέλος της περιόδου του προγράμματος. Τα διαφορετικά αποτελέσματα που προέρχονται από τις εισροές, τις δραστηριότητες, τις εκροές και τα αποτελέσματα ενός προγράμματος συνδέονται μέσω μιας λογικής διαδικασίας που ονομάζεται αλυσίδα αιτιώδους αντίκτυπου. Οι σκοποί της αλυσίδας αποτελεσμάτων είναι:

- Να αποσαφηνιστούν οι δεσμοί μεταξύ εισροών, δραστηριοτήτων και αποτελεσμάτων σε διάφορα επίπεδα.

- Να επικοινωνεί εσωτερικά και εξωτερικά σχετικά με το σκεπτικό, τις δραστηριότητες και τα αναμενόμενα αποτελέσματα του προγράμματος.
- Να ελεγχθεί εάν το πρόγραμμα έχει νόημα από λογική άποψη.
- Να παρέχει τη βάση για στρατηγικές μέτρησης της απόδοσης και αξιολόγησης (δηλαδή, καθορισμός του τι συνιστά επιτυχία).

Η αλυσίδα ενός αποτελέσματος περιέχει συνήθως τρία επίπεδα αποτελεσμάτων (επιπτώσεις, αποτελέσματα και εκροές) και ένα στοιχείο επιπέδου διεργασίας (δραστηριότητες), όπως φαίνεται παρακάτω. Στην επόμενη Έκθεση, εμφανίζεται μια άλλη αλυσίδα αποτελεσμάτων – αυτή που αναπτύχθηκε το 2008 από την Canadian International Development Agency (CIDA): σε αυτήν την περίπτωση, αντί να χρησιμοποιείται η λέξη «επίδραση», η CIDA προτείνει «τελικό αποτέλεσμα». Σε αυτή την περίπτωση, τα επίπεδα αποτελέσματος ορίζονται ως «αναπτυξιακά αποτελέσματα».



Δείκτες απόδοσης

Το Γλωσσάρι ΟΟΣΑ/ΕΑΒ ορίζει έναν δείκτη ως εξής:

«Ποσοτικός ή ποιοτικός παράγοντας ή μεταβλητή που παρέχει ένα απλό και αξιόπιστο μέσο για τη μέτρηση του επιτεύγματος, για την αντανάκλαση των αλλαγών που συνδέονται με μια παρέμβαση ή για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός αναπτυξιακού παράγοντα».

Διατυπωμένοι με διαφορετικό τρόπο, οι δείκτες παρουσιάζουν τις απαραίτητες πληροφορίες για τον προσδιορισμό της προόδου και της επίτευξης των Αποτελεσμάτων του προγράμματος. Ένας Δείκτης θα περιλαμβάνει μια μεταβλητή, μια βασική γραμμή στην περίπτωση των Αποτελεσμάτων και έναν μετρήσιμο στόχο.

Οι δείκτες σε επίπεδο αντίκτυπου περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο θα μετρηθεί ο συνολικός αντίκτυπος του προγράμματος. Σε επίπεδο Στόχου/Επιπτώσεων, οι δείκτες θα πρέπει να είναι τα σχετικά αποτελέσματα υψηλού επιπέδου στα οποία θα πρέπει να συμβάλει το πρόγραμμα. Αυτά μπορεί να είναι προγράμματα χωρών ή ΑΣΧ ή άλλα αποτελέσματα υψηλού επιπέδου.

Οι δείκτες σε επίπεδο Αποτελεσμάτων δεν πρέπει να αποτελούν περίληψη των Εκροών, αλλά να μετρούν τα αποτελέσματα των Εκροών που χρησιμοποιούνται από τους δικαιούχους του προγράμματος. Σε επίπεδο Αποτελεσμάτων, θα πρέπει να είναι αρχικοί, ενδιάμεσοι και τελικοί δείκτες που θα πρέπει να τηρούνται κατά την υλοποίηση του προγράμματος ή/και βραχυπρόθεσμα μετά την ολοκλήρωση. Αυτά τα αρχικά/ενδιάμεσα/τελικά αποτελέσματα θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα στην αιτιολογική αλυσίδα προς τους δείκτες επιπτώσεων. Τα αποτελέσματα είναι άμεσες επιπτώσεις που μπορούν να αποδοθούν στο πρόγραμμα.

Το LFM περιλαμβάνει τον ελάχιστο αριθμό δεικτών που είναι απαραίτητοι για να συμπεράνουμε ότι τα Αποτελέσματα έχουν επιτευχθεί. Θα πρέπει να μετρούν την αλλαγή που μπορεί να αποδοθεί απευθείας στο πρόγραμμα και οι αντίστοιχες πληροφορίες θα πρέπει να είναι διαθέσιμες με λογικό κόστος, κατά προτίμηση από υπάρχουσες πηγές δεδομένων. Οι καλύτεροι δείκτες συμβάλλουν στη διασφάλιση της καλής διαχείρισης και επιτρέπουν στην Τράπεζα και τον εκτελεστικό οργανισμό να αποφασίσουν εάν θα χρειαστούν πρόσθετα αποτελέσματα ή διορθώσεις για την επίτευξη του Σκοπού.

Οι δείκτες για εκροές μετρούν τα παραδοτέα που χρηματοδοτούνται από το πρόγραμμα. Θα πρέπει να είναι συνοπτικές, αλλά σαφείς, περιγραφές καθενός από τα αποτελέσματα που θα πρέπει να συμπληρωθούν κατά την υλοποίηση.

Οι δείκτες απόδοσης είναι τα ραβδιά μέτρησης που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της προόδου προς τα αποτελέσματα του προγράμματος. Μετρούν την απόδοση σημειώνοντας αλλαγές με την πάροδο του χρόνου. Υπάρχουν δύο τύποι δεικτών:

- Ποιοτικοί δείκτες που δείχνουν αλλαγές σε στάσεις, συμπεριφορές, δεξιότητες, αντιλήψεις, ποιότητα, επίπεδο κατανόησης κ.λπ. Οι ποιοτικοί δείκτες αναφέρονται στις κρίσεις, τις απόψεις, τις αντιλήψεις, τις στάσεις των ανθρώπων, που εκφράζονται σε αριθμητική μορφή. Οι αριθμοί, τα ποσοστά, τα εύρη (π.χ. πολύ ικανοποιητικά έως πολύ μη ικανοποιητικά) και οι κλίμακες χρησιμοποιούνται γενικά για τον ποσοτικό προσδιορισμό και την αξιολόγηση ποιοτικών δεικτών.
- Ποσοτικοί δείκτες που δείχνουν αλλαγές σε αριθμούς, συχνότητα, αναλογίες, ποσοστά κ.λπ. Οι ποσοτικοί δείκτες αναφέρονται σε συγκεκριμένο αριθμό (αριθμός, μέσος όρος, μέσος όρος, διάμεσος) ή ποσοστό. Μπορεί να είναι σημαντικό οι ποσοτικοί δείκτες να περιλαμβάνουν αριθμούς και ποσοστά, καθώς ένα ποσοστό από μόνο του μπορεί να μην υποδεικνύει το μέγεθος ενός στόχου.

Διαχείριση κινδύνου

Μια προσέγγιση που βασίζεται στα αποτελέσματα σε συνδυασμό με μια προσέγγιση διαχείρισης κινδύνου αποφέρει σημαντικά οφέλη κατά τη διάρκεια ζωής οποιουδήποτε προγράμματος και μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο και χρήμα επιτρέποντας στις συνεργασίες να αντιμετωπίζουν προληπτικά απροσδόκητα γεγονότα. Αυτό βοηθά: Ελαχιστοποιεί τον αντίκτυπο των απειλών στην επιτυχή παράδοση. Υλοποίηση του Προγράμματος έγκαιρα και εντός προϋπολογισμού. Εξασφαλίστε την ποιότητα των προβλεπόμενων αποτελεσμάτων και αποτελεσμάτων. Ένα συμβάν κινδύνου είναι ένα συμβάν που μπορεί να επηρεάσει το Πρόγραμμα θετικά ή αρνητικά. Ο τύπος του γεγονότος κινδύνου μπορεί να ενταχθεί στους ακόλουθους τομείς: Στρατηγικό; Τεχνολογία ή καινοτομία. Σχέδιο δράσης; Επενδυτικό σχέδιο; Προμήθεια; Επικοινωνία; Χρηματοδότηση.

Για να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων του Προγράμματος, είναι απαραίτητο να υπάρχουν δομημένοι μηχανισμοί λήψης αποφάσεων που να εντοπίζουν και να κατανοούν τους σημαντικούς κινδύνους του Προγράμματος. Μια συνεχής διαδικασία διαχείρισης κινδύνου βασίζεται σε επτά (7) κανόνες: Κάντε τη διαχείριση κινδύνου μέρος της πρακτικής διαχείρισης προγράμματος, Εντοπίστε έγκαιρα τους κινδύνους, Εξετάστε τις απειλές και τις ευκαιρίες, Διευκρινίστε ζητήματα ιδιοκτησίας, Επικοινωνήστε για τους κινδύνους, Σχεδιάστε και εφαρμόστε τις αντιδράσεις κινδύνου, Παρακολουθείτε τους κινδύνους.

Οι συνεδριάσεις, είτε σε τακτική είτε σε έκτακτη βάση, θα χρησιμεύουν ως ένα διαδραστικό φόρουμ για τον προσδιορισμό των κινδύνων. Αυτό θα είναι αποτελεσματικό ανάλογα με τον έγκαιρο εντοπισμό/ταχεία αντίδραση σε γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα του Προγράμματος, και εφόσον αυτά τα συμβάντα εντοπίζονται, οι κίνδυνοι αναλύονται και βαθμολογούνται, με βάση τον αντίκτυπό τους και την πιθανότητα εμφάνισής τους.

Υπάρχουν βασικά δύο είδη προκλήσεων και περιορισμών σε ένα πρόγραμμα: εξωτερικοί παράγοντες όπως αλλαγές στο πολιτικό, οικονομικό ή κοινωνικό περιβάλλον και εσωτερικοί παράγοντες που σχετίζονται με τη διαχείριση και τις στρατηγικές του προγράμματος (λειτουργικές προκλήσεις και περιορισμοί).

Οι προκλήσεις και οι περιορισμοί μπορούν να επηρεάσουν την εφαρμογή σε διαφορετικά επίπεδα:

- Οι προκλήσεις και οι περιορισμοί σε επίπεδο παραγωγής είναι εκείνοι που θα μπορούσαν να εμποδίσουν τις δραστηριότητες να οδηγήσουν σε αποτελέσματα.
- Οι προκλήσεις και οι περιορισμοί σε επίπεδο αποτελέσματος που θα μπορούσαν να αποτρέψουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων σχετίζονται συχνά με τους δικαιούχους/τους οργανισμούς στόχους.
- Οι προκλήσεις και οι περιορισμοί σε επίπεδο επιπτώσεων είναι εκείνοι που θα μπορούσαν να αποτρέψουν την επίτευξη των επιπτώσεων.

Οι προκλήσεις και οι περιορισμοί θα πρέπει να εντοπίζονται πριν σχεδιαστούν οι δείκτες, επειδή μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στη σκοπιμότητα των αποτελεσμάτων. Σε πολλές περιπτώσεις, ορισμένα εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια της LFA – είτε κατά τη διάρκεια του δέντρου προβλημάτων είτε κατά την ανάλυση των ενδιαφερομένων. Για παράδειγμα, κατά την ανάλυση των ενδιαφερομένων, κάποιος παράγοντας υψηλού κινδύνου, όπως η εμπλοκή μιας φωνητικής και ισχυρής ομάδας λόμπι θα μπορούσε να καταστήσει αδύνατη την υλοποίηση του προγράμματος ή ενός από τα συστατικά του. Εάν οι κίνδυνοι είναι πολύ υψηλοί, ίσως χρειαστεί να επανεξετάσετε την αλυσίδα αποτελεσμάτων για να επανεκτιμήσετε τη σκοπιμότητα. Προκειμένου να επιτευχθεί ο αντίκτυπος, πρέπει να προστεθεί ένα νέο αποτέλεσμα για την αντιμετώπιση του κινδύνου ότι αυτή η ομάδα λόμπι έχει αδικαιολόγητη επιρροή στο πρόγραμμα.

Διεξαγωγή ανάλυσης κινδύνου με χρήση πίνακα παραδοχών κινδύνου

- Πραγματοποιείτε καταιγισμό ιδεών για τους διάφορους κινδύνους της παρέμβασης.
- Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να γράψουν τις απαντήσεις σε ξεχωριστές κάρτες, φροντίζοντας να τις διατυπώσουν ως κινδύνους.
- Συζητήστε κάθε κίνδυνο με τη σειρά, αξιολογώντας πόσο ευαίσθητος είναι στον αντίκτυπο γράφοντας «πολύ υψηλό», «υψηλό», χαμηλό ή «πολύ χαμηλό».
- Συζητήστε κάθε κίνδυνο με τη σειρά, αξιολογώντας πόσο πιθανό είναι να συμβεί γράφοντας «πολύ υψηλό», «υψηλό», χαμηλό ή «πολύ χαμηλό».
- Προσδιορίστε κινδύνους με υψηλό αντίκτυπο και μεγάλη πιθανότητα, οι οποίοι μπορεί να αποτελούν σημαντική απειλή για την παρέμβαση και να συνεπάγονται ουσιαστικό επανασχεδιασμό ή ακόμα και την απόφαση ακύρωσης της παρέμβασης (βλ. πίνακα κάτω δεξιά).
- Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να προσδιορίσουν πιθανά μέτρα μετριασμού για κάθε κίνδυνο. Αυτές είναι πρόσθετες δραστηριότητες ή αποτελέσματα που μπορεί να συμπεριληφθούν στην παρέμβαση για τον έλεγχο των κινδύνων.
- Γράψτε τα μέτρα μετριασμού σε δραστηριότητες ή αποτελέσματα και μεταφέρετέ τα στην πρώτη στήλη του πλαισίου καταγραφής.

Παρακολούθηση και Αξιολόγηση του προγράμματος

Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της απόδοσης ενός προγράμματος επιτρέπει τη βελτιωμένη διαχείριση των εκροών και των αποτελεσμάτων, ενώ ενθαρρύνει την κατανομή της προσπάθειας και των πόρων προς την κατεύθυνση όπου θα έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο. Η Π&Α μπορεί να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στην RBM, καθώς βοηθά στη διατήρηση των έργων σε καλό δρόμο, στη δημιουργία της βάσης για την επαναξιολόγηση των προτεραιοτήτων και στη δημιουργία μιας βάσης στοιχείων για τρέχοντα και μελλοντικά έργα μέσω της συστηματικής συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών σχετικά με την υλοποίηση ενός προγράμματος. Μέχρι πρόσφατα, η Π&Α κάλυπτε κατά κύριο λόγο τις ανάγκες των χορηγών για την απόδειξη ή τη νομιμοποίηση του σκοπού του προγράμματος επιδεικνύοντας την αποτελεσματική χρήση των πόρων. Η λειτουργία νομιμοποίησης δείχνει εάν οι μεταρρυθμίσεις έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα προκειμένου να λογοδοτούν στους πελάτες, τους δικαιούχους, τους αναπτυξιακούς εταίρους και τους φορολογούμενους για τη χρήση των πόρων.

Από την άποψη του αντίκτυπου, είναι συχνά απαραίτητο να αποδειχθεί ο αντίκτυπος προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις για την κατανομή των πόρων και να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη χρήση των περιορισμένων πόρων προς τον στόχο της αύξησης της ευημερίας στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Κατά συνέπεια, υπάρχει ανάγκη για αυστηρότητα στα μέσα αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που μπορούν να βοηθήσουν στην αποκάλυψη της αιτιότητας.

Η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα είναι εξαιρετικά δύσκολη, ειδικά για παρεμβάσεις που βασίζονται σε πολιτικές και είναι ανοιχτές στην επιρροή ενός ευρέος φάσματος παραγόντων. Ωστόσο, καταβάλλονται προσπάθειες για την υιοθέτηση πιο αυστηρών πρακτικών, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης συστηματικών, ποσοτικών προσεγγίσεων και αναλύσεων. Υπάρχει μια αυξανόμενη επίγνωση της ανάγκης για τους επαγγελματίες να διεξάγουν τις δικές τους δραστηριότητες αξιολόγησης προκειμένου να αυξήσουν την κατανόηση των αποτελεσμάτων

ανάπτυξης, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε αυξημένη μάθηση και βελτίωση εντός του οργανισμού τους. Αυτή η λειτουργία μάθησης ενισχύει την οργανωτική και αναπτυξιακή μάθηση για να αυξήσει την κατανόηση του γιατί συγκεκριμένες παρεμβάσεις ήταν περισσότερο ή λιγότερο επιτυχημένες. Επιπλέον, αυτή η κατανόηση ενημερώνει τη λήψη αποφάσεων και δυνητικά βελτιώνει την απόδοση.

Παρακολούθηση

Η Συστηματική Παρακολούθηση έχει να κάνει με:

- ❖ Προσδιορισμό της προόδου εκτέλεσης/υλοποίησης του προγράμματος
- ❖ Παροχή σχολίων για το πρόγραμμα στους ενδιαφερόμενους
- ❖ Σύσταση διορθωτικών ενεργειών για την αντιμετώπιση προβλημάτων που επηρεάζουν το πρόγραμμα, βελτιώνοντας την απόδοση και ενισχύοντας την πιθανότητα να επιτύχει τα προγραμματισμένα αποτελέσματά του.

Η παρακολούθηση έχει επίσης να κάνει με την ανάλυση της απόδοσης του προγράμματος από την άποψη της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Αποδοτικότητα

Ο βαθμός στον οποίο οι εισροές του προγράμματος παρασχέθηκαν και διαχειρίστηκαν και οι δραστηριότητες που οργανώθηκαν με τον καταλληλότερο τρόπο με το μικρότερο κόστος για την παραγωγή των απαραίτητων αποτελεσμάτων.

Αποτελεσματικότητα

Ο βαθμός στον οποίο το πρόγραμμα παρήγαγε τα αναμενόμενα αποτελέσματά του και ως εκ τούτου επιτυγχάνει τα προγραμματισμένα αποτελέσματά του.

Η παρακολούθηση επιτρέπει στον φορέα υλοποίησης να εντοπίζει τα δυνατά σημεία και τις ελλείψεις σε έγκαιρη βάση, προκειμένου να εφαρμόσει συνιστώμενες διορθωτικές ενέργειες. Η παρακολούθηση πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της υλοποίησης, αλλά δεν πραγματοποιείται σε άλλες φάσεις του κύκλου του προγράμματος.

Το Πλαίσιο Μέτρησης Απόδοσης (PMF) είναι ένα εργαλείο για την οργάνωση διαδικασιών παρακολούθησης και αξιολόγησης αποτελεσμάτων. Το PMF συνδέει αυτό που θα παρακολουθείτε με το πώς θα το κάνετε. Σχεδιάζεται στην αρχή ενός προγράμματος, μπορεί να ενημερώνεται ετησίως, όπως απαιτείται και χρησιμοποιείται για τη βασική συλλογή και αργότερα για σύγκριση με την πραγματική πρόοδο. Η ολοκλήρωση του PMF περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

- Ξεκινήστε εισάγοντας τις δηλώσεις αποτελεσμάτων και τους δείκτες απόδοσης από το λογιστικό πλαίσιο
- Για κάθε δείκτη, επιλέξτε πηγές δεδομένων, μεθοδολογία συλλογής δεδομένων και συχνότητα συλλογής δεδομένων.
- Καθορίστε τους ρόλους και τις ευθύνες για τη συλλογή δεδομένων και για ποιο σκοπό θα χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα
- Εάν υπάρχουν διαθέσιμα δεδομένα βάσης, καταγράψτε τα στο PMF. Εάν η γραμμή βάσης δεν είναι διαθέσιμη, έχετε υπόψη σας ως ένα από τα επόμενα βήματα που πρέπει να κάνετε για την ολοκλήρωση του PMF
- Μόλις καθοριστεί η γραμμή βάσης, μπορεί να θέλετε να ορίσετε στόχους για τις αλλαγές στην κατάσταση κάθε δείκτη

Αξιολόγηση Εφαρμογής Διαδικασίας

Το επίκεντρο της αξιολόγησης υλοποίησης της διαδικασίας είναι στις λεπτομέρειες υλοποίησης.

Τι υλοποιήθηκε ή όχι που είχε προγραμματιστεί;

Ποια αντιστοιχία υπήρχε μεταξύ αυτού που επρόκειτο να εφαρμοστεί και αυτού που πραγματικά συνέβη;

Πόσο κατάλληλο και κοντά στο σχέδιο ήταν το κόστος; τις χρονικές απαιτήσεις; την ικανότητα και την ικανότητα του προσωπικού; τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων οικονομικών πόρων, εγκαταστάσεων και προσωπικού; και πολιτική υποστήριξη;

Ποια απρόβλεπτα (και επομένως απρόβλεπτα) αποτελέσματα ή αποτελέσματα προέκυψαν από τη φάση υλοποίησης;

Η φάση υλοποίησης μπορεί να είναι σύντομη ή μεγάλη. Η έμφαση θα δοθεί σε όλη τη μελέτη της διαδικασίας υλοποίησης. Οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για να καθορίσουν εάν θα χρειαστεί να κάνουν διορθώσεις στο μέσο της πορείας για να οδηγήσουν προς τα δηλωθέντα αποτελέσματά τους. Αυτή η στρατηγική αξιολόγησης είναι παρόμοια με την παρακολούθηση. Η προστιθέμενη αξία είναι ότι η υλοποίηση δεν τεκμηριώνεται απλώς (παρακολουθείται). Κατά την αξιολόγηση της εφαρμογής, μπορούν να μελετηθούν απρόβλεπτα αποτελέσματα. Επιπλέον, ορισμένες από τις πιο άυλες πτυχές της εφαρμογής, όπως η πολιτική υποστήριξη, η θεσμική ετοιμότητα για αλλαγή και η εμπιστοσύνη στη διοίκηση για την επιτυχή καθοδήγηση μιας προσπάθειας αλλαγής, μπορούν να αντιμετωπιστούν. Τέλος, η κατανόηση του γιατί η προσπάθεια υλοποίησης είναι ή όχι σε καλό δρόμο δίνει μια σταθερή βάση για την έναρξη αντιμέτρων, εάν χρειαστεί. μπορούν να αντιμετωπιστούν. Τέλος, η κατανόηση του γιατί η προσπάθεια υλοποίησης είναι ή όχι σε καλό δρόμο δίνει μια σταθερή βάση για την έναρξη αντιμέτρων, εάν χρειαστεί. μπορούν να αντιμετωπιστούν. Τέλος, η κατανόηση του γιατί η προσπάθεια υλοποίησης είναι ή όχι σε καλό δρόμο δίνει μια σταθερή βάση για την έναρξη αντιμέτρων, εάν χρειαστεί.

Αξιολόγηση Επιπτώσεων

Η αξιολόγηση επιπτώσεων είναι η κλασική αξιολόγηση (αν και όχι μόνο εκ των υστέρων) που επιχειρεί να μάθετε τις αλλαγές που συνέβησαν και σε τι μπορούν να αποδοθούν. Η αξιολόγηση προσπαθεί να προσδιορίσει ποιο μέρος των τεκμηριωμένων επιπτώσεων προκάλεσε το πρόγραμμα και τι μπορεί να προήλθε από άλλα γεγονότα ή συνθήκες. Στόχος είναι η απόδοση τεκμηριωμένης αλλαγής. Αυτός ο τύπος αξιολόγησης είναι δύσκολος, ειδικά καθώς έρχεται μετά το τέλος της παρέμβασης (έτσι ώστε εάν τα αποτελέσματα είναι εμφανή, θα έχουν προλάβει να προκύψουν). Προφανώς, όσο μεγαλύτερος είναι ο χρόνος μεταξύ της παρέμβασης και της προσπάθειας απόδοσης της αλλαγής, τόσο πιο πιθανό είναι ότι άλλοι παράγοντες θα παρεμβαίνουν είτε με θετικούς είτε με αρνητικούς τρόπους για να αλλάξουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, ότι το χρονικό πλαίσιο στο οποίο κάποιος επιδιώκει να μετρήσει την αλλαγή είναι λανθασμένο (πολύ σύντομα ή πολύ αργά) και ότι το αποτέλεσμα θα τυλιχθεί σε άλλες αναδυόμενες συνθήκες και θα χαθεί. Είναι καλύτερο να προγραμματίσετε αξιολογήσεις επιπτώσεων πριν καν ξεκινήσει η παρέμβαση. Ο προσδιορισμός ποιες μονάδες θα λάβουν την παρέμβαση και ποιες όχι, και ο καθορισμός βασικών πληροφοριών για όλες τις μονάδες, είναι μόνο δύο από τους λόγους για τον μελλοντικό σχεδιασμό της αξιολόγησης επιπτώσεων.

Χαρακτηριστικά Ποιοτικών Αξιολογήσεων

Υπάρχουν έξι χαρακτηριστικά που μπορούν να ληφθούν υπόψη για να επιτευχθούν ποιότητα και αξιοπιστία των πληροφοριών ενός συστήματος Π&Α. Η αξιολόγηση αυτών των έξι χαρακτηριστικών δεν θα εγγυηθεί ότι οι πληροφορίες είναι άψογες ή ότι είναι απαλλαγμένες από σφάλματα, αλλά θα παράσχει μια λίστα ελέγχου για τον διαχειριστή του προγράμματος και τους εταίρους για να σχηματίσουν γνώμη σχετικά με το εάν θα χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες.

- Αμεροληψία: Οι πληροφορίες αξιολόγησης πρέπει να είναι απαλλαγμένες από πολιτικές ή άλλες προκαταλήψεις και σκόπιμες στρεβλώσεις. Οι πληροφορίες πρέπει να παρουσιάζονται με περιγραφή των δυνατών και των αδυναμιών τους. Θα πρέπει να παρουσιάζονται όλες οι σχετικές πληροφορίες, όχι μόνο αυτές που ενισχύουν τις απόψεις του διευθυντή.
- Χρησιμότητα: Οι πληροφορίες αξιολόγησης πρέπει να είναι σχετικές, έγκαιρες και γραμμένες σε κατανοητή μορφή. Πρέπει επίσης να αντιμετωπίζει τις ερωτήσεις που τίθενται και να παρουσιάζεται με τη μορφή που επιθυμεί και είναι καλύτερα κατανοητή από τον διευθυντή.
- Τεχνική επάρκεια: Οι πληροφορίες πρέπει να πληρούν τα σχετικά τεχνικά πρότυπα - κατάλληλος σχεδιασμός, σωστές διαδικασίες δειγματοληψίας, ακριβής διατύπωση ερωτηματολογίων και οδηγιών συνεντεύξεων, κατάλληλη στατιστική ανάλυση ή ανάλυση περιεχομένου και επαρκής υποστήριξη για συμπεράσματα και συστάσεις, για να αναφέρουμε μόνο μερικά.

- Συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών: Θα πρέπει να υπάρχουν επαρκείς διαβεβαιώσεις ότι έχουν ζητηθεί η γνώμη και η συμμετοχή των σχετικών ενδιαφερομένων στην προσπάθεια αξιολόγησης. Εάν τα ενδιαφερόμενα μέρη πρέπει να εμπιστευτούν τις πληροφορίες, να αποκτήσουν την κυριότητα των ευρημάτων και να συμφωνήσουν να ενσωματώσουν όσα έχουν μάθει σε τρέχουσες και νέες πολιτικές, προγράμματα και έργα, πρέπει να συμπεριληφθούν στην πολιτική διαδικασία ως ενεργοί εταίροι. Η δημιουργία μιας πρόσοψης ανάμειξης ή η άρνηση συμμετοχής στα ενδιαφερόμενα μέρη, είναι σίγουροι τρόποι δημιουργίας εχθρότητας και δυσαρέσκειας προς την αξιολόγηση — ακόμη και προς τον διευθυντή που ζήτησε την αξιολόγηση από την πρώτη θέση.
- Ανατροφοδότηση και διάδοση: Η ανταλλαγή πληροφοριών με κατάλληλο, στοχευμένο και έγκαιρο τρόπο είναι ένα συχνό διακριτικό χαρακτηριστικό της αξιοποίησης της αξιολόγησης. Θα υπάρξουν διακοπές επικοινωνίας, απώλεια εμπιστοσύνης και είτε αδιαφορία είτε καχυποψία για τα ίδια τα ευρήματα εάν: (α) οι πληροφορίες αξιολόγησης δεν κοινοποιηθούν κατάλληλα και δεν παρέχονται σε εκείνους για τους οποίους είναι σχετικές, (β) ο αξιολογητής δεν σκοπεύει να διαδώσει συστηματικά τις πληροφορίες και αντ' αυτού θεωρεί ότι η εργασία ολοκληρώθηκε όταν παρέχεται η έκθεση ή οι πληροφορίες· και (γ) δεν καταβάλλεται προσπάθεια για την κατάλληλη στόχευση των πληροφοριών στο κοινό για το οποίο προορίζονται.
- Αξία για τα χρήματα: Ξοδέψτε ό,τι χρειάζεστε για να αποκτήσετε τις επιθυμητές πληροφορίες, αλλά όχι περισσότερα. Η συλλογή ακριβών δεδομένων που δεν θα χρησιμοποιηθούν δεν είναι κατάλληλη — ούτε η χρήση δαπανηρών στρατηγικών για τη συλλογή δεδομένων όταν υπάρχουν διαθέσιμα λιγότερο ακριβά μέσα. Το κόστος της αξιολόγησης πρέπει να είναι ανάλογο με το συνολικό κόστος της πρωτοβουλίας.

Αναφορά των ευρημάτων

Οι πληροφορίες απόδοσης πρέπει να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο διαχείρισης. Έτσι, οι πληροφορίες απόδοσης προέρχονται τόσο από την παρακολούθηση όσο και από την αξιολόγηση. Και τα δύο μπορούν να παρέχουν κριτική, συνεχή και σε πραγματικό χρόνο ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδο ενός δεδομένου προγράμματος, προγράμματος ή πολιτικής.

Η ανάλυση και η αναφορά ευρημάτων απόδοσης είναι ένα κρίσιμο βήμα γιατί καθορίζει τι αναφέρεται, πότε αναφέρεται και σε ποιον αναφέρεται. Αυτό το βήμα πρέπει επίσης να αντιμετωπίσει την τρέχουσα τεχνική ικανότητα του οργανισμού, επειδή εστιάζει στις μεθοδολογικές διαστάσεις της συσσώρευσης, αξιολόγησης και προετοιμασίας αναλύσεων και αναφορών.

Οι χρήσεις των ευρημάτων παρακολούθησης και αξιολόγησης

Οι εκθέσεις παρακολούθησης και αξιολόγησης μπορούν να παίξουν πολλούς διαφορετικούς ρόλους και οι παραγόμενες πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε πολύ διαφορετικές χρήσεις:

- ✓ Για να επιδείξουμε υπευθυνότητα—την υλοποίηση των πολιτικών υποσχέσεων που δόθηκαν στους πολίτες και σε άλλους ενδιαφερόμενους φορείς.
- ✓ Για να πείσετε—χρησιμοποιώντας στοιχεία από ευρήματα.
- ✓ Για την εκπαίδευση—αναφορά ευρημάτων για να βοηθήσει την οργανωτική μάθηση.
- ✓ Για εξερεύνηση και διερεύνηση—βλέποντας τι λειτουργεί, τι όχι και γιατί.
- ✓ Για την τεκμηρίωση—καταγραφή και δημιουργία θεσμικής μνήμης.
- ✓ Για τη συμμετοχή—συμμετοχή των ενδιαφερομένων μέσω μιας συμμετοχικής διαδικασίας.
- ✓ Για να κερδίσετε υποστήριξη - επίδειξη αποτελεσμάτων που θα βοηθήσουν στην απόκτηση υποστήριξης μεταξύ των ενδιαφερομένων.
- ✓ Για την προώθηση της κατανόησης—αναφορά αποτελεσμάτων για τη βελτίωση της κατανόησης έργων, προγραμμάτων και πολιτικών.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης LEADER εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς. Ο κεντρικός σκοπός, ωστόσο, είναι η «παράδοση του μηνύματος»—η ενημέρωση του κατάλληλου κοινού σχετικά με τα

ευρήματα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη συλλογή, την ανάλυση και την ερμηνεία των πληροφοριών αξιολόγησης.

Η χρήση ευρημάτων για τη βελτίωση της απόδοσης είναι ο κύριος σκοπός της οικοδόμησης του συστήματος Π&Α που βασίζεται σε αποτελέσματα. Το κύριο σημείο του συστήματος Π&Α δεν είναι απλώς η δημιουργία συνεχών πληροφοριών που βασίζονται σε αποτελέσματα, αλλά η έγκαιρη λήψη αυτών των πληροφοριών στους κατάλληλους χρήστες, έτσι ώστε η ανατροφοδότηση απόδοσης να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την καλύτερη διαχείριση οργανισμών και κυβερνήσεων.

Το σύστημα Π&Α θα παρέχει σημαντική ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδο, καθώς και την επιτυχία ή την αποτυχία, έργων, προγραμμάτων και πολιτικών κατά τη διάρκεια των αντίστοιχων κύκλων τους. Αυτά τα συστήματα αποτελούν ένα ισχυρό, συνεχές εργαλείο δημόσιας διαχείρισης που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων για να βελτιώσουν την απόδοση και να επιδείξουν υπευθυνότητα και διαφάνεια σε σχέση με τα αποτελέσματα.

Ένας τρόπος εξέτασης της ανατροφοδότησης Π&Α στο πλαίσιο ανάπτυξης είναι ο εξής: «Η ανάδραση αξιολόγησης έχει οριστεί ευρέως ως μια δυναμική διαδικασία που περιλαμβάνει την παρουσίαση και τη διάδοση πληροφοριών αξιολόγησης προκειμένου να διασφαλιστεί η εφαρμογή της σε νέες ή υπάρχουσες ανατροφοδοτήσεις αναπτυξιακών δραστηριοτήτων, ως διακριτή από τη διάδοση των πορισμάτων της αξιολόγησης, είναι η διαδικασία διασφάλισης ότι τα διδάγματα που αντλήθηκαν ενσωματώνονται σε νέες λειτουργίες».

Στο τελευταίο βήμα του μοντέλου, στρεφόμαστε στη διατήρηση συστημάτων Π&Α που βασίζονται σε αποτελέσματα. Το σύστημα Π&Α θα πρέπει να θεωρείται ως μια μακροπρόθεσμη προσπάθεια, σε αντίθεση με μια επεισοδιακή προσπάθεια για μια σύντομη περίοδο ή για τη διάρκεια ενός συγκεκριμένου προγράμματος, προγράμματος ή πολιτικής. Η διατήρηση τέτοιων συστημάτων εντός των κυβερνήσεων ή των οργανισμών αναγνωρίζει τη μακροπρόθεσμη διαδικασία που εμπλέκεται στη διασφάλιση της χρησιμότητας (για χωρίς χρησιμότητα, δεν υπάρχει λογική να υπάρχει ένα τέτοιο σύστημα).

Καθορισμός των Βασικών Ερωτήσεων Αξιολόγησης

Οι βασικές ερωτήσεις αξιολόγησης (ΚΕQ) είναι οι ερωτήσεις υψηλού επιπέδου στις οποίες έχει σχεδιαστεί να απαντήσει μια αξιολόγηση - όχι συγκεκριμένες ερωτήσεις που τίθενται σε μια συνέντευξη ή ένα ερωτηματολόγιο. Έχοντας ένα συμφωνημένο σύνολο ΚΕQ καθιστά ευκολότερο να αποφασίσετε ποια δεδομένα θα συλλέξετε, πώς να τα αναλύσετε και πώς να τα αναφέρετε.

Οι ΚΕQ συνήθως πρέπει να αναπτυχθούν και να συμφωνηθούν στην αρχή του σχεδιασμού αξιολόγησης - ωστόσο μερικές φορές οι ΚΕQ έχουν ήδη καθοριστεί από ένα σύστημα αξιολόγησης ή από ένα προηγούμενο αναπτυγμένο πλαίσιο αξιολόγησης.

Οι βασικές ερωτήσεις αξιολόγησης θα πρέπει να αναπτύσσονται λαμβάνοντας υπόψη τον τύπο της αξιολόγησης που γίνεται, τους προβλεπόμενους χρήστες, τις προβλεπόμενες χρήσεις (σκοπούς) και τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται. Ειδικότερα, μπορεί να είναι χρήσιμο να φανταστούμε σενάρια όπου οι απαντήσεις στις ΚΕQ που χρησιμοποιούνται - για τον έλεγχο των ΚΕQ είναι πιθανό να είναι σχετικές και χρήσιμες και ότι καλύπτουν το φάσμα των θεμάτων που προορίζεται να αντιμετωπίσει η αξιολόγηση. Οι ερωτήσεις αξιολόγησης είναι χρήσιμες για:

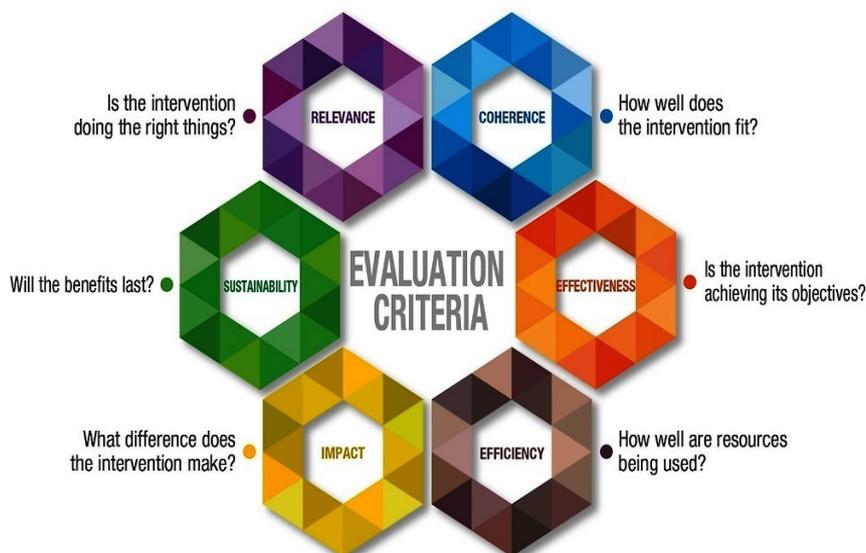
- Εστίαση και παροχή δομής σε μια αξιολόγηση.
- Καθοδήγηση της διαδικασίας σχεδιασμού αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένης της συλλογής δεδομένων και των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν για τη λήψη των πληροφοριών που είναι σημαντικές για τους φορείς υλοποίησης του προγράμματος, τους δικαιούχους, τους δωρητές και άλλους ενδιαφερόμενους. και
- Ενημερώστε πώς τα αποτελέσματα θα ενσωματωθούν ξανά στον σχεδιασμό και την υλοποίηση για τη βελτίωση του προγράμματος.

Βήματα για την ανάπτυξη ερωτήσεων αξιολόγησης

Οι πιο χρήσιμες ερωτήσεις αξιολόγησης αντικατοπτρίζουν μια ποικιλία απόψεων των ενδιαφερόμενων μερών, βασικά στοιχεία του προγράμματος. τις πιο σημαντικές ανάγκες

πληροφόρησης και τους διαθέσιμους πόρους για να απαντηθούν αυτές οι ερωτήσεις. Τα βήματα περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. Συγκεντρώστε όλους τους ενδιαφερόμενους/εταίρους. Συνεργαστείτε με ορισμένους ή όλους τους ενδιαφερόμενους που συμμετείχαν στη φάση του στρατηγικού σχεδιασμού για να βοηθήσετε στην ανάπτυξη ερωτήσεων αξιολόγησης ή για να μοιραστείτε τις ερωτήσεις που έχουν ήδη αναπτυχθεί για να λάβετε τις εισροές και τα σχόλιά τους.
2. Εξετάστε το υποστηρικτικό υλικό, όπως το στρατηγικό σχέδιο, το πλαίσιο παρακολούθησης και αξιολόγησης του προγράμματος, το σχέδιο εργασίας και τυχόν άλλους διαθέσιμους πόρους που σχετίζονται με το πρόγραμμα.
3. Ερωτήσεις αξιολόγησης καταϊγισμού ιδεών σχετικά με το συνολικό πρόγραμμα ή μια συγκεκριμένη δραστηριότητα του προγράμματος. Επικεντρωθείτε στους στόχους, τις στρατηγικές και τους στόχους του στρατηγικού σχεδίου και του σχεδίου εργασίας – τις εισροές, τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα για τη δημιουργία ερωτήσεων αξιολόγησης της διαδικασίας. Ενδέχεται να εντοπιστούν πολλά ερωτήματα που μπορούν αργότερα να μειωθούν, να τελειοποιηθούν και να τεθούν σε προτεραιότητα.
4. Ταξινομήστε τις ερωτήσεις αξιολόγησης από τη συνεδρία καταϊγισμού ιδεών σε κατηγορίες ή ομάδες που σχετίζονται με το πρόγραμμα και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτή η διαδικασία θα βοηθήσει στον καθορισμό των πόρων που υπάρχουν για να βοηθήσουν στην απάντηση των ερωτήσεων αξιολόγησης που είναι προτεραιότητα και πιο σημαντικά.
5. Αποφασίστε ποιες ερωτήσεις αξιολόγησης θα απαντήσετε. Τα ερωτήματα αξιολόγησης θα πρέπει να έχουν προτεραιότητα ως εξής:
 - Είναι σημαντικό για το προσωπικό του προγράμματος & τους ενδιαφερόμενους φορείς;
 - Αντιμετωπίζει σημαντικές ανάγκες του προγράμματος;
 - Αντικατοπτρίζει τους στόχους του προγράμματος, τις στρατηγικές και τους στόχους του;
 - Μπορεί να απαντηθεί με τους διαθέσιμους πόρους, συμπεριλαμβανομένων των κεφαλαίων και της τεχνογνωσίας του προσωπικού;
 - Μπορεί να απαντηθεί εντός του διαθέσιμου χρονικού πλαισίου;
 - Παρέχει πληροφορίες για να κάνετε βελτιώσεις στο πρόγραμμα;
 - Θα υποστηριχθεί από εταίρους του προγράμματος;
6. Βεβαιωθείτε ότι οι ερωτήσεις συνδέονται με το πρόγραμμα. Μόλις καθοριστούν οι ερωτήσεις, μπορούν να ελεγχθούν/επαληθευτούν σε σχέση με το στρατηγικό σχέδιο του προγράμματος, το πλαίσιο παρακολούθησης και αξιολόγησης και το σχέδιο εργασίας για να βεβαιωθείτε ότι ταιριάζουν και ότι θα επιτύχουν αυτό που σκοπεύουν να κάνουν.
7. Προσδιορίστε ποιος, τι και πώς θα συλλέξει τα δεδομένα που θα απαιτηθούν για την απάντηση των ερωτήσεων αξιολόγησης. Καθορίστε ποιος θα είναι υπεύθυνος για τη συλλογή των πληροφοριών και την ανάλυσή τους για να απαντήσει στις ερωτήσεις αξιολόγησης. Οι πιθανές πηγές δεδομένων μπορεί να περιλαμβάνουν πρόσωπα, έγγραφα ή αρχεία.



Η επιλογή των ερωτήσεων αξιολόγησης που πρέπει να απαντηθούν εξαρτάται γενικά από:

- το επίπεδο ανάπτυξης του προγράμματος (έργου),
- τις ανάγκες/ενδιαφέροντα του άμεσου κοινού της αξιολόγησης,
- τη διαθεσιμότητα και την αξιοπιστία των υπαρχόντων αποδεικτικών στοιχείων,
- τη σκοπιμότητα συλλογής/ανάλυσης νέων δεδομένων,
- τη διαθεσιμότητα πηγών δεδομένων τόσο για υπάρχοντα όσο και για νέα δεδομένα,
- τη δυνατότητα μέτρησης των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων/επιπτώσεων, καθώς και
- χρόνο και διαθεσιμότητα πόρων για το πρόγραμμα της αξιολόγησης.

Βασικά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν στην αξιολόγηση

Συνάφεια: Ο βαθμός στον οποίο οι στόχοι και ο σχεδιασμός της παρέμβασης του προγράμματος (έργου) ανταποκρίνονται στις ανάγκες, τις πολιτικές και τις προτεραιότητες της χώρας και του εταίρου/ιδρύματος των δικαιούχων, και συνεχίζουν να το κάνουν εάν αλλάξουν οι συνθήκες.

Κύριο ερώτημα: **Η παρέμβαση του προγράμματος κάνει τα σωστά πράγματα;**

Βασικά ερωτήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν:

- Πόσο σχετική και κατάλληλη ήταν η προσέγγιση του προγράμματος για την αντιμετώπιση της διαπιστωθείσας ανάγκης και του κενού στους εμπλεκόμενους/δικαιούχους/Αρχές;
- Το πλαίσιο συνεργασίας αποτελεί όφελος ή εμπόδιο στην υλοποίηση του προγράμματος;
- Πόσο επαρκής ήταν η προσέγγιση ανάπτυξης ικανοτήτων που εφαρμόστηκε από το πρόγραμμα για την αντιμετώπιση των κενών γνώσης των ΟΤΔ/δικαιούχων σε ατομικό, οργανωτικό επίπεδο;
- Ποιους μηχανισμούς εφάρμοσε η ΟΤΔ για να διασφαλίσει ότι οι προσδιορισμένες ανάγκες και τα ενδιαφέροντα των χρηστών λήφθηκαν υπόψη και ενσωματώθηκαν κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προγράμματος;
- Προσαρμόστηκε το πρόγραμμα επαρκώς σε οποιαδήποτε συγκεκριμένη αλλαγή που συνέβη κατά τη διαδικασία υλοποίησης;
- Ανταποκρίνεται το πρόγραμμα στις υπάρχουσες ικανότητες των δικαιούχων του προγράμματος;
- Σε ποιο βαθμό η παρέμβαση του προγράμματος εξακολουθεί να είναι σχετική;
- Σε ποιο βαθμό οι (αρχικοί) στόχοι έχουν αποδειχθεί κατάλληλοι για την εν λόγω παρέμβαση στο πρόγραμμα;
- Οι ενδιαφερόμενοι έχουν οικειοποιηθεί την ιδέα και την προσέγγιση του προγράμματος από τη φάση του σχεδιασμού;

Συνοχή: Η συμβατότητα του προγράμματος με άλλα έργα/παρεμβάσεις σε χώρα, τομέα ή φορέα.

Κύριο ερώτημα: **Πόσο ταιριάζει η παρέμβαση του προγράμματος;**

Βασικά ερωτήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν:

- Οι δραστηριότητες του προγράμματος που υλοποιούνται από τους διάφορους εταίρους συνάδουν με τον τελικό γενικό στόχο του προγράμματος;
- Είναι συνεκτικές μεταξύ τους στο ότι υποστηρίζουν και ενισχύουν το ένα το άλλο ή δημιουργούν διπλό πρόγραμμα ή άσχετα αποτελέσματα;
- Φαίνονται να αποτελούν μέρος μιας προηγουμένως μελετημένης στρατηγικής προσέγγισης ή οι δραστηριότητες επιλέγονται τυχαία ή με βάση κριτήρια που δεν σχετίζονται με τους στόχους του προγράμματος;
- Απολαμβάνουν ορισμένες δραστηριότητες μεγαλύτερη προσοχή από άλλες, και αν ναι, αυτό δικαιολογείται από τους τελικούς στόχους του προγράμματος;

Αποτελεσματικότητα: Ο βαθμός στον οποίο το πρόγραμμα πέτυχε ή αναμένεται να επιτύχει τους στόχους και τα αποτελέσματά του, συμπεριλαμβανομένων τυχόν διαφορικών αποτελεσμάτων μεταξύ των ομάδων.

Κύριο ερώτημα: **Το πρόγραμμα επιτυγχάνει τους στόχους του;**

Βασικά ερωτήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν:

- Η πρόοδος κάθε φάσης / παραδοτέου είναι σύμφωνη με το σχέδιο;
- Είναι η παράδοση των αποτελεσμάτων σύμφωνα με το σχέδιο;
- Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιητική η αναμενόμενη πρόοδος όσον αφορά τις εκροές;
- Εάν υπάρχουν αποκλίσεις, ποιες είναι οι επιπτώσεις τους;
- Είναι ικανοποιητική η ποιότητα των εκροών;
- Ποια είναι η ποιότητα των εκροών;
- Τα αποτελέσματα αυτά ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των δικαιούχων της επιχορήγησης και των ομάδων-στόχων;
- Είναι ακόμη πιθανό τα επιθυμητά αποτελέσματα να οδηγήσουν στα αναμενόμενα αποτελέσματα;
- Ποιο είναι το επίπεδο επίτευξης των αποτελεσμάτων όπως αντικατοπτρίζεται από δείκτες που καλύπτουν τον συγκεκριμένο στόχο;
- Θα ληφθούν τα αποτελέσματα εντός του καθορισμένου χρονικού πλαισίου;
- Χρειάζονται διορθωτικά μέτρα;
- Σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα;
- Σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα παράγει αξιόλογα αποτελέσματα (εκροές, αποτελέσματα) ή/και επιτυγχάνει κάθε έναν από τους στόχους του;
- Ποιες ήταν οι (ποσοτικές και ποιοτικές) επιπτώσεις της παρέμβασης;
- Έχει εφαρμοστεί αποτελεσματικά και ληφθεί υπόψη η μεθοδολογία των ζωντανών εργαστηρίων (χρηστοκεντρική, επαναληπτική, συμμετοχική ανάπτυξη που λαμβάνει υπόψη το τοπικό πλαίσιο);
- Σε ποιο βαθμό συνδέονται τα παρατηρούμενα αποτελέσματα με την παρέμβαση;
- Σε ποιο βαθμό μπορούν αυτές οι αλλαγές/επιδράσεις να πιστωθούν στην παρέμβαση;
- Σε ποιο βαθμό οι παράγοντες που επηρεάζουν τα επιτεύγματα που παρατηρήθηκαν μπορούν να συνδεθούν με την παρέμβαση της ΕΕ;
- Ποια ακούσια αποτελέσματα (θετικά και αρνητικά) προέκυψαν;
- Πώς συνέβαλε το πρόγραμμα στην ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των δικαιούχων της ομάδας-στόχου;

Αποδοτικότητα: Ο βαθμός στον οποίο το πρόγραμμα (η παρέμβαση) αποδίδει, ή είναι πιθανό να αποδώσει, έχει ως αποτέλεσμα οικονομικό και έγκαιρο τρόπο.

Κύριο ερώτημα: **Πόσο καλά χρησιμοποιούνται οι πόροι;**

Βασικά ερωτήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν:

- Μπορούν να εντοπιστούν συγκεκριμένοι παράγοντες, που συνέβαλαν θετικά ή αρνητικά στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος;
- Πόσο αποτελεσματικό ήταν το πρόγραμμα για τη διασφάλιση της δέσμευσης και της συμμετοχής των διαφόρων σχετικών ενδιαφερομένων;
- Οι επιλεγμένοι μηχανισμοί υλοποίησης του προγράμματος ευνοούν την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων;
- Είναι οι ρόλοι και οι ευθύνες καλά κατανοημένοι και σαφείς σε όλους τους εμπλεκόμενους;

- Είναι η εσωτερική επικοινωνία και ο συντονισμός σαφής σε όλους τους εμπλεκόμενους / δικαιούχους και λειτουργεί;
- Εάν υπάρχουν καθυστερήσεις, πόσο σημαντικές είναι και ποιες είναι οι συνέπειες;
- Ποιοι είναι οι λόγοι για αυτές τις καθυστερήσεις και σε ποιο βαθμό έχουν εφαρμοστεί τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα;
- Σε ποιο βαθμό έχει αναθεωρηθεί ανάλογα ο σχεδιασμός;
- Ειδικότερα, έχει το πρόγραμμα προσαρμόσει επαρκώς τις δραστηριότητές του, αλλά και τα αναμενόμενα αποτελέσματα και τους στόχους του στις αλλαγές λόγω της πανδημίας Covid-19;
- Τα αποτελέσματα του προγράμματος αντιπροσωπεύουν αξία για τα χρήματα;
- Σε ποιο βαθμό η σχέση μεταξύ εισροών και εκροών είναι έγκαιρη, οικονομικά αποδοτική και με τα αναμενόμενα πρότυπα;
- Σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα ήταν οικονομικά αποδοτικό;
- Σε ποιο βαθμό είναι δικαιολογημένο το κόστος του προγράμματος, δεδομένων των αλλαγών/επιπτώσεων που έχει επιτύχει;
- Σε ποιο βαθμό το κόστος που σχετίζεται με το πρόγραμμα είναι ανάλογο με τα οφέλη που έχει αποφέρει;
- Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν οποιεσδήποτε συγκεκριμένες αποκλίσεις;
- Πώς συνδέονται αυτοί οι παράγοντες με την παρέμβαση;
- Σε ποιο βαθμό οι παράγοντες που συνδέονται με την παρέμβαση επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα με την οποία επιτεύχθηκαν τα επιτεύγματα που παρατηρήθηκαν;
- Ποιοι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν το κόστος και τα οφέλη;
- Πόσο αναλογικό ήταν το κόστος της παρέμβασης που βαρύνει διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων, λαμβάνοντας υπόψη την κατανομή των σχετικών οφελών;
- Πόσο έγκαιρη και αποτελεσματική είναι η διαδικασία αναφοράς και παρακολούθησης του προγράμματος;
- Χρησιμοποιούνται οι πόροι του προγράμματος για την επίτευξη αποτελεσμάτων της επιθυμητής ποσότητας και ποιότητας;
- Θα μπορούσε να βελτιωθεί η χρήση των πόρων;
- Αποδεικνύεται εφικτή η υλοποίηση;
- Διαθέτει το πρόγραμμα επαρκείς πόρους για να επιτρέψει την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων;

Επίπτωση: Ο βαθμός στον οποίο η παρέμβαση έχει δημιουργήσει ή αναμένεται να προκαλέσει σημαντικές θετικές ή αρνητικές, σκόπιμες ή ακούσιες επιδράσεις υψηλότερου επιπέδου.

Κύριο ερώτημα: **Τι διαφορά κάνει η παρέμβαση;**

Βασικά ερωτήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν:

- Το πρόγραμμα έχει προκαλέσει σημαντική αλλαγή στη ζωή των δικαιούχων / πολιτών;
- Πώς το πρόγραμμα προκάλεσε αποτελέσματα υψηλότερου επιπέδου (όπως αλλαγές σε κανόνες ή συστήματα);
- Όλες οι προβλεπόμενες ομάδες-στόχοι επωφελήθηκαν εξίσου από το πρόγραμμα;
- Είναι το πρόγραμμα μετασχηματιστικό – δημιουργεί διαρκείς αλλαγές στους κανόνες και τα συστήματα, είτε πρόκειται για σκοπό είτε όχι;
- Οδηγεί το πρόγραμμα σε άλλες αλλαγές, συμπεριλαμβανομένων των «κλιμακώσιμων» ή «αναπαραγόμενων» αποτελεσμάτων;
- Πώς θα συμβάλει το πρόγραμμα στην αλλαγή της αγοράς και της κοινωνίας προς το καλύτερο;
- Τι έχει αλλάξει στον τομέα συνεργασίας του προγράμματος όσον αφορά τη διακυβέρνηση, τις πολιτικές ένταξης, τη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και άλλες διαστάσεις;
- Πώς έχει συμβάλει το πρόγραμμα σε αυτήν την αλλαγή και πώς είναι τα αποτελέσματα του προγράμματος στην περιοχή (πόλεις, αγροτικές περιοχές, τουριστικές ζώνες κ.λπ.);

- Ποιες συνεχείς παρεμβάσεις θα χρειαστούν στον τομέα αυτό;
- Πώς ο άξονας προτεραιότητας και ο συγκεκριμένος στόχος συνέβαλαν σε ευρύτερους στόχους πολιτικής, στις οριζόντιες αρχές που ορίζονται από το πρόγραμμα και την ΕΚ (μη διάκριση, αειφόρος ανάπτυξη κ.λπ.) και σε διαστάσεις όπως η ποιότητα ζωής των πολιτών;
- Μπορούν οι παρατηρούμενες αλλαγές (σε στάσεις, ικανότητες, θεσμούς κ.λπ.) να συνδέονται αιτιωδώς με τις παρεμβάσεις του προγράμματος;
- Σε ποιο βαθμό το πρόγραμμα συμβάλλει σημαντικά στον ευρύτερο και μακροπρόθεσμο αντίκτυπο της τοπικής ανάπτυξης; Ή πόσο πιθανό είναι να το κάνει τελικά;
- Η στρατηγική του προγράμματος και η διαχείριση του προγράμματος κατευθύνονται προς τον αντίκτυπο;
- Έχει το πρόγραμμα δημιουργήσει ή ενίσχυσε επιτυχώς ένα ευνοϊκό περιβάλλον (νόμοι, πολιτικές, στάσεις των ανθρώπων, κ.λπ.);

Βιωσιμότητα: Ο βαθμός στον οποίο τα καθαρά οφέλη της παρέμβασης συνεχίζονται ή είναι πιθανό να συνεχιστούν.

Κύριο ερώτημα: **Θα διαρκέσουν τα οφέλη;**

Βασικά ερωτήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν:

- Αποκτούν τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη τις απαραίτητες θεσμικές και ανθρώπινες ικανότητες για να εξασφαλίσουν τη συνεχή ροή των οφελών;
- Υπάρχουν στοιχεία ενίσχυσης των ανθρώπινων, των οργανωτικών ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του προσωπικού;
- Υπάρχει επαρκές επίπεδο ανθρώπινης και θεσμικής ικανότητας για να συνεχιστεί η παροχή των οφελών του προγράμματος μετά την ολοκλήρωση της περιόδου υλοποίησης του προγράμματος;
- Συνέβαλε το πρόγραμμα στη δημιουργία νέων ικανοτήτων και δικτύων;
- Θα συνεχίσουν οι νέες ικανότητες να παράγουν τα είδη των αποτελεσμάτων που επιδιώκει το πρόγραμμα; Είναι πιθανό αυτές οι ικανότητες να είναι αυτοσυντηρούμενες και οικονομικά βιώσιμες;
- Εάν υπάρχουν ελάχιστα στοιχεία βιωσιμότητας, γιατί συμβαίνει αυτό;
- Θα ωφεληθεί οποιαδήποτε συνέχιση των δραστηριοτήτων του προγράμματος από περαιτέρω διεθνή συνεργασία ή θα εφαρμοζόταν πιο αποτελεσματικά/αποτελεσματικά σε εθνικό/τοπικό επίπεδο;

Λύσεις και συστάσεις για τις προκλήσεις της RBM και τις ακούσιες συνέπειες

Ο ακόλουθος πίνακας παραθέτει τις πιο κοινές συστάσεις και «λύσεις» που παρέχονται στα αναθεωρημένα έγγραφα για τις επτά διαφορετικές προκλήσεις, καθώς και τις ακούσιες συνέπειες που προσδιορίστηκαν στην προηγούμενη ενότητα:

Πρόκληση/ακούσια συνέπεια	Λύση/Σύσταση
Έλλειψη κατανόησης και καθοδήγησης του τι είναι RBM και γιατί το κάνουμε	<ul style="list-style-type: none"> • Αναπτύξτε καθοδήγηση και στρατηγικές για ΜΔΒ με δήλωση σκοπού ή θεωρία αλλαγής για ΜΔΒ • Διεξαγωγή περισσότερων/νέων αξιολογήσεων για την αξιολόγηση της προόδου στην εφαρμογή ΜΔΦ • Παρέχετε περισσότερη εκπαίδευση
Δομικά και συστημικά ζητήματα	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτιώστε τα έγγραφα καθοδήγησης • Βελτιώστε τα συστήματα • Βελτιώστε τις στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού • Αλλαγή στυλ διαχείρισης? Αποφύγετε ένα καθεστώς που κυριαρχείται από συμμόρφωση
Περιορισμοί χωρητικότητας και κόστος της ΜΔΦ	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση πόρων για RBM • Προσλάβετε άλλους τύπους ικανοτήτων • Παράδοση εκπαίδευσης • Αναδιοργανώσεις και αναδιάρθρωση

Μέτρηση και μέθοδος	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση συστημάτων μέτρησης • Αυξήστε τις μετρήσεις σε διάφορες πτυχές • Εισαγάγετε μηχανισμούς διασφάλισης ποιότητας για να διασφαλίσετε ότι οι μετρήσεις είναι ισχυρές • Παρέχετε περισσότερη εκπαίδευση
Έλλειψη κουλτούρας αποτελεσμάτων	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτιώστε τη νοοτροπία και τα συστήματα αξιών για τη RBM • Βελτιώστε τη δέσμευση του προσωπικού και τα κίνητρα για RBM • Υποκινήστε τη βελτιωμένη ηγεσία και υποστηρίξτε την ηγετική ευθύνη • Ενθαρρύνετε την πρωτοβουλία του προσωπικού, την ανάληψη κινδύνων και τη μάθηση από την αποτυχία καθώς και από την επιτυχία

Ορισμοί και μετρήσεις ενδείξεων

Οι δείκτες χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της προόδου προς τους στόχους. Καθορίζουν τι πρέπει να μετρηθεί προκειμένου να παρακολουθείται και να αξιολογείται η απόδοση με ποσοτικό και ποιοτικό τρόπο. Οι δείκτες ορίζονται με τον αντικειμενικά επαληθεύσιμο τρόπο, ιδιαίτερα οι πληροφορίες που συλλέγονται θα είναι οι ίδιες εάν συλλέγονται από διαφορετικά άτομα (όχι ανοιχτά στην υποκειμενική γνώμη) καθώς και ρεαλιστικές και εύκολο να επαληθευτούν. Επιπλέον, οι καθορισμένοι δείκτες είναι SMART: είναι ειδικός για τον στόχο που υποτίθεται ότι μετράει, είναι μετρήσιμος είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά, είναι διαθέσιμος σε αποδεκτό κόστος.

Για την παρακολούθηση των επιτευγμάτων του προγράμματος και την αναφορά της προόδου του προς τους καθορισμένους στόχους, οι αντικειμενικά επαληθεύσιμοι δείκτες που αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες του προγράμματος έχουν οριστεί ως εξής:

- ✓ **δείκτες εξόδου** για κάθε θεματικό στόχο, συμπεριλαμβανομένης της ποσοτικοποιημένης τιμής στόχου, η οποία αναμένεται να συμβάλει στα αποτελέσματα·
- ✓ **δείκτες αποτελεσμάτων** με μια βασική τιμή και μια τιμή στόχο που αντιστοιχούν στα αναμενόμενα αποτελέσματα για κάθε προτεραιότητα.

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα και οι δείκτες ή τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα είναι μέσα που υιοθετούνται από τον φορέα υλοποίησης του προγράμματος π.χ. ανάπτυξης της υπαίθρου όπως το LEADER για να αναπτύξει ένα υγιές σχέδιο παρακολούθησης και αξιολόγησής του. Ορίζονται ως η ειδική διάσταση της ευημερίας και της προόδου για τους ανθρώπους με την ιδιότητά τους ως καταναλωτές, εργαζομένους, επιχειρηματίες, αποταμιευτές, μέλη της οικογένειας ή της κοινότητας, η οποία παρακινεί τη δράση πολιτικής, δηλαδή τι πρόκειται να αλλάξει με τη συμβολή του κοινού από τις σχεδιασμένες παρεμβάσεις. Η έννοια της αλλαγής περιλαμβάνει αλλαγές στη συμπεριφορά, τις κοινωνικές πρακτικές, τους θεσμούς κ.λπ.

Γενικά, οι δείκτες αποτελεσμάτων συνήθως μετρούν τον ευρύτερο κοινωνικό αντίκτυπο ενός συγκεκριμένου στόχου ή προτεραιότητας. Ξεπερνούν τους άμεσους δικαιούχους της στήριξης και καλύπτουν μια ευρύτερη ομάδα της κοινωνίας. Οι κατάλληλα σχεδιασμένοι δείκτες αποτελεσμάτων θα πρέπει σε κάποιο βαθμό να επηρεάζονται από τα αποτελέσματα του προγράμματος, αλλά γενικά επηρεάζονται επίσης από άλλους εξωτερικούς παράγοντες που βρίσκονται πέρα από τις δραστηριότητες του Προγράμματος. Είναι ποσοτικές (ή ποιοτικές) εκφράσεις της επίτευξης των καθορισμένων προτεραιοτήτων. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα του Προγράμματος οδηγεί σε εκροές. Ως εκροές ορίζονται τα άμεσα προϊόντα των Προγραμμάτων που προορίζονται να συμβάλουν στα αποτελέσματα. Είναι επίσης τα παραγόμενα αγαθά και υπηρεσίες, δηλαδή (φυσικές) εκροές που είναι το άμεσο αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης λειτουργίας αλλά και μετρήσιμες δράσεις πολιτικής, των οποίων στόχος είναι η παραγωγή αποτελεσμάτων, π.χ. υπηρεσίες υποστήριξης, μέτρα ενίσχυσης του ανταγωνισμού, πρωτοβουλίες εδαφικής συνεργασίας κ.λπ.

Οι δείκτες μετρούν τις άμεσες και συγκεκριμένες συνέπειες των μέτρων που λαμβάνονται και των πόρων που χρησιμοποιούνται. Περιγράφουν το φυσικό προϊόν της δαπάνης πόρων μέσω παρεμβάσεων πολιτικής. Παραδείγματα δεικτών παραγωγής είναι: αριθμός διασυνοριακών δικτύων που δημιουργήθηκαν, αριθμός ατόμων που μαθαίνουν γειτονική γλώσσα, αριθμός σχολείων που κατασκευάστηκαν, αριθμός εκπαιδευμένων εκπαιδευτικών, αριθμός

υποστηριζόμενων επιχειρήσεων, χιλιόμετρα δρόμου, αριθμός ωρών παρεχόμενων ωρών εκτός διδασκαλίας από την παρέμβαση, κ.λπ.

Οι στόχοι για τους δείκτες αποτελεσμάτων συνήθως αντανακλούν την επίδραση του προγράμματος και άλλους παράγοντες. Ένας δείκτης αποτελέσματος συσχετίζεται με έναν στόχο. Ο καθορισμός στόχων για δείκτες αποτελεσμάτων μπορεί να είναι δύσκολος. Μπορούν να είναι ποσοτικής ή ποιοτικής φύσης. Ένας ποιοτικός στόχος είναι ένα εύρος αναμενόμενων τιμών, η αναμενόμενη κατεύθυνση της αλλαγής και ο αναμενόμενος ρυθμός αλλαγής. Άλλοι ορισμοί περιλαμβάνουν: την εκτίμηση μιας μελλοντικής τιμής του δείκτη αποτελέσματος που επηρεάζεται από το πρόγραμμα και άλλους παράγοντες ή μια εκτίμηση της συμβολής του προγράμματος στην αλλαγή του δείκτη αποτελέσματος (η επίδραση ή ο αντίκτυπος του προγράμματος).

Προκλήσεις / εμπόδια παρακολούθησης & αξιολόγησης

Ακολουθούν ορισμένα από τα εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσει η ομάδα αξιολογητών κατά τη διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης και πώς να τα αντιμετωπίσει.

A. Κακές ερωτήσεις

Η απόφαση για τις σωστές ερωτήσεις που πρέπει να κάνετε για να έχετε τα αποτελέσματα που αναζητάτε είναι βασικό στοιχείο της διαδικασίας αξιολόγησης. Το να κάνετε λάθος ερωτήσεις μπορεί να εκτροχιάσει ένα πρόγραμμα. Λοιπόν, ποιες είναι οι «κακές» ερωτήσεις; Ερωτήσεις που είναι ασαφείς, που χρησιμοποιούν υπερβολική ορολογία, που δεν λαμβάνουν υπόψη το κοινό, είναι προκατειλημμένες με οποιονδήποτε τρόπο και που δεν έχουν μια σαφή και κατανοητή μέθοδο για να απαντήσουν οι συμμετέχοντες είναι όλα προβλήματα που θα ανατρέψουν την διαδικασία αξιολόγησης. Το να κάνουμε τις σωστές ερωτήσεις είναι το κλειδί για να έχουμε τα αποτελέσματα που αναζητούμε για την αξιολόγηση.

B. Κακά δεδομένα

Εάν κάνετε κακές ερωτήσεις, θα λάβετε κακές απαντήσεις – είναι τόσο απλό. Επιπλέον, εάν δεν εισαγάγετε σωστά και καθαρά τα δεδομένα που λαμβάνετε, εάν λείπουν, ακατάστατα ή μη οργανωμένα δεδομένα, τότε τα αποτελέσματα θα είναι επίσης ακατάστατα και ανοργάνωτα και, τελικά, μη χρήσιμα. Για τη συλλογή δεδομένων υψηλής ποιότητας, χρειαζόμαστε υψηλά πρότυπα για τη συλλογή δεδομένων. Θα ερευνήσουμε και θα εντοπίσουμε τα υπάρχοντα αξιόπιστα και έγκυρα μέτρα που είναι διαθέσιμα για την αξιολόγηση. Θα επιλέξουμε τη σωστή μέθοδο συλλογής δεδομένων για το πρόγραμμα, θα έχουμε ένα σαφές πρωτόκολλο για την εισαγωγή δεδομένων και θα διασφαλίσουμε ότι το προσωπικό είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και κατανοεί τη σημασία του πρωτοκόλλου.

Γ. Πάρα πολλά δεδομένα

Όταν πρόκειται για τη συλλογή δεδομένων, η ποιότητα ξεπερνά την ποσότητα στις περισσότερες περιπτώσεις. Περισσότερα δεδομένα δεν ισοδυναμούν απαραίτητα με καλύτερα δεδομένα. Στην πραγματικότητα, συχνά συμβαίνει το αντίθετο. Εάν έχετε βουνά δεδομένων, τότε έχετε βουνά δεδομένων για διαχείριση και επεξεργασία, και αυτό απαιτεί χρόνο και πόρους που πολλά προγράμματα απλώς δεν διαθέτουν. Επιπλέον, εάν συλλέξετε πλεόνασμα δεδομένων, μπορεί να οδηγήσει σε λιγότερο συνεπείς πληροφορίες και λιγότερη βεβαιότητα και υποστήριξη για τον στόχο της αξιολόγησης, κάτι που μπορεί απλώς να ανατρέψει τον σκοπό. Όπως τονίστηκε, η ανάπτυξη ενός λογικού μοντέλου και ενός σχεδίου αξιολόγησης είναι βασικοί τρόποι επίλυσης πολλών από τις προκλήσεις που εμπλέκονται σε μια αξιολόγηση, και το ίδιο ισχύει για τη συλλογή του σωστού όγκου δεδομένων. Εκτός από αυτά τα εργαλεία, ο προσδιορισμός σαφών ερωτημάτων έρευνας και αξιολόγησης και ο προσδιορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων για το πρόγραμμα είναι κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχή συλλογή ακριβώς των δεδομένων που χρειάζεστε και ότι δεν περιλαμβάνεται τίποτα ξένο.

1. Πολιτισμός/Στάσεις

Μια πρόκληση για την διεργασία Π&Α είναι να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εταίροι έχουν μια κουλτούρα στον οργανισμό τους που υποστηρίζει τη διαδικασία. Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση είναι περισσότερες από μία μεμονωμένες δραστηριότητες ή διαδικασίες – πρόκειται για την ύπαρξη μιας ομάδας που εστιάζει στη μάθηση και στην υιοθέτηση μιας νοοτροπίας ανάπτυξης. Εάν δεν υπάρχει η σωστή κουλτούρα, τότε η παρακολούθηση και η αξιολόγηση μπορεί

συχνά να φαίνεται ότι σκοπός της είναι η κριτική και ο εντοπισμός των αποτυχιών. Όταν γίνεται καλά, ωστόσο, με τη σωστή προσέγγιση, η Π&Α μπορεί να είναι σημαντικό μέρος της δημιουργίας ενός περιβάλλοντος, το οποίο δημιουργεί ένα θετικό περιβάλλον μέσα σε έναν οργανισμό/συνεργασία – αποδεχόμενοι τα λάθη ως μέρος της μαθησιακής διαδικασίας και δίνοντας στα άτομα να μάθουν και να αναπτυχθούν χωρίς φόβος ανταπόδοσης. Σε μια μελέτη, η σωστή κουλτούρα θεωρήθηκε εξαιρετικά σημαντική για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων αξιολόγησης.

2. Έλλειψη επικοινωνίας

Η αποτελεσματική επικοινωνία στη διαχείριση προγράμματος είναι εξαιρετικά σημαντική για ένα επιτυχημένο πρόγραμμα. Πρέπει να έχετε έγκαιρες και διαφανείς μεθόδους επικοινωνίας για να διασφαλίσετε ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία. Η κακή επικοινωνία είναι επίσης επικίνδυνη για τις ομάδες του προγράμματος, επειδή επηρεάζει την ομαδική τους εργασία. Μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και ενδεχομένως να καθυστερήσει το πρόγραμμα. Τα εργαλεία συνεργασίας έργων, όπως το MIS, όχι μόνο διευκολύνουν όλους να εκτελούν τα καθήκοντά τους, αλλά διασφαλίζουν επίσης μεγαλύτερη διαφάνεια στα έργα και λογοδοσία εντός της ομάδας και διασφαλίζουν ότι όλοι παραμένουν ενημερωμένοι. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω χαρακτηριστικών όπως τα συμφραζόμενα σχόλια και οι δυνατότητες ανάθεσης προτεραιότητας. Επιπλέον, οι τακτικές, σύντομες συναντήσεις stand-up/τηλεφωνίας μερικές φορές το μήνα μπορούν να συμβάλουν πολύ στην πρόληψη της κακής επικοινωνίας.

3. Έλλειψη σαφών στόχων και κριτηρίων επιτυχίας

Η σαφήνεια είναι μια από τις πιο σημαντικές απαιτήσεις για την επιτυχή ολοκλήρωση του προγράμματος και η έλλειψή της δημιουργεί αρκετά ζητήματα διαχείρισης προγράμματος. Μια μελέτη αναφέρει ότι περίπου το 39% των έργων αποτυγχάνουν λόγω της έλλειψης σχεδίου προγράμματος και ενός σαφώς καθορισμένου στόχου προγράμματος. Είναι επίσης σημαντικό για τον διαχειριστή προγράμματος να βρει έναν τρόπο ποσοτικοποίησης της προόδου του προγράμματος ορίζοντας ορόσημα του προγράμματος και δοκιμές ποιότητας. Εκτός από το ότι βοηθάει την ομάδα σας να προοδεύσει, το να έχετε ένα σαφές σύνολο στόχων θα βοηθήσει επίσης τους διαχειριστές έργων να υπερασπιστούν το όραμά τους ενώπιον της ανώτερης διοίκησης και των πελατών. Δημοφιλείς προσεγγίσεις για τον καθορισμό στόχων όπως το SMART και το CLEAR θα βοηθήσουν τον διαχειριστή του προγράμματος και τις επιτροπές να καταλήξουν σε ένα σύνολο αποτελεσματικών στόχων από την αρχή ενός προγράμματος. Αυτό μπορεί να βοηθήσει να ξεπεραστούν τα εμπόδια της διαχείρισης προγράμματος. Επιπλέον, πρέπει να έχουμε κατά νου ότι το να μην ορίζονται ξεκάθαροι στόχοι είναι λάθος. Επομένως, μόλις δημιουργήσουμε στόχους για την ομάδα του προγράμματος μας, θα τους κάνουμε προφανείς στους συμπαίκτες μας.

4. Ανεπαρκείς δεξιότητες των μελών της ομάδας

Μια αλυσίδα είναι τόσο ισχυρή όσο ο πιο αδύναμος κρίκος της και στην περίπτωση των ομάδων προγράμματος, η απόδοση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα ατομικά τους επίπεδα δεξιοτήτων. Ως διαχειριστής προγράμματος ή αξιολογητή, μπορείτε να δημιουργήσετε το ιδανικότερο περιβάλλον, αλλά εάν η ομάδα δεν διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες για την αντιμετώπιση του προβλήματος, το πρόγραμμά σας είναι βέβαιο ότι θα αποτύχει. Αυτό είναι ένα τεράστιο πρόβλημα διαχείρισης προγράμματος που μπορεί να λυθεί μόνο με την κατάλληλη εμπειρία και διορατικότητα.

Ως αποτελεσματικοί διαχειριστές έργων/αξιολογητών θα προκαθορίσουμε τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες διαχείρισης προγράμματος και θα αξιολογήσουμε το διαθέσιμο εργατικό δυναμικό για να προσδιορίσουμε εάν απαιτείται ή όχι πρόσθετο προσωπικό και σύνολα δεξιοτήτων. Ένα αποτελεσματικό σχέδιο έναρξης προγράμματος θα αντιμετωπίσει τις ανάγκες του προγράμματος και τους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίησή του. Αυτοί οι πόροι περιλαμβάνουν επίσης το στοιχείο της ανθρώπινης δεξιότητας. Το σχέδιο προγράμματος θα βασιστεί περαιτέρω στη βάση του εγγράφου έναρξης.

5. Επαρκής διαχείριση κινδύνου

Η προνοητικότητα για τον εντοπισμό πιθανών σεναρίων «τι θα γινόταν αν» και η κατάρτιση σχεδίων έκτακτης ανάγκης είναι μια σημαντική πτυχή της διαχείρισης του προγράμματος. Τα έργα

σπάνια πηγαίνουν ακριβώς όπως έχουν προγραμματιστεί επειδή υπάρχουν τόσες πολλές μεταβλητές που μπορούν να δημιουργήσουν απεριόριστες δυνατότητες. Είναι δουλειά μας να καταλήξουμε σε εναλλακτικά σχέδια που μπορεί να υιοθετήσει η ομάδα εάν το πρόγραμμα αρχίσει να ξεφεύγει από τον έλεγχο. Η ύπαρξη ενός συστήματος διαχείρισης κινδύνων προγράμματος βοηθά στον εντοπισμό των τύπων των κινδύνων και στον μετριασμό τους. Η ύπαρξη ενός σχεδίου έκτακτης ανάγκης είναι κρίσιμη. Αυτό το σχέδιο θα πρέπει να προσδιορίζει όλους τους κινδύνους που πρέπει να ληφθούν εάν υλοποιηθούν.

6. Έλλειψη λογοδοσίας

Μια ομάδα προγράμματος αποδίδει πολύ καλά όταν κάθε μέλος αισθάνεται υπεύθυνο και προσπαθεί να εκπληρώσει τον ρόλο που του έχει ανατεθεί. Η έλλειψη λογοδοσίας από την πλευρά των μελών της ομάδας μπορεί να βυθίσει ένα ολόκληρο πρόγραμμα. Κάθε μέλος μιας ομάδας διαχείρισης προγράμματος/αξιολόγησης έχει να διαδραματίσει αναπόσπαστο ρόλο στην επιτυχή έκβαση ενός προγράμματος.

Ως αποτελεσματικοί διαχειριστές προγράμματος/αξιολόγησης, θα αναθέσουμε ευθύνες στα μέλη της ομάδας και θα κατευθύνουμε την ομάδα προς τον κοινό στόχο της επιτυχούς ολοκλήρωσης του προγράμματος τους. Η ύπαρξη ενός εργαλείου προγράμματος που επιτρέπει την ανάθεση ευθυνών και την παρακολούθηση είναι το κλειδί για την ενίσχυση της υπευθυνότητας. Επιπλέον, το τακτικό check-in εντός της ομάδας ενισχύει επίσης την υπευθυνότητα. Δεν ξεχνάμε ότι μια ομάδα έργου αποτελείται από διαφορετικούς τύπους ανθρώπων, ο καθένας με το δικό του σύνολο δεξιοτήτων, ειδικότητες, εργασιακές συνήθειες και προσωπικότητες. Η συνεργασία σε ένα πρόγραμμα απαιτεί από κάθε μέλος να κάνει το μέρος του και να επικοινωνεί αποτελεσματικά.

7. Έλλειψη εμπλοκής των ενδιαφερομένων

Είναι σημαντικό για τους διαχειριστές προγράμματος/αξιολογητών να διασφαλίσουν ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι φορείς του προγράμματος βρίσκονται στην ίδια σελίδα και έχουν ένα σαφές όραμα για το πρόγραμμα. Ένας μη εμπλεκόμενος συνεργάτης μπορεί να προκαλέσει πολλά προβλήματα στα τελικά στάδια ενός προγράμματος, επομένως είναι σημαντικό να λαμβάνετε υπόψη τα σχόλια του συνεργάτη και να τα ενημερώνετε καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος. Θα προσκαλέσουμε όλους τους εταίρους / ενδιαφερόμενους φορείς στο εργαλείο διαχείρισης του προγράμματος μας, ώστε να μπορούν να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση του προγράμματος / αξιολόγησης και στην παροχή σχολίων. Περαιτέρω, θα διασφαλίσουμε ότι θα κρατάμε ενήμερους όλους τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους από το στάδιο του σχεδιασμού του προγράμματος. Προγραμματίστε τακτικές συναντήσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και αντιμετωπίστε τις ανησυχίες τους όπως απαιτείται.

8. Έλλειψη ρεαλιστικών προθεσμιών

Η ύπαρξη αδύνατης προθεσμίας είναι μια άλλη πρόκληση στη διαχείριση του προγράμματος που μπορεί να επηρεάσει σοβαρά την ποιότητα του τελικού προϊόντος όπως η αξιολόγηση. Ως αποτελεσματικοί διαχειριστές προγράμματος γνωρίζουμε τις ικανότητες της ομάδας προγράμματος και διαπραγματευόμαστε το χρονοδιάγραμμα του προγράμματος δίνοντας προτεραιότητα στις προθεσμίες και τις εργασίες του προγράμματος.

Στην ευέλικτη διαχείριση έργων, η ταχύτητα, η οποία είναι το μέτρο της εργασίας που ολοκληρώνεται σε ένα μόνο σπριντ, αποφασίζεται συλλογικά λαμβάνοντας εισροές από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Είναι σημαντικό να λαμβάνετε πληροφορίες από τα μέλη της ομάδας και τους ενδιαφερόμενους σχετικά με το πόσο χρόνο θα χρειαστεί για να ολοκληρωθεί μια συγκεκριμένη εργασία ή πόσος χρόνος θα χρειαστεί για την αναθεώρηση και την έγκριση ενός συγκεκριμένου παραδοτέου. Αυτό μπορεί να είναι απίστευτα χρονοβόρο, ωστόσο, η προσπάθειά σας θα αποδώσει όταν υπάρχει ένα ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα που πρέπει να ακολουθήσει ολόκληρη η ομάδα. Επιπλέον, η συχνή παρακολούθηση των προθεσμιών από τον υπεύθυνο του προγράμματος είναι απαραίτητη.

Η χρήση ενός εργαλείου διαχείρισης προγράμματος που όχι μόνο επιτρέπει στους διαχειριστές έργων να παρακολουθούν στενά και να ελέγχουν το χρονοδιάγραμμα και το χρονοδιάγραμμα του προγράμματος, αλλά επιτρέπει επίσης στα μέλη της ομάδας του προγράμματος, στους ενδιαφερόμενους φορείς και στα στελέχη να έχουν ορατότητα στο χρονοδιάγραμμα θα κρατήσει όλους στην ίδια σελίδα και θα βοηθήσει στην αποφυγή τυχόν εκπλήξεων.

Κατευθυντήριες γραμμές για την αξιολόγηση του LEADER/CLLD

Σκοπός της αξιολόγησης: Η αξιολόγηση του LEADER/CLLD βοηθάει τους φορείς χάραξης πολιτικής, τους διαχειριστές προγραμμάτων, τις ΟΤΔ και τους δικαιούχους να χρησιμοποιούν αποτελεσματικότερα τους πόρους τους για την αντιμετώπιση των αναγκών του τοπικού πληθυσμού. Από την άποψη αυτή, η αξιολόγηση του LEADER/CLLD είναι τόσο αθροιστική (λογοδοσία και διαφάνεια) όσο και διαμορφωτική (συλλογική μάθηση).

Σχέδιο Αξιολόγησης Στρατηγικού Σχεδίου ΚΑΠ 2023-2027

Το Σχέδιο Αξιολόγησης, είναι ένα έγγραφο αναφοράς που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο τα κράτη μέλη σχεδιάζουν να παρακολουθήσουν και να αξιολογήσουν το Στρατηγικό τους Σχέδιο ΚΑΠ. Περιέχει, μεταξύ άλλων, πληροφορίες για τις προγραμματισμένες αξιολογήσεις τόσο κατά την περίοδο υλοποίησης 2023-2029 όσο και για την εκ των υστέρων αξιολόγηση το 2031. Το Σχέδιο Αξιολόγησης υποβάλλεται στην επιτροπή παρακολούθησης το αργότερο εντός ενός έτους από την έγκριση του Στρατηγικού Σχεδίου της ΚΑΠ. Σύμφωνα με το άρθρο 124 δ) και 4 γ) του κανονισμού (ΕΕ) 2021/2115, η Επιτροπή Παρακολούθησης του Στρατηγικού Σχεδίου ΚΑΠ, διατυπώνει τη γνώμη της για το σχέδιο αξιολόγησης και τις τροποποιήσεις του και εξετάζει την πρόοδο που σημειώθηκε κατά τη διεξαγωγή των αξιολογήσεων, τη σύνθεση των αξιολογήσεων και την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων.

Στόχος της αξιολόγησης του Στρατηγικού Σχεδίου ΚΑΠ, είναι η αλλαγή οπτικής για την αξιολόγηση, ώστε να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο μάθησης που θα συμβάλλει στη βελτίωση της υλοποίησης του Στρατηγικού Σχεδίου ΚΑΠ. Τα σημαντικότερα αποτελέσματα που προσδοκούνται από την αξιολόγηση του Στρατηγικού Σχεδίου ΚΑΠ, είναι να αντιληφθούν οι εμπλεκόμενοι φορείς, την έννοια των χρήσιμων αξιολογήσεων, να γνωρίσουν τις απαιτήσεις της ΕΕ, αλλά κυρίως να διατυπώσουν τις «δικές» τους χρήσιμες απαιτήσεις/ερωτήματα αξιολόγησης. Η αξιολόγηση ως διαδικασία μάθησης, θα εξετάσει κυρίως τις ενέργειες που απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα και θα γίνει με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων και με τη συμβολή του Επιτροπής Παρακολούθησης

Τι πρέπει να αξιολογηθεί

Κάθε Ειδικός Στόχος (10 συνολικά) θα πρέπει να αξιολογείται τουλάχιστον μία φορά κατά την περίοδο υλοποίησης, εάν είναι απαραίτητο. Οι Ειδικοί Στόχοι μπορούν να αξιολογηθούν μεμονωμένα ή σε επιμέρους τμήματα ή να ομαδοποιηθούν (δηλαδή ολοκληρωμένες αξιολογήσεις που καλύπτουν πολλούς στόχους), σύμφωνα με τη λογική παρέμβασης του Στρατηγικού Σχεδίου της ΚΑΠ. Εάν ένας Ειδικός Στόχος δεν αξιολογηθεί κατά τη διάρκεια της περιόδου υλοποίησης, το κράτος μέλος θα πρέπει να παράσχει αιτιολόγηση. Συγκεκριμένες παρεμβάσεις ή θέματα θα αξιολογηθούν σύμφωνα με τις ανάγκες αξιολόγησης του κράτους μέλους, τη λογική παρέμβασης του Στρατηγικού Σχεδίου ΚΑΠ και την πορεία υλοποίησης. Παραδείγματα τέτοιων θεμάτων περιλαμβάνουν: LEADER: προσδιορισμός της προστιθέμενης αξίας του LEADER λαμβάνοντας υπόψη την αυτοαξιολόγηση των στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης από τις ΟΤΔ, το Εθνικό Δίκτυο ΚΑΠ, το Σύστημα Γεωργικής Γνώσης και Πληροφοριών (AKIS), η Πράσινη Αρχιτεκτονική. Η απλούστευση για τους τελικούς δικαιούχους και τις υπηρεσίες αποτελεί επίσης αντικείμενο αξιολόγησης, στο πλαίσιο της αποδοτικότητας. Την περίοδο 2023-2029, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τα κράτη μέλη θα χρειαστεί να πραγματοποιήσουν αξιολογήσεις. Σύμφωνα με το άρθρο 140 του κανονισμού (ΕΕ) 2021/2115, τα κράτη μέλη θα πρέπει να εκπονήσουν δύο τύπους αξιολογήσεων: α) κατά την «περίοδο υλοποίησης» (2023-2029) και β) «εκ των υστέρων αξιολόγηση» έως τις 31 Δεκεμβρίου 2031.

Η αξιολόγηση του ΣΣ ΚΑΠ 2023-2027, θα βασιστεί: α) στην αξιολόγηση των 9+1 ειδικών στόχων της ΚΑΠ καθώς και β) σε θεματικές αξιολογήσεις: Στρατηγικό επίπεδο: Αξιολόγηση 10 Ειδικών Στόχων ΚΑΠ, Θεματικό επίπεδο: Θεματικές Αξιολογήσεις (π.χ. LEADER, Δίκτυο ΚΑΠ, AKIS, Πράσινη αρχιτεκτονική κ.α.), Άλλες Αξιολογήσεις: Από Επιτροπή Παρακολούθησης ή Ομάδα Αξιολόγησης. Οι αξιολογήσεις των 9+1 ειδικών στόχων της ΚΑΠ, θα γίνουν με βάση τα παρακάτω 6 κριτήρια αξιολόγησης: 1. Αποτελεσματικότητα/Επιδόσεις, 2. Αποδοτικότητα, 3. Συνοχή, 4. Συνάφεια, 5. Προστιθέμενη αξία ΕΕ, 6. Επιπτώσεις.

Οι ορισμοί που χρησιμοποιούνται για τα κριτήρια αξιολόγησης είναι αυτοί που παρουσιάζονται στο Tool#47 της Εργαλειοθήκης για τη Βελτίωση της Νομοθεσίας της ΕΕ και συνοψίζονται στο παρακάτω πλαίσιο:

Αποτελεσματικότητα/Επιδόσεις: Η ανάλυση αποτελεσματικότητας εξετάζει πόσο επιτυχημένη ήταν η παρέμβαση της ΕΕ όσον αφορά την επίτευξη (αποτελεσματικότητα) ή την πρόοδο προς την επίτευξη (επίδοση) των στόχων της. Η αξιολόγηση θα πρέπει να σχηματίζει: (α) μια άποψη για την πρόοδο που έχει σημειωθεί μέχρι σήμερα και (β) τον ρόλο της παρέμβασης του Στρατηγικού Σχεδίου ΚΑΠ στην υλοποίηση των παρατηρούμενων αλλαγών. **Επιδόσεις:** Σύμφωνα με το Πλαίσιο Αξιολόγησης και Παρακολούθησης (PMEF) των Επιδόσεων, εξετάζεται η απόκλιση των υλοποιηθέντων αποτελεσμάτων σε σχέση με τους αρχικούς στόχους που ορίζονται στο πλαίσιο δεικτών του κεφαλαίου 2.3 του Στρατηγικού Σχεδίου ΚΑΠ.

Αποδοτικότητα: Η αποδοτικότητα λαμβάνει υπόψη τους πόρους (χρήματα, ανθρώπινο δυναμικό, χρόνος) που χρησιμοποιούνται από μια παρέμβαση για τις δεδομένες αλλαγές που δημιουργούνται από την παρέμβαση. Η ανάλυση της αποδοτικότητας θα πρέπει να εξετάζει προσεκτικά το κόστος της παρέμβασης, καθώς και να διερευνήσει τις δυνατότητες απλούστευσης και μείωσης του φόρτου. Στο πλαίσιο αυτό, θα μπορούσαν να αξιολογηθούν οι διαδικασίες υλοποίησης των παρεμβάσεων.

Συνάφεια: Η συνάφεια εξετάζει τη σχέση μεταξύ των αναγκών και των προβλημάτων κατά τη στιγμή έναρξης παρέμβασης και κατά την εφαρμογή της. Η συνάφεια θα πρέπει επίσης να εξετάζει τη σχέση μεταξύ των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών και των στόχων της παρέμβασης.

Συνοχή: Η αξιολόγηση της συνοχής περιλαμβάνει την εξέταση του πόσο καλά (ή όχι) συνεργάζονται διαφορετικές παρεμβάσεις, κοινοτικές/διεθνείς πολιτικές ή στοιχεία εθνικής /περιφερειακής / τοπικής πολιτικής. Ο έλεγχος της «εσωτερικής» συνοχής σημαίνει εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι διάφορες παρεμβάσεις λειτουργούν από κοινού για την επίτευξη των στόχων της. Ο έλεγχος της «εξωτερικής» συνοχής σημαίνει εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι παρεμβάσεις λειτουργούν συμπληρωματικά για την επίτευξη των κοινών στόχων άλλων πολιτικών. Όπου είναι σκόπιμο, η ανάλυση της συνοχής μπορεί να περιλαμβάνει την εκτίμηση εάν οι παρεμβάσεις είναι σύμφωνες με τους στόχους της Ευρωπαϊκής Πράσινης Συμφωνίας ή άλλες πολιτικές που στοχεύουν στο περιβάλλον.

Προστιθέμενη αξία της ΕΕ: Η προστιθέμενη αξία της ΕΕ αναζητά αλλαγές που οφείλονται στην παρέμβαση της ΕΕ, πέρα από αυτό που θα μπορούσε εύλογα να αναμενόταν από τις εθνικές ενέργειες των κρατών μελών. Σύμφωνα με την αρχή της επικουρικότητας (άρθρο 5 της Συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση) και σε τομείς μη αποκλειστικής αρμοδιότητας, η ΕΕ θα πρέπει να ενεργεί μόνο όταν οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα με παρέμβασης της Ένωσης αντί για παρέμβαση των κρατών μελών.

Επιπτώσεις: Η αποτελεσματικότητα αφορά τα άμεσα επιτεύγματα (αποτελέσματα) ενώ οι επιπτώσεις μακροπρόθεσμα και ευρύτερα επιτεύγματα.

Αξιολόγηση Στρατηγικών Τοπικής Ανάπτυξης 2023 – 2027

Η προστιθέμενη αξία των τοπικών προγραμμάτων LEADER θα αποτελέσει σημείο αξιολόγησης των τοπικών στρατηγικών. Η αξιολόγηση αυτή θα αποτελέσει ξεχωριστό τμήμα της ενδιάμεσης και της εκ των υστέρων αξιολόγησης του Στρατηγικού Σχεδίου της ΚΑΠ. Ως εκ τούτου απαιτείται η συγκέντρωση στοιχείων που αφορούν στις παραπάνω τρεις κατευθύνσεις κατά τα έτη 2026 και 2029.

Η ΟΤΔ είναι υπεύθυνη για την ορθή και σύννομη εφαρμογή του τοπικού προγράμματος βάσει και του σχετικού κοινοτικού και εθνικού θεσμικού πλαισίου. Οι υποχρεώσεις της ΟΤΔ είναι κατ' ελάχιστον οι προβλεπόμενες σύμφωνα με το άρθρο 33 του Κανονισμού (ΕΕ) 2021/1060 και ειδικότερα την παράγραφο 3 αυτού. Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω αρμοδιότητες:

- ✓ Εφαρμογή σε συνεχή βάση πρακτικές αξιολόγησης και αυτό-αξιολόγησης, λαμβάνοντας υπόψη τις προδιαγραφές που τίθενται και τις ιδιαιτερότητες του τοπικού προγράμματος. Παράλληλα, υποχρεούνται να τηρούν και να παρέχουν τα απαραίτητα στοιχεία για την παρακολούθηση και αξιολόγηση ενώ όταν κληθούν οφείλουν να παρίστανται σε ημερίδες, συσκέψεις ή ομάδες που αφορούν στην παρακολούθηση και αξιολόγηση.

✓ Σύνταξη σχεδίου δράσης εμπύχωσης και αξιολόγησης τοπικής στρατηγικής.

Η αξιολόγηση των στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης θα πραγματοποιηθεί κατά τα έτη 2026 (ενδιάμεση αξιολόγηση) και 2029 (εκ των υστέρων αξιολόγηση) και θα αποτελέσει διακριτό τμήμα της αξιολόγησης του Στρατηγικού Σχεδίου της ΚΑΠ. Ειδικότερα, τα στοιχεία που θα υποβληθούν θα πρέπει να αφορούν πληρωμές και λοιπά στοιχεία από την εφαρμογή των τοπικών προγραμμάτων μέχρι και τις 15 Οκτωβρίου 2025 και 15 Οκτωβρίου 2029 αντίστοιχα και ως εκ τούτου θα πρέπει οι ΟΤΔ να μεριμνούν για τη σωστή και έγκαιρη συμπλήρωση των στοιχείων αυτών. Κατά την αξιολόγηση αυτή θα εξεταστούν εκτός των άλλων και η προστιθέμενη αξία των παρεμβάσεων LEADER. Ως εκ τούτου τα στοιχεία που θα αποτελέσουν σημεία της αξιολόγησης θα είναι τα παρακάτω:

A. Βελτίωση του κοινωνικού κεφαλαίου μέσω της δημιουργίας, της ενίσχυσης και της επέκτασης τοπικών δικτύων εντός και εκτός της ΟΤΔ, της ουσιαστικής συμμετοχής των τοπικών δρώντων στην υλοποίηση του τοπικού προγράμματος, της δημιουργίας τυπικών και άτυπων σχέσεων μεταξύ των μελών (όπως αριθμός τυπικών και άτυπων συναντήσεων / συνεδριάσεων της ΕΔΠ), της ανάπτυξης κοινών δράσεων (όπως αριθμός ημερίδων, εκθέσεων με άλλους τοπικούς φορείς), της ανάπτυξης σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ της ΟΤΔ και του τοπικού πληθυσμού (όπως αριθμός επισκέψεων στην ιστοσελίδα της ΟΤΔ, αριθμός συμμετεχόντων σε ημερίδες και εξατομικευμένων ενημερώσεων) και της ενίσχυσης των κοινών αξιών και της τοπικής ταυτότητας (όπως αριθμός έργων με τοπική ταυτότητα ή/και κοινωνική διάσταση).

B. Βελτίωση στοιχείων της διακυβέρνησης μέσω της σύνθεσης της ΕΔΠ, της εκπαίδευσης των μελών της ΟΤΔ, των ενεργειών ενημέρωσης του τοπικού πληθυσμού (φυλλάδια, διαδικτυακή ενημέρωση/ιστοσελίδες, σεμινάρια, εξατομικευμένη ενημέρωση), του μηχανισμού παρακολούθησης υλοποίησης των πράξεων, της επικοινωνίας με τους τους δικαιούχους, των ενεργειών προώθησης της καινοτομίας και της συνεργασίας.

Γ. Βελτιωμένα αποτελέσματα και επιπτώσεις πολιτικής μέσω της καλύτερης ποιότητας των έργων που υλοποιούνται. Τα έργα LEADER κατά βάσει λειτουργούν συμπληρωματικά μεταξύ τους στην τοπική ανάπτυξη, χαρακτηρίζονται σε αρκετές περιπτώσεις ως καινοτόμα, ικανοποιούν τις τοπικές ανάγκες, σε κάποιες περιπτώσεις χαρακτηρίζονται ως συλλογικά έργα, έχουν καλύτερη βιωσιμότητα και ενισχύουν την απασχόληση στις αγροτικές περιοχές και συμβάλουν με θετικό τρόπο σε πολύπλοκες στρατηγικές όπως η κλιματική αλλαγή, η βιοποικιλότητα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και το Farm to Fork. Στόχος είναι η εξέταση της συμβολής των τοπικών προγραμμάτων στην υλοποίηση των πράξεων, το κατά πόσο δηλαδή οι εν λόγω πράξεις θα είχαν υλοποιηθεί χωρίς την συμβολή του LEADER.

Εννοιολογικός προσδιορισμός της αξιολόγησης του LEADER/CLLD

Η προσφυγή στη στρατηγική CLLD προβλέπεται στη συμφωνία εταιρικής σχέσης, καθώς και στα σχετικά προγράμματα των ΕΔΕΤ και πραγματοποιείται σε επίπεδο ΟΤΔ μέσω της εφαρμογής της μεθόδου LEADER:

- **Σε επίπεδο προγράμματος:** στην περίπτωση του ΕΓΤΑΑ, το LEADER είναι ένα αυτοτελές μέτρο που συνδέεται με ειδικές προτεραιότητες του προγράμματος,
- **Σε τοπικό επίπεδο:** ένα ή περισσότερα ΕΔΕΤ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη στήριξη των πράξεων που υλοποιούνται μέσω της στρατηγικής CLLD και των δραστηριοτήτων της ΟΤΔ στη συγκεκριμένη περιοχή της ΟΤΔ. Οι στόχοι της στρατηγικής CLLD πρέπει να αντιστοιχούν στους στόχους του/των σχετικού(-ών) ΕΔΕΤ που χρησιμοποιούνται.

Αξιολόγηση σε επίπεδο ΟΤΔ

Υπάρχουν υποχρεωτικά αλλά και συνιστώμενα στοιχεία για τη διεξαγωγή των δραστηριοτήτων αξιολόγησης του LEADER/CLLD σε τοπικό επίπεδο. Για μια ολοκληρωμένη και αξιόπιστη αξιολόγηση και αυτοαξιολόγηση, οι κατευθυντήριες γραμμές παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το τι μπορεί να θεωρείται ιδιαίτερα συνιστώμενη **πρακτική. Οι παρούσες κατευθυντήριες γραμμές εστιάζουν σε στρατηγικές CLLD που χρηματοδοτούνται αποκλειστικά από το ΕΓΤΑΑ, δηλ. ΟΤΔ που χρηματοδοτούνται μόνο από το ΕΓΤΑΑ.** Εκτός από την υποχρεωτική αξιολόγηση της στρατηγικής CLLD, οι κατευθυντήριες γραμμές συνιστούν τη διενέργεια αξιολόγησης σε τοπικό επίπεδο όσον

αφορά: α) τον συντονισμό των ΟΤΔ, β) τον μηχανισμό υλοποίησης του LEADER/CLLD όσον αφορά τη διασφάλιση της μεθόδου LEADER, γ) την προστιθέμενη αξία του LEADER/CLLD.

Παρότι είναι χρήσιμο να γίνεται διάκριση αυτών των συνιστωσών από άποψη ανάλυσης δεν είναι εύκολος ο διαχωρισμός τους. Στο σχήμα απεικονίζεται η σχέση μεταξύ της υλοποίησης της μεθόδου LEADER, αποδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση: στον μηχανισμό υλοποίησης τόσο σε επίπεδο ΠΑΑ όσο και σε επίπεδο ΟΤΔ, καθώς και στις δραστηριότητες των ΟΤΔ: υπό την ευρύτερη προοπτική της οργάνωσης της περιοχής, και υπό την εγγύτερη προοπτική της υλοποίησης της στρατηγικής CLLD.

Ο συνδυασμός όλων των ανωτέρω υποτίθεται ότι δημιουργεί την προστιθέμενη αξία του LEADER, η οποία θα πρέπει γίνεται αισθητή μέσω της βελτίωσης του κοινωνικού κεφαλαίου και της τοπικής διακυβέρνησης, καθώς και μέσω βελτιωμένων αποτελεσμάτων των έργων.

Σε επίπεδο αντικτύπου, αυτές οι δυναμικές θεωρείται ότι θα επιφέρουν διαρθρωτικές αλλαγές στην περιοχή, διαφορετικές από εκείνες που θα είχαν επέλθει σε περίπτωση μη εφαρμογής της μεθόδου LEADER. Αυτές οι αλλαγές θα πρέπει:

- να ανταποκρίνονται περισσότερο στις ανάγκες συγκεκριμένων τμημάτων του πληθυσμού και της περιοχής συνολικά·
- να είναι πιο καινοτόμες σε σχέση με τις προσπάθειες που έχουν καταβληθεί πρωτίτερα στην ίδια περιοχή ή αλλού σε παρεμφερείς περιοχές·
- να είναι πιο ευαίσθητες στις γενικές πτυχές της τοπικής ανάπτυξης (π.χ. όσον αφορά την κλιματική αλλαγή, την παραγωγικότητα των πόρων, τα περιβαλλοντικά ορθά πρότυπα παραγωγής, τη μετανάστευση και την κοινωνική συνοχή)·
- να είναι πιο βιώσιμες (αντί να είναι επιφανειακές και επιρρεπείς στην επιστροφή στην προηγούμενη κατάσταση όταν παύσει πλέον να παρέχεται στήριξη)·
- να δίνουν ώθηση για περαιτέρω αλλαγές προς την επιδιωκόμενη κατεύθυνση.

Η βελτίωση του κοινωνικού κεφαλαίου μπορεί να θεωρείται ότι συνιστά τόσο τελικό αποτέλεσμα της εφαρμογής της προσέγγισης LEADER όσο και εφαλτήριο για αλλαγές στις επιχειρηματικές δεξιότητες, αλλαγές στη χρήση και στην αξιοποίηση των τοπικών πόρων (φυσικών, πολιτισμικών, ιστορικών), αλλαγές στις διοικητικές ικανότητες των τοπικών αρχών (π.χ. δήμοι, διακοινοτική συνεργασία κ.λπ.)· αλλαγές στις θεσμικές ικανότητες (για την προσέλκυση, τη δημιουργία και τη διατήρηση γνώσεων στην περιοχή, για την προάσπιση των συμφερόντων μειονεκτουσών ομάδων·για τη δημιουργία μορφών συνεργασίας και δικτύωσης·για τη διοίκηση και τη διαχείριση των δημόσιων αγαθών, π.χ. φύση και περιβάλλον, τοπία, ύδατα, πολιτισμική κληρονομιά, δημόσιοι χώροι σε πόλεις και χωριά).

Το κοινωνικό κεφάλαιο εμπεριέχεται στη συλλογική ικανότητα σημαντικών φορέων να δημιουργούν και να αναπτύσσουν νέες ιδέες και λύσεις, καθώς και σε επίσημα και ανεπίσημα δίκτυα τα οποία, για παράδειγμα, καθιστούν δυνατή την ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ διαφορετικών υποβάθρων και διαφορετικών κατηγοριών περιοχών, κ.λπ.

Η προστιθέμενη αξία του LEADER/CLLD σε τοπικό επίπεδο παράγεται μέσω διαφόρων **ειδών δραστηριοτήτων της ΟΤΔ**, οι οποίες διεξάγονται σύμφωνα με τη **μέθοδο LEADER**. Αυτά τα διαφορετικά είδη δραστηριοτήτων της ΟΤΔ περιλαμβάνουν τουλάχιστον τα ακόλουθα:

- ✓ **Η προετοιμασία, η επιλογή των έργων και η υλοποίηση της στρατηγικής CLLD** είναι η κυριότερη δραστηριότητα της ΟΤΔ. Αφορά δραστηριότητες που συνδέονται με την επικοινωνία και την παροχή στήριξης για τη σύλληψη, τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την παρακολούθηση έργων, καθώς και έργων συνεργασίας.
- ✓ **Η οργάνωση της περιοχής της ΟΤΔ** μπορεί να περιλαμβάνει διάφορα είδη πρωτοβουλιών τα οποία μπορούν:
 - να συνδέονται με την υλοποίηση της στρατηγικής CLLD, να εστιάζουν στην ενδυνάμωση των τοπικών φορέων και στην ενίσχυση της βούλησής τους να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις μέσω της υλοποίησης έργων που υποστηρίζονται από τη στρατηγική LEADER/CLLD (π.χ. ολοκληρωμένες επενδύσεις, οι οποίες ενισχύουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μιας συγκεκριμένης περιοχής, καταλληλότητα των επενδύσεων σε τοπικές υπηρεσίες και υποδομές)·
 - να μην συνδέονται άμεσα με τη στρατηγική CLLD ή ένα συγκεκριμένο έργο, να εστιάζουν

στην περιοχή και στον πληθυσμό όπως έχουν [π.χ. διευκόλυνση των ανταλλαγών μεταξύ των ενδιαφερόμενων φορέων, όπως ορίζεται στο νομικό πλαίσιο, ενίσχυση της ευαισθητοποίησης σχετικά με την τοπική (φυσική και πολιτισμική) κληρονομιά].

Ο **μηχανισμός υλοποίησης του LEADER/CLLD** παρέχει μια θεσμική «ραχοκοκαλιά», η οποία εκτείνεται από το ευρωπαϊκό μέχρι το τοπικό επίπεδο. Σύμφωνα με τις διατάξεις που έχει θεσπίσει ο κανονισμός για το ΕΓΤΑΑ, ιδίως για το μέτρο 19, ο μηχανισμός υλοποίησης δημιουργείται κυρίως από τις διαχειριστικές αρχές που είναι υπεύθυνες για τα εθνικά και περιφερειακά ΠΑΑ. Δεδομένου αυτού του προκαθορισμένου πλαισίου, η ΟΤΔ μπορεί να υιοθετήσει και να θεσπίσει τους δικούς της κανόνες και διαδικασίες (κριτήρια επιλογής έργων, προφίλ στοχευόμενων δικαιούχων κ.λπ.) προκειμένου να υλοποιήσει τις πράξεις της και να καλύψει τις ανάγκες της περιοχής.

Η μέθοδος LEADER πρέπει να εφαρμόζεται ακόμη και πριν από την έναρξη οποιασδήποτε παρέμβασης στην περιοχή: Κατά τη διαμόρφωση της ΟΤΔ, τη χάραξη της στρατηγικής CLLD, αλλά πρωτίστως κατά τον προκαθορισμό του πλαισίου του μηχανισμού υλοποίησης του ΠΑΑ/μέτρου 19 στο πλαίσιο του οποίου η ΟΤΔ σχεδιάζει το δικό της τοπικό σύστημα υλοποίησης της στρατηγικής CLLD. Η ΟΤΔ μπορεί να τροποποιεί τους δικούς της κανόνες και διαδικασίες κατά τη διάρκεια της περιόδου προγραμματισμού.

Όλα τα προαναφερθέντα είδη δραστηριοτήτων της ΟΤΔ διεξάγονται με εισροές (π.χ. ΕΔΕΤ). Παράγουν απτές εκροές (π.χ. αριθμός δραστηριοτήτων, τεχνολογιών, κτιρίων και άλλων περιουσιακών στοιχείων, ατόμων που έλαβαν κατάρτιση), υλικά και άυλα αποτελέσματα (π.χ. περισσότερες θέσεις εργασίας, νέες επιχειρήσεις, προϊόντα, υπηρεσίες, νέες δεξιότητες, γνώσεις), καθώς και υλικές και άυλες επιπτώσεις (π.χ. βελτίωση εισοδήματος, βελτίωση δομών απασχόλησης, βελτίωση υποδομών, βελτίωση κοινωνικού κεφαλαίου).

Παρότι όλες οι εκροές, εισροές, αποτελέσματα και επιπτώσεις που προαναφέρθηκαν μπορούν καταρχήν να παραχθούν επίσης με συνήθη μέτρα του ΠΑΑ, οι στρατηγικές που υλοποιούνται σύμφωνα με τη μέθοδο LEADER αναμένεται να παραγάγουν προστιθέμενη αξία. Η προστιθέμενη αξία σε τοπικό επίπεδο δημιουργείται υπό τη μορφή βελτιωμένου κοινωνικού κεφαλαίου, βελτιωμένης τοπικής διακυβέρνησης και βελτιωμένων αποτελεσμάτων.

Πώς μπορεί να παρατηρηθεί η προστιθέμενη αξία;

Η εφαρμογή των αρχών της CLLD θεωρείται ότι επιφέρει βελτίωση του κοινωνικού κεφαλαίου και της τοπικής διακυβέρνησης στην περιοχή της ΟΤΔ, μέσω της πυροδότησης της αλλαγής στη συμπεριφορά σημαντικών φορέων και/ή του πληθυσμού γενικότερα. **Οι αλλαγές συμπεριφοράς** ενδέχεται να αφορούν: i) νοητικά μοντέλα και πεποιθήσεις που απαιτούνται (κίνητρα, αυτοεκτίμηση) για την υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς· ii) ικανότητες και δυνατότητες μεμονωμένων και συλλογικών φορέων (εμπιστοσύνη, αμοιβαιότητα, συνεργασία και δίκτυα)· iii) νέες ευκαιρίες [π.χ. πρόσβαση σε πόρους και κοινωνική στήριξη (δεξιότητες, γνώσεις, συμβουλές)].

Υπάρχουν τρόποι για την αξιολόγηση του είδους και της κατεύθυνσης των αλλαγών συμπεριφοράς. Μια συγκεκριμένη συμπεριφορά μπορεί να i) ενταθεί, ii) να αποδυναμωθεί, iii) να ενισχυθεί, iv) να βελτιωθεί ή ακόμη και v) να διατηρηθεί παρά τις αρνητικές πιέσεις.

Η βελτιωμένη τοπική διακυβέρνηση μπορεί να εκφραστεί με i) την ετοιμότητα για τη διεύρυνση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, μέσω της συμμετοχής ευρύτερων τμημάτων των κοινοτήτων και περισσότερων ενδιαφερόμενων φορέων, καθώς και της επίδειξης σεβασμού προς την κοινωνική, γεωγραφική και θεσμική ισορροπία και προς την ισορροπία των φύλων, ii) την ικανότητα και τη δυνατότητα αποδοχής κοινής ηγεσίας της περιοχής, iii) την ικανότητα διαχείρισης κονδυλίων από διάφορες πηγές του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, iv) την ενίσχυση της ικανότητας οικοδόμησης εταιρικών σχέσεων και συνεργατικής διαχείρισης, έναν ενεργό ρόλο στη διαμόρφωση της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, κ.λπ.

Οι επιθυμητές αλλαγές στο **κοινωνικό κεφάλαιο** και στην τοπική διακυβέρνηση θα πρέπει να έχουν διατυπωθεί ήδη κατά την προετοιμασία των δραστηριοτήτων της ΟΤΔ, (π.χ. να περιγράφονται στη λογική παρέμβασης της στρατηγικής CLLD ή στο σκεπτικό των έργων συνεργασίας και διαφόρων δραστηριοτήτων συντονισμού).

Σε περιπτώσεις όπου οι δραστηριότητες της ΟΤΔ δεν επιφέρουν τις αναμενόμενες αλλαγές στο κοινωνικό κεφάλαιο και στη λογική παρέμβασής της, η ομάδα αξιολόγησης ή αυτοαξιολόγησης

μπορεί είτε i) να προσπαθήσει να τις καταστήσει σαφείς, (π.χ. με σημείο εκκίνησης τις δράσεις που έχει διεξαγάγει η ΟΤΔ), είτε ii) να προσπαθήσει να διατυπώσει τις παρατηρήσεις χρησιμοποιώντας παράλληλα ποικίλες μεθόδους αξιολόγησης.

Τέλος, η προστιθέμενη αξία της μεθόδου LEADER θα πρέπει να εκδηλώνεται επίσης υπό τη μορφή **βελτιωμένων αποτελεσμάτων**, (δηλ. το είδος και η ποιότητα των έργων που υλοποιούνται θα πρέπει να διαφέρουν σε σχέση με εκείνα που υλοποιούνται ή θα είχαν θεωρητικά υλοποιηθεί στο πλαίσιο διαφορετικών προγραμμάτων/μέτρων).

Πώς διενεργείται η αξιολόγηση σε τοπικό επίπεδο;

Η διαδικασία αξιολόγησης σε επίπεδο ΟΤΔ είναι σε γενικές γραμμές ανάλογη προς τη διαδικασία αξιολόγησης σε επίπεδο ΠΑΑ. Ορισμένα επιλεγμένα βασικά ερωτήματα πρέπει να διερευνώνται από τις ΟΤΔ κατά τη διεξαγωγή των αντίστοιχων δραστηριοτήτων αξιολόγησης. Κατά την περίοδο 2014-2020, προβλέπονται νέες νομικές απαιτήσεις όσον αφορά τις δραστηριότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης σε επίπεδο ΟΤΔ. Συνεπώς, οι τοπικοί ενδιαφερόμενοι φορείς ενδέχεται να χρειάζονται ειδική στήριξη για την εκπλήρωση αυτών των καθηκόντων. Ο βασικός φορέας που είναι υπεύθυνος για τη στήριξη των ΟΤΔ στις δραστηριότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης είναι η ΔΑ, η οποία αναθέτει εν μέρει αυτό το καθήκον σε άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, όπως το ΕΑΔ, ο οργανισμός πληρωμών ή άλλοι δημόσιοι φορείς.

ΒΗΜΑ 1: Σχεδιασμός των δραστηριοτήτων αξιολόγησης σε επίπεδο ΟΤΔ

α. Παροχή περιγραφής των ρυθμίσεων παρακολούθησης και αξιολόγησης (υποχρεωτική).

Σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο, η παροχή **περιγραφής των ρυθμίσεων παρακολούθησης και αξιολόγησης** της στρατηγικής CLLD αποτελεί υποχρεωτικό καθήκον για όλες τις ΟΤΔ. Στο πλαίσιο της περιγραφής, θα πρέπει κατά προτίμηση να προσδιορίζεται το είδος των δραστηριοτήτων αξιολόγησης που θα επιλέξει η ΟΤΔ για την αξιολόγηση της στρατηγικής CLLD. Επιπλέον, θα πρέπει να παρέχονται λεπτομέρειες σχετικά με τον σκοπό των δραστηριοτήτων αξιολόγησης, τους ειδικούς μηχανισμούς συντονισμού και τις αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων φορέων. Μπορούν επίσης να περιγράφονται ειδικά θέματα και δραστηριότητες της αξιολόγησης. Θα πρέπει να περιλαμβάνονται οι τρόποι διασφάλισης της διαθεσιμότητας των απαραίτητων δεδομένων την κατάλληλη στιγμή. Ένα χρονοδιάγραμμα για τη διαδικασία της αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά προς τον συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων. Επίσης, μηχανισμοί για την ανάπτυξη ικανοτήτων και την παρακολούθηση και κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ενδέχεται να είναι χρήσιμοι.

Συνιστάται οι ρυθμίσεις παρακολούθησης και αξιολόγησης να περιγράφονται υπό τη μορφή **σχεδίου αξιολόγησης** στο πλαίσιο της στρατηγικής CLLD. Οι διαχειριστικές αρχές θα μπορούσαν να θεσπίσουν ελάχιστες απαιτήσεις για το περιεχόμενο αυτού του σχεδίου αξιολόγησης σε επίπεδο ΟΤΔ. Το πιθανό περιεχόμενο αυτού του σχεδίου αξιολόγησης περιγράφεται στις υποενότητες που ακολουθούν.

β. Λήψη απόφασης σχετικά με τις ειδικές ρυθμίσεις για τις δραστηριότητες αξιολόγησης σε τοπικό επίπεδο (συνιστάται).

Οι δραστηριότητες αξιολόγησης σε τοπικό επίπεδο μπορούν να λάβουν τη μορφή αξιολόγησης ή αυτοαξιολόγησης. Η επιλογή των δραστηριοτήτων αξιολόγησης και η περιγραφή τους πρέπει, ωστόσο, να συμμορφώνονται με τις σχετικές απαιτήσεις της ΔΑ.

γ. Περιγραφή του σκοπού και των στόχων της αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης (συνιστάται).

Είναι σημαντικό οι ίδιες οι ΟΤΔ να διευκρινίζουν **τον λόγο για τον οποίο** διεξάγουν δραστηριότητες αξιολόγησης (σκοπός). Οι ΟΤΔ ενδέχεται να έχουν ως στόχο την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας όσον αφορά τις δραστηριότητές τους, την κατάδειξη των αποτελεσμάτων και των επιτευγμάτων τους ή την απόκτηση γνώσεων όσον αφορά τον τρόπο βελτίωσης του σχεδιασμού και της υλοποίησης μελλοντικών δραστηριοτήτων των ΟΤΔ.

δ. Επίτευξη συμφωνίας σχετικά με την οργάνωση και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης (συνιστάται)

Στην **περιγραφή των ρυθμίσεων παρακολούθησης και αξιολόγησης**, οι ΟΤΔ θα παρέχουν λεπτομέρειες σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης και συντονισμού των δραστηριοτήτων

παρακολούθησης και αξιολόγησης. Η **δομή διακυβέρνησης** της ΟΤΔ μπορεί, για παράδειγμα, να περιλαμβάνει έναν υπεύθυνο διαχειριστή παρακολούθησης και αξιολόγησης, τη σύσταση επιτροπής παρακολούθησης της ΟΤΔ ή ομάδας εργασίας για την αυτοαξιολόγηση της ΟΤΔ.

Στο πλαίσιο του συντονισμού μεταξύ της ΔΑ και των ΟΤΔ, θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι δημιουργούνται συνδέσεις με την παρακολούθηση και την αξιολόγηση του ΠΑΑ (π.χ. με τη χρήση κοινού συστήματος πληροφοριών με το ΠΑΑ με στόχο τη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών για δραστηριότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης σε τοπικό επίπεδο).

Η ΟΤΔ θα πρέπει επίσης να διασφαλίζει, σε τοπικό επίπεδο, ότι υπάρχει επαρκής συντονισμός των δραστηριοτήτων παρακολούθησης και αξιολόγησης. Επιπλέον, σε περίπτωση που η ΟΤΔ διενεργήσει αξιολόγηση και αυτοαξιολόγηση, αμφότερες οι δραστηριότητες θα πρέπει να είναι συντονισμένες (π.χ. μέσω της χρήσης του ίδιου συνόλου ερωτημάτων αξιολόγησης, δεικτών, δεδομένων παρακολούθησης και της ανταλλαγής πορισμάτων για υποβολή εκθέσεων σε τοπικό επίπεδο).

ε. Σχεδιασμός των θεμάτων και των δραστηριοτήτων αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης (συνιστάται)
Τα θέματα αξιολόγησης αποτελούν τη βάση για τη διατύπωση των ειδικών ερωτημάτων αξιολόγησης της ΟΤΔ.

Οι ΟΤΔ μπορούν να προσδιορίζουν **ειδικά θέματα για δραστηριότητες αξιολόγησης**:

- Αξιολόγηση των επιτευγμάτων της στρατηγικής CLLD (αποτελέσματα και επιπτώσεις της στρατηγικής και η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά τους στην επίτευξη των στόχων της στρατηγικής), (η αξιολόγηση των επιπτώσεων σε επίπεδο ΟΤΔ αποτελεί μάλλον εκτίμηση των επιπτώσεων παρά μέτρηση!)
- Αξιολόγηση της προστιθέμενης αξίας που δημιουργείται μέσω του μηχανισμού υλοποίησης και των δραστηριοτήτων συντονισμού.
- Αξιολόγηση άλλων θεμάτων που έχουν επιλέξει οι ΟΤΔ (π.χ. ποιότητα τοπικών εταιρικών σχέσεων, αποδοτικότητα διαχείρισης, ειδικά σημαντικά έργα/καινοτομίες, τοπική ταυτότητα).

Κοινά θέματα αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης θα μπορούσαν επίσης να αναπτυχθούν από ομάδα ΟΤΔ. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όταν περισσότερες της μίας ΟΤΔ υλοποιούν από κοινού έργα συνεργασίας ή δραστηριότητες δικτύωσης για συγκεκριμένα ζητήματα.

Οι δραστηριότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης μπορούν να περιγράφονται σε μια αλληλουχία βημάτων – προετοιμασία, διάρθρωση και διεξαγωγή δραστηριοτήτων αξιολόγησης, υποβολή εκθέσεων, διάδοση και παρακολούθηση των πορισμάτων της αξιολόγησης. Οι ΟΤΔ θα πρέπει να περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο θα οργανώνονται, θα υλοποιούνται και θα υποστηρίζονται αυτές οι δραστηριότητες.

στ. Διασφάλιση δεδομένων και πληροφοριών για την αξιολόγηση/αυτοαξιολόγηση (συνιστάται)

Οι ρυθμίσεις παρακολούθησης των ΟΤΔ πρέπει να διασφαλίζουν ότι όλα τα απαιτούμενα δεδομένα και πληροφορίες είναι διαθέσιμα για τη διεξαγωγή των καθορισμένων δραστηριοτήτων αξιολόγησης. Αυτό περιλαμβάνει την παροχή πρόσβασης στη βάση δεδομένων πράξεων του ΠΑΑ και τη συλλογή πρόσθετων πληροφοριών ποσοτικού και ποιοτικού χαρακτήρα για ειδικούς δείκτες της ΟΤΔ.

ζ. Εξασφάλιση των απαραίτητων ικανοτήτων για τις δραστηριότητες αξιολόγησης σε τοπικό επίπεδο (συνιστάται)

Θα πρέπει να διοργανωθεί και να πραγματοποιηθεί **σεμινάριο κατάρτισης για τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη που εμπλέκονται στις δραστηριότητες αξιολόγησης του LEADER/CLLD** σε τοπικό επίπεδο (π.χ. επιτροπή παρακολούθησης ΟΤΔ, ομάδα καθοδήγησης ΟΤΔ, διοικητικό προσωπικό ΟΤΔ, μέλη διοικητικού συμβουλίου).

η. Λήψη απόφασης σχετικά με τον χρόνο της αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης (συνιστάται)

Είναι απαραίτητο οι ΟΤΔ να προγραμματίσουν τον χρόνο όλων των βημάτων για τις δραστηριότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης, ιδανικά παράλληλα με τα ορόσημα παρακολούθησης και αξιολόγησης του ΠΑΑ. Η ΔΑ μπορεί επίσης να προτείνει οι ΟΤΔ να προσαρμόσουν τις δραστηριότητες αξιολόγησής τους στο πλαίσιο της στρατηγικής CLLD στο χρονοδιάγραμμα της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του ΠΑΑ το 2017, της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων του ΠΑΑ το 2019 και της εκ των υστέρων αξιολόγησης. Η ΔΑ

μπορεί να προσφέρει επίσης τη δυνατότητα τροποποίησης της στρατηγικής CLLD βάσει πορισμάτων και συστάσεων των δραστηριοτήτων αξιολόγησης.

θ. Προγραμματισμός της κοινοποίησης και παρακολούθησης των δραστηριοτήτων αξιολόγησης (συνιστάται)

Τα πορίσματα των δραστηριοτήτων αξιολόγησης θα πρέπει να κοινοποιούνται στο κοινό-στόχο εντός της περιοχής της ΟΤΔ (μέλη ΟΤΔ και πληθυσμός), καθώς και εκτός αυτής (ΔΑ, ΕΑΔ, άλλες ΟΤΔ). Αυτό μπορεί να γίνει υπό τη μορφή έκθεσης σε διάφορους μορφοτύπους για διάφορους αποδέκτες. Παρότι η έκθεση που υποβάλλεται στη ΔΑ μπορεί να είναι ένα πιο ολοκληρωμένο έγγραφο, η κοινοποίηση των πορισμάτων σε μέλη της ΟΤΔ και σε ευρύτερο κοινό μπορεί να πραγματοποιείται με έναν πιο φιλικό προς τον χρήστη μορφότυπο (π.χ. παρουσίαση, ενημερωτικό δελτίο, ιστοσελίδες ή βίντεο).

Η παροχή στήριξης για τον προγραμματισμό και την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης είναι απαραίτητη. Στο σχέδιο κοινοποίησης για τις αξιολογήσεις καθορίζονται συνήθως οι αποδέκτες για τις δραστηριότητες επικοινωνίας, ενώ παράλληλα προβλέπεται τι θα κοινοποιηθεί σε ποιον και σε ποιο στάδιο.

ι. Περιγραφή των προγραμματισμένων πόρων για τις δραστηριότητες αξιολόγησης (συνιστάται)

Οι ΟΤΔ θα πρέπει να χρηματοδοτούν τις δραστηριότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης από τα λειτουργικά τους έξοδα. Δεδομένου ότι οι πόροι θα είναι περιορισμένοι, είναι απαραίτητο να γίνει προσεκτικός προγραμματισμός τους.

ΒΗΜΑ 2: Προετοιμασία των δραστηριοτήτων αξιολόγησης σε επίπεδο ΟΤΔ

α. Προετοιμασία για την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων της ΟΤΔ (συνιστάται).

1. Έλεγχος της συνοχής της λογικής παρέμβασης της στρατηγικής CLLD (συνιστάται).

Η υλοποίηση της στρατηγικής CLLD αποτελεί τη σημαντικότερη δραστηριότητα της ΟΤΔ. Μέσω αυτής της στρατηγικής, στόχος της ΟΤΔ είναι να επιφέρει αλλαγές στην περιοχή της ΟΤΔ και για τον πληθυσμό της ΟΤΔ. Οι παρεμβάσεις είναι ειδικά προσαρμοσμένες με στόχο την αντιμετώπιση των σημαντικότερων αναγκών. Εργάζονται υπέρ της επίτευξης τοπικών στόχων και παράγουν αναμενόμενα αποτελέσματα και επιπτώσεις, τα οποία συμβάλλουν στην προστιθέμενη αξία του LEADER/CLLD σε τοπικό επίπεδο. Συνεπώς, κατά την αξιολόγηση της στρατηγικής, είναι σημαντικό να εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο έχουν επιτευχθεί οι τοπικοί στόχοι της στρατηγικής (αποτελεσματικότητα), καθώς και με ποιο κόστος έχουν παραχθεί τα αποτελέσματα/οι επιπτώσεις (αποδοτικότητα).

Σημείο εκκίνησης είναι ο **έλεγχος εσωτερικής και εξωτερικής συνέπειας όσον αφορά τη λογική παρέμβασης της στρατηγικής CLLD**. Συνήθως, η λογική παρέμβασης έχει ήδη καθοριστεί κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της στρατηγικής CLLD. Η συνέπεια και η συνάφειά της θα πρέπει να έχουν εξεταστεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής της ΟΤΔ υπό την αιγίδα της ΔΑ του ΠΑΑ. Ωστόσο, δεδομένου ότι ενδέχεται να έχουν επέλθει αλλαγές στην περιοχή της ΟΤΔ ή στον σχεδιασμό της πολιτικής, είναι χρήσιμη η επανεξέταση της λογικής παρέμβασης. Ο έλεγχος συνέπειας καλύπτει τις ακόλουθες πτυχές:

- έλεγχο της συνέπειας της στρατηγικής CLLD με την ενημερωμένη ανάλυση SWOT της περιοχής της ΟΤΔ (κατά τον χρόνο της αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης) και την αξιολόγηση των αναγκών της (**συνάφεια**). Οι στόχοι και τα αναμενόμενα αποτελέσματα και επιπτώσεις της στρατηγικής πρέπει να αντανακλούν τις ανάγκες της περιοχής της ΟΤΔ.
- έλεγχο της **συνοχής** της στρατηγικής CLLD μέσω της διερεύνησης της επάρκειας των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων και προϋπολογισμών για τη δημιουργία των αναμενόμενων εκροών, αποτελεσμάτων και επιπτώσεων. Οι δραστηριότητες είναι πιθανό να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της στρατηγικής σύμφωνα με την ιεράρχησή τους (έλεγχος εσωτερικής συνέπειας); Βρίσκονται σε αρμονία με τους στόχους εδαφικής ανάπτυξης που έχουν καθοριστεί σε εθνικό/περιφερειακό επίπεδο (έλεγχος εξωτερικής συνέπειας); Τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι πιθανό να δημιουργήσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και επιπτώσεις (κάθετη συνέπεια); Σε ποιο βαθμό οι εμφανιζόμενες επιπτώσεις αντιστοιχούν στους στρατηγικούς στόχους (οριζόντια συνέπεια);
Σε περίπτωση που εντοπιστούν ασυνέπειες, η λογική παρέμβασης θα πρέπει να επανεξεταστεί με τα ακόλουθα βήματα:
- Επανεξέταση της ιεράρχησης των στόχων, των αναμενόμενων εκροών και των αποτελεσμάτων (δηλ. εξέταση του ενδεχόμενου τροποποιήσεων) όσον αφορά τη συνάφειά τους για την αντιμετώπιση των διαπιστωθεισών αναγκών και την ενίσχυση του δυναμικού.
- Προσαρμογή, συμπλήρωση ή επανακαθορισμός των στόχων, των αναμενόμενων εκροών και των αποτελεσμάτων εάν ο σχεδιασμός παρουσιάζει κενά ή ασάφειες.
- Έλεγχος της κάθετης και της οριζόντιας συνοχής της προσαρμοσμένης λογικής παρέμβασης της στρατηγικής CLLD με τις ανάγκες της περιοχής της ΟΤΔ και τους ευρύτερους στόχους σε περιφερειακό/εθνικό επίπεδο, καθώς και σε επίπεδο ΕΕ.

2. Σύνδεση της λογικής παρέμβασης με τα στοιχεία αξιολόγησης της στρατηγικής CLLD (συνιστάται)

Η αξιολόγηση/αυτοαξιολόγηση της στρατηγικής CLLD διενεργείται με τη βοήθεια ερωτημάτων αξιολόγησης, κριτηρίων απόφασης και δεικτών. Συνήθως, αυτά τα στοιχεία αξιολόγησης αναπτύσσονται από τις ΟΤΔ.

Τα ερωτήματα αξιολόγησης εξετάζουν τον βαθμό στον οποίο οι στόχοι της στρατηγικής έχουν επιτευχθεί. **Τα κριτήρια απόφασης** προσδιορίζουν την επιτυχία στην επίτευξη αυτών των στόχων. **Οι δείκτες** χρησιμοποιούνται για τη συλλογή στοιχείων προκειμένου να απαντηθούν τα ερωτήματα αξιολόγησης.

Τα στοιχεία αξιολόγησης θα πρέπει να είναι συνεπή με τους στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα που καθορίζονται στη λογική παρέμβασης της στρατηγικής. Για παράδειγμα, εάν ο στόχος είναι

«Ενθάρρυνση της δημιουργίας νέων πολύ μικρών επιχειρήσεων και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον τομέα των τροφίμων μέσω της στήριξης της διαφοροποίησης και της παραγωγής προστιθέμενης αξίας», τα στοιχεία αξιολόγησης θα μπορούσαν να είναι εκείνα που παρουσιάζονται στο εργαλείο που ακολουθεί.

Εάν ο στόχος είναι «ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και δημιουργία νέων επιχειρήσεων βάσει της αξιοποίησης των τοπικών πόρων και της προώθησης στην αγορά», η επιτυχία που εκφράζεται μέσω των κριτηρίων απόφασης θα είναι: «περισσότερες νέες επιχειρήσεις που οριστικοποιούν τοπικά προϊόντα, και μεγαλύτερο μερίδιο τοπικών προϊόντων στην αγορά». Οι δείκτες για τη συλλογή αυτών των στοιχείων θα είναι ο αριθμός επιχειρήσεων, ο αριθμός νέων τελικών τοπικών προϊόντων και το μερίδιο τοπικών προϊόντων στην αγορά.

Οι ΟΤΔ θα πρέπει να ελέγχουν τη συνέπεια μεταξύ της λογικής παρέμβασης της στρατηγικής CLLD και των ερωτημάτων αξιολόγησης και των δεικτών πριν από την έναρξη της αξιολόγησης. Η συνέπεια εξασφαλίζεται όταν οι στόχοι της στρατηγικής CLLD καλύπτονται από οριζόντια και ειδικά ερωτήματα αξιολόγησης. Ιδανικά, τα ερωτήματα αξιολόγησης καθορίζονται με κριτήρια απόφασης και συνδέονται με δείκτες επιπτώσεων/αποτελεσμάτων, οι οποίοι χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των επιπτώσεων και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής.

Αυτός ο έλεγχος θα βοηθήσει τις ΟΤΔ να διαπιστώσουν εάν υπάρχουν κενά στη συνέπεια μεταξύ της λογικής παρέμβασης της στρατηγικής CLLD και των στοιχείων αξιολόγησης (ερωτήματα αξιολόγησης, κριτήρια απόφασης και δείκτες). Εάν εντοπιστούν κενά, οι ΟΤΔ θα πρέπει να αναθεωρήσουν / συμπληρώσουν τα στοιχεία αξιολόγησης.

β. Ανάπτυξη των ερωτημάτων αξιολόγησης και των δεικτών για την αξιολόγηση του μηχανισμού υλοποίησης του LEADER/CLLD και των δραστηριοτήτων συντονισμού (συνιστάται)

Κατά το στάδιο της υλοποίησης, η υιοθέτηση της μεθόδου LEADER θα πρέπει να διασφαλίζεται μέσω της αλληλεπίδρασης ενός κατάλληλου μηχανισμού υλοποίησης με εντατικές δραστηριότητες συντονισμού και ανάπτυξης ικανοτήτων:

Ο μηχανισμός υλοποίησης του LEADER/CLLD αποτελεί απαραίτητη εισροή για την υλοποίηση του LEADER/CLLD σε τοπικό επίπεδο. Οριοθετείται σε μεγάλο βαθμό από τη ΔΑ, ωστόσο υπάρχουν ορισμένα περιθώρια διαμόρφωσης ή προσαρμογής του μηχανισμού υλοποίησης από τις περισσότερες ΟΤΔ. Ο αξιολογητής θα πρέπει, συνεπώς, να προσπαθήσει να διακρίνει, στο μέτρο του δυνατού, αμφότερα τα πεδία. Ο μηχανισμός υλοποίησης του ΠΑΑ/Μέτρου 19 θα πρέπει να αξιολογείται ως ένα συναφές πλαίσιο (το οποίο λειτουργεί ως παράγοντας προαγωγής και/ή παρεμπόδισης).

Το νομικό πλαίσιο της ΕΕ ορίζει ότι, κατά την περίοδο προγραμματισμού 2014-2020, θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στον συντονισμό και στην ανάπτυξη ικανοτήτων (π.χ. μέσω της ρητής πρόβλεψης προπαρασκευαστικής στήριξης και ενός συνόλου εργαλείων εκκίνησης LEADER· της ρητής πρόβλεψης για χορήγηση κονδυλίων για τον συντονισμό· και της αύξησης του προϋπολογισμού για τα λειτουργικά έξοδα και τον συντονισμό στο 25% των συνολικών δημόσιων δαπανών για τη στρατηγική CLLD). Ο συντονισμός και η ανάπτυξη ικανοτήτων επικεντρώνονται στη διευκόλυνση των ανταλλαγών μεταξύ των ενδιαφερόμενων φορέων, στην παροχή πληροφοριών, στην προώθηση της στρατηγικής και στην υποστήριξη εν δυνάμει δικαιούχων όσον αφορά την ανάπτυξη πράξεων και την προετοιμασία αιτήσεων.

Το άμεσο αποτέλεσμα της εφαρμογής της μεθόδου LEADER είναι η ορθή εφαρμογή της στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης. Τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματά της συνίστανται κυρίως στη μάθηση που επιτυγχάνεται σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο (ανάπτυξη ικανοτήτων, ανάπτυξη δεξιοτήτων, δημιουργία εμπιστοσύνης, εξελικτικές αλλαγές στη δράση των τοπικών δικτύων και κοινοτήτων, βελτίωση των ρυθμιστικών πλαισίων και των πρακτικών κ.λπ.), καθώς και στα οφέλη που συνδέονται με τη βελτίωση του κοινωνικού κεφαλαίου και της τοπικής διακυβέρνησης (και άλλα πιθανά είδη θετικών εξωτερικότητας).

Η παραδοσιακή ανάλυση αξιολόγησης που βασίζεται στην ποσοτική μέτρηση των σχέσεων αιτίου-αιτιατού μπορεί να είναι δύσκολο να εφαρμοστεί και να μην είναι αρκετά κατάλληλη για διάφορους λόγους:

- Πρώτον, τα έργα τοπικής ανάπτυξης συχνά δεν προσδιορίζουν με σαφήνεια τα αναμενόμενα αποτελέσματα όσον αφορά τη διακυβέρνηση και την οργανωσιακή μάθηση. Υπάρχουν, αλλά είναι έμμεσα (μη δηλωμένα) και μη διακριτά (μη εντοπισμένα, με την έννοια ότι οι ειδικές κοινότητες που θα εμπλακούν προσδιορίζονται κατά το στάδιο της υλοποίησης και όχι κατά το στάδιο του σχεδιασμού).
- Οι βασικοί παράγοντες που εμπλέκονται, όπως η αλλαγή πεποιθήσεων και ο βαθμός αμοιβαίας εμπιστοσύνης, η πολιτική, οργανωσιακή και θεσμική κουλτούρα, είναι δύσκολο να μετρηθούν.
- Είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί το είδος των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων και να αποδοθεί αποκλειστικά σε ένα συγκεκριμένο έργο (καθαρά αποτελέσματα), δεδομένου ότι:
 - οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφόρων παραγόντων μέσω των οποίων προκύπτουν ακολουθούν κυκλικές διαδρομές που υπαγορεύονται από τις σχέσεις αλληλοεξαρτώμενων χαρακτηριστικών σύνθετων συστημάτων και είναι δύσκολο να προέρχονται από γραμμικές δυναμικές αιτίου-αιτιατού.
 - επιπλέον, δεδομένου ότι οι φορείς στην ίδια περιοχή και στον ίδιο χρόνο λαμβάνουν πλήθος πρωτοβουλιών από άποψη συνεργασίας και δικτύωσης (αυξημένες δυναμικές εκκίνησης, περισσότερες μαθησιακές και πολιτιστικές δραστηριότητες, συμμετοχή σε νέες εταιρικές σχέσεις κ.λπ.), έχει νόημα να προσπαθήσει κάποιος να κατανοήσει σε ποιο βαθμό καθένας εξ αυτών έχει επηρεάσει μελλοντικές συμπεριφορές;

Σαφώς, όσο περισσότερο η ανάλυση απομακρύνεται από τις διαδικασίες, τόσο περισσότερο η εικόνα καθίσταται αβέβαιη. Συνεπώς, είναι απαραίτητο να παρασχεθεί μια στέρεη βάση για την ανάλυση της διαδικασίας συντονισμού και **του μηχανισμού υλοποίησης σε επίπεδο αποτελεσμάτων** με διττό σκοπό: αφενός, την παροχή μιας εικόνας που θα είναι ερμηνεύσιμη από άποψη μετρήσιμων «επιθυμητών αποτελεσμάτων» με στόχο την παρακολούθηση της προόδου και την των άμεσων αποτελεσμάτων και, αφετέρου, τη συλλογή ενός πρόσθετου συνόλου πληροφοριών (φορείς, δίκτυα, εξελικτικές διαδικασίες κ.λπ.) με στόχο την καλύτερη στόχευση της αναζήτησης και της ανάλυσης μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων από άποψη προστιθέμενης αξίας.

Ουσιαστικά, συνίσταται στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας με την οποία η ΟΤΔ αλληλεπιδρά με το σύστημα της περιοχής της με στόχο την επίτευξη των στόχων ανάπτυξης σύμφωνα με τη στρατηγική LEADER/CLLD. Αυτό το είδος αλληλεπίδρασης συνεπάγεται διαφορετικές κατηγορίες ειδικών ικανοτήτων:

- Συνοχή της τοπικής εταιρικής σχέσης - Πρόκειται για την ικανότητα προώθησης μιας κατάλληλης σύνθεσης της τοπικής εταιρικής σχέσης μέσω της διασφάλισης ότι το θεσμικό, κοινωνικό και οικονομικό σύστημα αναφοράς στις διάφορες συνιστώσες του εκπροσωπείται και είναι προορατικό. Αυτό συνεπάγεται μια διαδικασία διευκόλυνσης των σχέσεων μεταξύ των εταίρων όσον αφορά τη δημιουργία ατμόσφαιρας εμπιστοσύνης και την εξασφάλιση της σωστής ποιότητας συμμετοχής, με στόχο τη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής διαδικασίας οργανωσιακής μάθησης όπου η εταιρική σχέση καθίσταται συμμαχία η οποία μπορεί να ενισχύει την καινοτομία, με σκοπό τη βελτίωση κοινών στρατηγικών και την προσθήκη αξίας σε αυτές.
- Δραστηριότητα από τη βάση προς την κορυφή – Πρόκειται για το κεφάλαιο «τοπικής δικτύωσης», το οποίο αποτελείται από πείρα, αξιοπιστία, φήμη, διαφάνεια, επικοινωνία και σχέσεις. Είναι ένα δίκτυο διαύλων επικοινωνίας οι οποίοι καθιστούν δυνατό τον εντοπισμό και την ανταλλαγή γνώσεων (συγκέντρωση γνώσεων), διευκολύνοντας κατά αυτόν τον τρόπο τη διαδικασία της ακρόασης και της ερμηνείας, τον εντοπισμό τοπικού δυναμικού, τη δημιουργία κοινών οραμάτων και την κινητοποίηση κοινωνικών συνεργειών με στόχο την επίτευξη στόχων ανάπτυξης.
- Καταλληλότητα για την ενθάρρυνση της καινοτομίας – Το περιβάλλον το οποίο επιτρέπει στον μηχανισμό υλοποίησης να ενθαρρύνει και να καθιστά δυνατή την ανάπτυξη καινοτόμων και πιλοτικών έργων και/ή την αύξηση του ποσοστού καινοτομίας στο πλαίσιο υποστηριζόμενων έργων (π.χ. μέσω της πολυτομεακής προσέγγισης ή συνεργασίας).

- Συνεργασία και δικτύωση – Η ικανότητα αποτελεσματικής αλληλεπίδρασης με εξωτερικούς φορείς ή εξέλιξης σε αξιόπιστο εταίρο, με στόχο την ενίσχυση των πρωτοβουλιών συνεργασίας με άλλες περιοχές με σκοπό την ενίσχυση της τοπικής δράσης και τη σύνδεση με «υπερ-εδαφικά δίκτυα» που κινούνται σε τομείς που σχετίζονται με καίριας σημασίας στοιχεία της στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα στοιχεία αξιολόγησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση αυτού του είδους διαδικασιών.

Παραδείγματα ερωτημάτων αξιολόγησης, κριτηρίων απόφασης και δεικτών για την αξιολόγηση των συνδυασμένων αποτελεσμάτων της υλοποίησης και του συντονισμού

Ερώτημα αξιολόγησης	Κριτήρια απόφασης	Δείκτες	
		Δείκτες εκροών	Δείκτες αποτελεσμάτων
<i>Σε ποιο βαθμό ο μηχανισμός υλοποίησης και οι δραστηριότητες συντονισμού οδηγούν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας;</i>	Η συμμετοχή των σχετικών φορέων αγροτικής ανάπτυξης στην εταιρική σχέση έχει εξασφαλιστεί	<ul style="list-style-type: none"> • Αριθμός και φάσμα των μελών της ΟΤΔ • Ποσοστό συμμετοχής των σχετικών ενδιαφερομένων φορέων σε δραστηριότητες εταιρικής σχέσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Βαθμολόγηση των αλλαγών που έχουν γίνει αντιληπτές στη συνεργατική συμπεριφορά και στη λήψη αποφάσεων μεταξύ των εταίρων.
	Η συνεργασία της τοπικής κοινότητας (ομάδες οικονομικού και κοινωνικού σκοπού και εκπρόσωποι δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών) στη στήριξη της διαδικασίας ανάπτυξης έχει αυξηθεί	<ul style="list-style-type: none"> • Αριθμός και είδος δραστηριοτήτων υποστήριξης τοπικών έργων • Αριθμός και είδος δομών συνεργασίας που εμφανίστηκαν 	<ul style="list-style-type: none"> • Βαθμολόγηση των αλλαγών που έγιναν αντιληπτές σε επίπεδο αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκόμενων ενδιαφερόμενων φορέων • Ποσό μόχλευσης για τη στήριξη της στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης (κινητοποίηση δημόσιων και ιδιωτικών κονδυλίων από διάφορες πηγές και/ή εθελοντική εργασία)
	Η ΟΤΔ είχε την ικανότητα να κινητοποιήσει και να δημιουργήσει τοπική αγροτική ανάπτυξη μέσω καινοτόμων λύσεων σε παλιά και νέα προβλήματα των αγροτικών περιοχών	<ul style="list-style-type: none"> • Αριθμός υποστηριζόμενων έργων με καινοτόμο ή πιλοτικό χαρακτήρα • Αριθμός και είδος δομών συνεργασίας που εμφανίστηκαν 	<ul style="list-style-type: none"> • Βαρύτητα των έργων «καινοτομίας» στις συνολικές δαπάνες (%)
	Ενίσχυση των σχέσεων και των συνδέσεων, καθώς και δημιουργία έργων με εξωτερικούς οργανισμούς, με στόχο την ενίσχυση και τη βελτίωση των (καινοτόμων) τοπικών δράσεων	<ul style="list-style-type: none"> • Αριθμός και είδος δικτύων στα οποία συμμετέχει η ΟΤΔ • Αριθμός και είδος υποστηριζόμενων έργων συνεργασίας • Αριθμός και είδος μελών/τοπικών παραγόντων που εμπλέκονται σε έργα συνεργασίας και δραστηριότητας δικτύωσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Ποσοστό των τοπικών στρατηγικών/πρωτοβουλιών που λαμβάνουν συγκεκριμένα οφέλη από δραστηριότητες δικτύωσης και συνεργασίας • <i>Ειδικοί δείκτες αποτελεσμάτων που συνδέονται με τους στόχους των έργων συνεργασίας και των δραστηριοτήτων δικτύωσης</i>

Η προστιθέμενη αξία του LEADER/CLLD υποτίθεται ότι δημιουργείται μέσω της υλοποίησης της στρατηγικής CLLD με τη χρήση του μηχανισμού υλοποίησης της CLLD, καθώς και με την υποστήριξη του συντονισμού της ΟΤΔ. Η προστιθέμενη αξία του LEADER/CLLD δημιουργείται από δραστηριότητες της ΟΤΔ υπό τη μορφή αλλαγών στη συμπεριφορά τοπικών παραγόντων που εμπλέκονται σε αυτές τις δραστηριότητες. Αυτό οδηγεί σε βελτίωση του κοινωνικού κεφαλαίου και της τοπικής διακυβέρνησης, καθώς και σε διαρθρωτικές αλλαγές στην περιοχή της ΟΤΔ σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Οι διαστάσεις στις οποίες αναμένουμε την εμφάνιση μετρήσιμων αποτελεσμάτων είναι οι ακόλουθες: α) Βελτιωμένο τοπικό κοινωνικό κεφάλαιο, β) Βελτιωμένη τοπική διακυβέρνηση και γ) Βελτιωμένα αποτελέσματα υλοποίησης της στρατηγικής.

γ. Ανάπτυξη ερωτημάτων αξιολόγησης για την ανάλυση των αναμενόμενων επιπτώσεων από άποψη προστιθέμενης αξίας της CLLD σε τοπικό επίπεδο

Αυτές οι αλλαγές μπορούν να αποτυπωθούν πρώτον σε επίπεδο αποτελεσμάτων, όπως φαίνεται στην προηγούμενη ενότητα σχετικά με τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας από τον μηχανισμό υλοποίησης και τον συντονισμό. Μακροπρόθεσμα, αυτές οι αλλαγές θεωρείται ότι συμβάλλουν σε διαρθρωτικές αλλαγές σε επίπεδο επιπτώσεων. Δεδομένου ότι η αξιολόγηση σε επίπεδο ΟΤΔ διενεργείται στο τέλος της περιόδου, είναι απίθανο οι επιπτώσεις σε αυτές τις διαστάσεις να μπορέσουν να επιβεβαιωθούν από αξιόπιστα πορίσματα. Ωστόσο, δεν είναι μόνο χρήσιμο αλλά και απαραίτητο, από άποψη μάθησης, να παρασχεθεί ένα περιθώριο για κοινό στοχασμό σχετικά με την πιθανή εμφάνιση επιπτώσεων, με εστίαση ιδίως στις διαδρομές αλλαγής, οι οποίες αντιπροσωπεύονται από τη λογική παρέμβασης, καθώς και στον σχετικό βαθμό επίτευξης. Αυτή η έρευνα θα πρέπει να περιλαμβάνει μια κοινή ανάλυση των ενδείξεων αλλαγής, οι οποίες δεν αναμένονταν σύμφωνα με τη λογική παρέμβασης, ωστόσο φαίνεται να υποδεικνύουν την εμφάνιση απροσδόκητων επιπτώσεων.

Για την αξιολόγηση της προστιθέμενης αξίας, είναι απαραίτητο να καθοριστεί η αναμενόμενη προστιθέμενη αξία (βελτιωμένο κοινωνικό κεφάλαιο ή βελτιωμένη τοπική διακυβέρνηση) και να διατυπωθούν σχετικά ερωτήματα αξιολόγησης, κριτήρια απόφασης και δείκτες.

Για την αξιολόγηση των αλλαγών στο **τοπικό κοινωνικό κεφάλαιο**, τα σχετικά ερωτήματα αξιολόγησης θα μπορούσαν να διερευνούν:

- τη συχνότητα και την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των τοπικών παραγόντων και των αλληλεπιδράσεων με εξωτερικούς παρόχους πόρων ή θεσμικούς εταίρους σε διάφορα επίπεδα λήψης αποφάσεων·
- την ικανότητα των τοπικών παραγόντων να οργανώνονται σε διάφορες μορφές εταιρικών σχέσεων, δικτύων, λόμπι και ομάδων συμφερόντων και αλληλεγγύης· την ανάπτυξη ικανοτήτων γεφύρωσης και σύνδεσης·
- την αύξηση της εμπιστοσύνης και της αυτοπεποίθησης μεταξύ των παραγόντων στην περιοχή της ΟΤΔ·
- την ευαισθητοποίηση σχετικά με τις τοπικές ταυτότητες και την εικόνα ή τη φήμη της περιοχής, καθώς και του πληθυσμού, των πόρων και των προϊόντων της·
- την παροχή της δυνατότητας στη νεότερη γενιά να συνδέσει τις μελλοντικές της προοπτικές με ένα όραμα για την περιοχή στην οποία ζει, καθώς και την ενθάρρυνσή της προς αυτό τον σκοπό·
- τις πεποιθήσεις, τη νοοτροπία και τις συμπεριφορές των τοπικών παραγόντων, καθώς και τις σχέσεις μεταξύ αυτών·
- τις συνήθειες διαδικασίες των οργανώσεων, των συστημάτων συνεργασίας και των δικτύων·
- τους νέους ή τροποποιημένους κανόνες που διέπουν τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και την κοινωνική αναπαραγωγή·

Για την αξιολόγηση των αλλαγών στην **τοπική διακυβέρνηση**, τα σχετικά ερωτήματα αξιολόγησης θα μπορούσαν να διερευνούν:

- τη συμμετοχή διαφόρων φορέων (π.χ. δημόσιων και μη δημόσιων φορέων) σε έναν δυναμικό και διαδραστικό τρόπο κοινωνικής μάθησης, καθώς και την ποικιλομορφία και την αντιπροσωπευτικότητά τους (π.χ. στο όργανο λήψης αποφάσεων)·
- τους μηχανισμούς καθοδήγησης και διακυβέρνησης (ιεράρχηση, εταιρικές σχέσεις, αλληλεπίδραση, αλληλεγγύη)·
- τη διαχείριση σύνθετων αλληλεπιδράσεων και διαπραγματεύσεων στο περιφερειακό σύστημα διακυβέρνησης πολλαπλών βαθμίδων
- την ενίσχυση των αλληλοεξαρτώμενων σχέσεων των τοπικών φορέων, βάσει τοπικής ταυτότητας ή συλλογικού συμφέροντος·
- τη δημιουργία κινήτρων για τη διατήρηση της συμμετοχής και της δέσμευσης των φορέων γύρω από κοινούς στόχους·
- τη συνεργασία και τη δικτύωση (π.χ. εξέταση του βαθμού στον οποίο οι ΟΤΔ έχουν αποκτήσει κεντρική θέση ως φορείς ανάπτυξης στην περιοχή)·
- τον ρόλο των φορέων στις δομές εξουσίας (νοείται ως η θέση ενός φορέα στο κοινωνικό δίκτυο και όχι μόνο η επίσημη εξουσία του)·

Για την αξιολόγηση της προστιθέμενης αξίας που ενσωματώνεται στα **βελτιωμένα αποτελέσματα της υλοποίησης της στρατηγικής**, τα σχετικά ερωτήματα αξιολόγησης θα μπορούσαν να διερευνούν:

- το είδος και την ποιότητα των έργων των οποίων την υποστήριξη έχει καταστήσει δυνατή η μέθοδος LEADER, σε σύγκριση με άλλα καθεστώτα στήριξης·
- εάν νέοι ή διαφορετικοί φορείς υλοποίησης έργων έχουν καταφέρει να εξασφαλίσουν στήριξη για τις δραστηριότητές τους σε σύγκριση με άλλα καθεστώτα στήριξης·
- σε ποιο βαθμό έχει διερευνηθεί και ενεργοποιηθεί νέο δυναμικό της περιοχής μέσω των δραστηριοτήτων της ΟΤΔ·
- σε ποιο βαθμό έχει τονωθεί η καινοτομία χάρη στις δραστηριότητες της ΟΤΔ·
- σε ποιο βαθμό η δημιουργία, η αναγνώριση, η χρηματοδότηση και η συνοδευτική στήριξη έχουν ενισχύσει την ικανότητα απόκρισης των έργων στις τοπικές ανάγκες και τη βιωσιμότητά τους·
- τη διεύρυνση της ομάδας εν δυνάμει δικαιούχων, την αύξηση της τοπικής κινητοποίησης και την έμμεση ενθάρρυνση μη δικαιούχων να συμμετάσχουν στη διαδικασία ανάπτυξης.

ΒΗΜΑ 3 και 4: Διάρθρωση και διεξαγωγή της αξιολόγησης σε επίπεδο ΟΤΔ

α) Συλλογή δεδομένων μέσω της βάσης δεδομένων πράξεων για την αξιολόγηση του ΠΑΑ (υποχρεωτική).

Το σημείο εκκίνησης για τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων αξιολόγησης για την αξιολόγηση της στρατηγικής CLLD είναι τα **δεδομένα παρακολούθησης που έχουν συλλέξει οι ΟΤΔ** σχετικά με τις άμεσες εκροές των πράξεων στο πλαίσιο της στρατηγικής CLLD.

Για μια μακρόπνοη συλλογή δεδομένων, οι ΟΤΔ θα εξετάσουν τι δεδομένα θα χρειαστούν σε μεταγενέστερο στάδιο της αξιολόγησης και της αυτοαξιολόγησης.

- Σε περίπτωση αυτοαξιολόγησης των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων της στρατηγικής CLLD, η ΟΤΔ θα χρειαστεί να συλλέξει, εκτός από δεδομένα παρακολούθησης, περαιτέρω πληροφορίες ποιοτικού χαρακτήρα μέσω της χρήσης συμμετοχικών μεθόδων.
- Σε περίπτωση αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων της στρατηγικής, οι αξιολογητές θα συλλέξουν και θα αναλύσουν ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία μέσω προηγμένων μεθόδων αξιολόγησης.

Ιδανικά, θα χρησιμοποιηθεί ένας συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων για τον τριγωνισμό των πορισμάτων της αξιολόγησης. Οι ποιοτικές μέθοδοι ενδέχεται να περιλαμβάνουν συμμετοχικές συνιστώσες, όπως ομάδες εστίασης και συνεντεύξεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται κατά προτίμηση στις περιπτώσεις όπου επιλέγεται η αυτοαξιολόγηση. Για παράδειγμα, για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων των δραστηριοτήτων συντονισμού και ανάπτυξης ικανοτήτων της ΟΤΔ, ενδείκνυται η χρήση κυρίως ποιοτικών και συμμετοχικών μεθόδων. Όσον αφορά την αξιολόγηση, οι ποιοτικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται επίσης όταν δεν υπάρχει

δυνατότητα πρόσβασης σε ποιοτικά δεδομένα ή η συλλογή τους είναι δύσκολη. Κατά την επιλογή αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης θα πρέπει να εξετάζεται η ικανότητα σύνδεσης των εκροών, των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων της στρατηγικής και δημιουργίας μιας συνεκτικής σχέσης αιτίου-αιτιατού. Το ενδεχόμενο διενέργειας αντιπαραδειγματικής ανάλυσης μπορεί να εξετάζεται όταν αυτό είναι εφικτό.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της στρατηγικής CLLD θα πρέπει να επιτρέπουν την αξιολόγηση των **παραγόντων επιτυχίας και αποτυχίας**. Αυτό περιλαμβάνει την ανάλυση **εσωτερικών παραγόντων**, όπως ο σχεδιασμός και η στόχευση της στρατηγικής, η υλοποίησή της, οι δομές εταιρικής σχέσης και οι διαδικασίες συνεργασίας, καθώς και η διαχείριση και η διοίκηση της ΟΤΔ. Επιπλέον, αξιολογούνται επίσης **εξωτερικοί παράγοντες**, όπως οι αλλαγές των κοινωνικοοικονομικών και περιβαλλοντικών συνθηκών, πολιτικά ζητήματα κ.λπ. Θα μπορούσαν επίσης να αναλυθούν πτυχές που άπτονται της διακυβέρνησης, οι οποίες αφορούν τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. αλληλεπίδραση μεταξύ της ΟΤΔ και άλλων βαθμίδων της υλοποίησης του προγράμματος). **Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων του συντονισμού και της ανάπτυξης ικανοτήτων της ΟΤΔ** θα βασίζεται περισσότερο σε ποιοτικές και συμμετοχικές μεθόδους.

β. Λήψη απόφασης σχετικά με την προσέγγιση της αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης (συνιστάται).

Κατά το στάδιο της διάρθρωσης, η προσέγγιση και οι μέθοδοι για τις δραστηριότητες αξιολόγησης προσαρμόζονται περαιτέρω.

- Σε περίπτωση **αυτοαξιολόγησης**, η ΟΤΔ θα αποφασίσει σχετικά με τις μεθόδους που θα εφαρμοστούν για την αξιολόγηση της στρατηγικής CLLD, τον μηχανισμό υλοποίησης του LEADER/CLLD και την προστιθέμενη αξία.
- Σε περίπτωση **αξιολόγησης**, κατά την επιλογή των μεθόδων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι συστάσεις των αξιολογητών (όπως εκφράζονται στην πρόταση αξιολόγησης). Για την πρόσκληση υποβολής προσφορών για την αξιολόγηση, η ΟΤΔ θα πρέπει ιδανικά να διαθέτει επαρκή ικανότητα αξιολόγησης της ποιότητας των προτεινόμενων μεθόδων.
- Η συμμετοχή πεπειραμένων εμπειρογνομόνων αξιολόγησης κρίνεται σκόπιμη.

δ) Μέριμνα ώστε τα δεδομένα και οι πληροφορίες να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης (συνιστάται)

Η επιλογή των μεθόδων αξιολόγησης και το ήδη υφιστάμενο σύνολο δεικτών καθορίζουν το είδος των δεδομένων και των πληροφοριών που εξακολουθούν να απαιτούνται και θα πρέπει να συλλεχθούν κατά το στάδιο της **παρατήρησης**. Η ΟΤΔ (αυτοαξιολόγηση) και οι αξιολογητές (αξιολόγηση) θα ανασκοπήσουν τα διαθέσιμα δεδομένα.

Η ΟΤΔ θα πρέπει να γνωρίζει:

- τη σημασία της εξασφάλισης ενός ολοκληρωμένου συνόλου δεδομένων από την παρακολούθηση (κοινοί και ειδικοί δείκτες και άλλες συναφείς πληροφορίες)·
- τη χρησιμότητα της διατήρησης της βάσης δεδομένων πράξεων, αποφεύγοντας κατά αυτόν τον τρόπο δυσκολίες στον εντοπισμό των επιτευγμάτων όσον αφορά τους στόχους της στρατηγικής CLLD·
- την ανάγκη τα δεδομένα να είναι διαθέσιμα σε κατάλληλο μορφότυπο για τον αξιολογητή (π.χ. το σύστημα πληροφοριών θα πρέπει να επιτρέπει με ευκολία τη λήψη των σχετικών ποσοτικών δεδομένων σχετικά με τις εγκριθείσες/συναφθείσες πράξεις σε μορφή excel ή access)·
- άλλες πιθανές πηγές πληροφοριών που μπορεί να χρησιμοποιηθούν (π.χ. στατιστικά στοιχεία, πληροφορίες από έρευνες, συμμετοχικές αυτοαξιολογήσεις).

γ) Εξασφάλιση της συλλογής δεδομένων και πληροφοριών (συνιστάται)

Κατά το στάδιο της **παρατήρησης**, η ΟΤΔ (αυτοαξιολόγηση) και οι αξιολογητές (αξιολόγηση) αναπτύσσουν και εφαρμόζουν τα εργαλεία για τη συλλογή των απαιτούμενων πρόσθετων πληροφοριών. Στη συνέχεια, όλα τα διαθέσιμα δεδομένα και πληροφορίες θα συγκεντρωθούν και θα υποβληθούν σε επεξεργασία.

Σε περίπτωση που χρησιμοποιείται τόσο αξιολόγηση όσο και αυτοαξιολόγηση, είναι χρήσιμο να γίνει σύνδεση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί μέσω αυτοαξιολόγησης με τα δεδομένα που έχουν

συλλεχθεί από τους αξιολογητές. Η ΟΤΔ, τα μέλη της και οι δικαιούχοι της στρατηγικής CLLD θα πρέπει να είναι διατεθειμένοι να συνεργαστούν με τον αξιολογητή και να συμμετάσχουν στις δραστηριότητες αξιολόγησης ή να παράσχουν τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης στον αξιολογητή. Για παράδειγμα, οι ΟΤΔ διαθέτουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την υλοποίηση των δραστηριοτήτων τους (π.χ. εκθέσεις αυτοαξιολόγησης, ετήσιες εκθέσεις υλοποίησης, εσωτερικές βάσεις δεδομένων της ΟΤΔ). Ο αξιολογητής θα διερευνήσει αυτές τις πηγές μαζί με άλλες συναφείς υπάρχουσες πληροφορίες (παρακολούθηση της στρατηγικής CLLD, ετήσιες εκθέσεις υλοποίησης, επίσημα στατιστικά στοιχεία). Εάν υπάρχουν ελλείψεις στα δεδομένα, αυτές οι ελλείψεις μπορούν να καλυφθούν με πρόσθετες πληροφορίες οι οποίες θα συλλεχθούν από τον αξιολογητή (δεδομένα που συλλέγονται μέσω στατιστικών στοιχείων, ερευνών, συνεντεύξεων, ομάδων εστίασης κ.λπ.).

Η ΟΤΔ (αυτοαξιολόγηση) και οι αξιολογητές (αξιολόγηση) θα πρέπει να ελέγξουν τα συλλεχθέντα δεδομένα και πληροφορίες όσον αφορά i) την επάρκειά τους για την απάντηση των ερωτημάτων αξιολόγησης· ii) την εγκυρότητα και τη συνέπειά τους προκειμένου να πραγματοποιηθεί η διαδικασία τριγωνισμού· iii) την αξιοπιστία τους, επαληθεύοντας τις πηγές των πληροφοριών.

ε) Ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών που συλλέχθηκαν με τη χρήση μεθόδων και εργαλείων (συνιστάται)

Όλα τα διαθέσιμα δεδομένα και πληροφορίες υποβάλλονται σε επεξεργασία και συνοψίζονται συστηματικά από την ΟΤΔ (αυτοαξιολόγηση) και τους αξιολογητές (αξιολόγηση) κατά το στάδιο της **ανάλυσης** με τη χρήση διαφόρων μεθόδων και εργαλείων. Μια ορθή πρακτική είναι η εφαρμογή των μεθόδων από τις ΟΤΔ και, στη συνέχεια, τους αξιολογητές. Κατά αυτόν τον τρόπο, καθίσταται δυνατή η καλύτερη σύγκριση και επαλήθευση των πορισμάτων.

στ) Ερμηνεία των πορισμάτων της αξιολόγησης, απάντηση στα ερωτήματα της αξιολόγησης και διατύπωση συμπερασμάτων και συστάσεων (συνιστάται)

Κατά το **στάδιο της απόφασης**, η ΟΤΔ (αυτοαξιολόγηση)/οι αξιολογητές (αξιολόγηση) ερμηνεύουν τα πορίσματα και τα χρησιμοποιούν προκειμένου να απαντήσουν στα ερωτήματα αξιολόγησης. Με βάση τα πορίσματα, η ΟΤΔ/ο αξιολογητής συνάγει συμπεράσματα και διατυπώνει συστάσεις σχετικά με τη συνάφεια και τη συνοχή της στρατηγικής CLLD, τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις της στρατηγικής, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της όσον αφορά την επίτευξη των στόχων και την ορθή εφαρμογή της μεθόδου LEADER, καθώς και τη δημιουργηθείσα προστιθέμενη αξία.

ΒΗΜΑ 5: Υποβολή εκθέσεων, διάδοση και παρακολούθηση της αξιολόγησης σε επίπεδο ΟΤΔ

α) Υποβολή εκθέσεων σχετικά με τα δεδομένα παρακολούθησης στη διαχειριστική αρχή /στον οργανισμό πληρωμών (υποχρεωτική)

Η μόνη απαίτηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις ΟΤΔ σχετικά με την υποβολή εκθέσεων αφορά τα δεδομένα παρακολούθησης. Οι ΟΤΔ πρέπει να υποβάλλουν τακτικά τα δεδομένα σχετικά με την υλοποίηση των πράξεων μέσω των στρατηγικών CLLD, τα οποία συλλέγονται από τη ΔΑ μέσω ενός συστήματος πληροφορικής. Για αυτόν τον σκοπό, χρησιμοποιούν τους πίνακες παρακολούθησης, όπως έχουν καταρτιστεί στο έγγραφο εργασίας «Rural development monitoring – implementation report tables» (Παρακολούθηση αγροτικής ανάπτυξης – πίνακες για τις εκθέσεις υλοποίησης) και στο έγγραφο εργασίας «Data item list for Pillar II Operations database for outputs and targets» (Κατάλογος στοιχείων δεδομένων για τη βάση δεδομένων πράξεων του πυλώνα II για εκροές και στόχους).

β. Υποβολή εκθέσεων σχετικά με τα πορίσματα της αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης (συνιστάται).

Η ΟΤΔ θα πρέπει να λογοδοτήσει δημόσια για τις δραστηριότητες και τα επιτεύγματά της στον τομέα της τοπικής ανάπτυξης. Συνεπώς, η υποβολή εκθέσεων σχετικά με τα πορίσματα της αξιολόγησης σε τοπικό επίπεδο μπορεί να θεωρηθεί σημαντικό μέσο για την ενίσχυση της λογοδοσίας και της διαφάνειας της ΟΤΔ. Με την υποβολή εκθέσεων ενισχύεται η συλλογική μάθηση και παρέχεται ενημέρωση σχετικά με τα αποτελέσματα, τις επιπτώσεις και την προστιθέμενη αξία του LEADER/CLLD σε τοπικό επίπεδο.

Στην περίπτωση αυτοαξιολόγησης, η ΟΤΔ ενδέχεται να επιθυμεί να κοινοποιήσει τα πορίσματα στα μέλη της ΟΤΔ και στον πληθυσμό της περιοχής. Οι ΟΤΔ μπορούν να χρησιμοποιούν διάφορους μορφοτύπους για την ενημέρωση διαφόρων αποδεκτών κατά τρόπο φιλικό προς τον χρήστη (πληροφορίες σε ιστοσελίδα, διαφημιστικά φυλλάδια, ενημερωτικά φυλλάδια, τοπικά μέσα ενημέρωσης κ.λπ.). Μπορούν να οργανώνονται εκδηλώσεις για τη διάδοση των πορισμάτων στα μέλη της ΟΤΔ και στον πληθυσμό της περιοχής.

Στην περίπτωση αξιολόγησης, οι αξιολογητές καταρτίζουν την έκθεση αξιολόγησης. Η έκθεση δεν χρειάζεται να είναι εκτεταμένη, αλλά θα πρέπει να είναι ευανάγνωστη, ώστε τα πορίσματα να διαδοθούν και να συζητηθούν με τα μέλη της ΟΤΔ, καθώς και με το ευρύτερο κοινό της περιοχής της ΟΤΔ. Είναι σημαντικό τα πορίσματα της αξιολόγησης και οι επακόλουθες συζητήσεις με ενδιαφερόμενους φορείς να χρησιμοποιηθούν ως εισροή για την περαιτέρω βελτίωση της στρατηγικής CLLD, την εφαρμογή της μεθόδου LEADER και τις δραστηριότητες της ΟΤΔ γενικότερα. Τα μαθήματα που αποκομίζονται από την αξιολόγηση αξιοποιούνται επίσης κατά τον επόμενο γύρο της ανάπτυξης της στρατηγικής.

γ. Κοινοποίηση και διάδοση των πορισμάτων της αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης (συνιστάται).

Τα πορίσματα της αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης θα πρέπει να κοινοποιηθούν και να διαδοθούν σε διάφορους αποδέκτες από τις ΟΤΔ, τις ΔΑ ή τα ΕΑΔ. Σε κάθε περίπτωση, οι ΟΤΔ θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες διάδοσης και επικοινωνίας είναι επαρκώς αναπτυγμένες και αρχίζουν αμέσως μετά την τελική έγκριση της αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης. Δύο από τις βασικές προκλήσεις όσον αφορά την κοινοποίηση των πορισμάτων της αξιολόγησης είναι ο προσδιορισμός του κοινού-στόχου και η παραγωγή και η διάδοση πληροφοριών χρήσιμων για αυτό το κοινό. Για την αξιολόγηση/αυτοαξιολόγηση σε τοπικό επίπεδο, είναι σημαντικό να περιληφθούν όχι μόνο το κοινό-στόχος, οι δικαιούχοι της CLLD και τα μέλη της ΟΤΔ, αλλά και το σύνολο του πληθυσμού της ΟΤΔ.

Οι ΟΤΔ μπορούν να χρησιμοποιούν διαφορετικά εργαλεία επικοινωνίας για διαφορετικές ομάδες-στόχους (π.χ. συνοπτική παρουσίαση της έκθεσης αξιολόγησης, άρθρα στα οποία συνοψίζονται τα βασικά πορίσματα). Προς αυτόν τον σκοπό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ποικιλία διαύλων διάδοσης (π.χ. ιστότοποι, δημόσιες εκδηλώσεις, μαζικές ταχυδρομικές αποστολές, τηλεόραση, ραδιόφωνο).

δ. Μέριμνα για την παρακολούθηση των πορισμάτων της αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης (συνιστάται).

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο διαχείρισης και μάθησης. Παρέχει μια ευκαιρία στους ενδιαφερόμενους φορείς να στοχαστούν σχετικά με τα πορίσματα της αξιολόγησης και ενδεχόμενες βελτιώσεις. Συνιστάται στις ΟΤΔ να δίνουν συνέχεια στα συμπεράσματα και στις συστάσεις ώστε:

- ❖ να εξασφαλίσουν δημόσια λογοδοσία και διαφάνεια στην τοπική διακυβέρνηση·
- ❖ να διευκολύνουν τον διάλογο σχετικά με τον καθορισμό και τις προτεραιότητες της στρατηγικής με σχετικούς ενδιαφερόμενους φορείς·
- ❖ να βελτιώσουν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής·
- ❖ να παρέχουν κίνητρα στους ενδιαφερόμενους φορείς και στους διαχειριστές της ΟΤΔ ώστε να συμμετέχουν ενεργά στη βελτίωση των επιδόσεων της ΟΤΔ και να συμβάλλουν στην καλλιέργεια μιας νοοτροπίας οργανωσιακής μάθησης·
- ❖ να βελτιώσουν την εφαρμογή της μεθόδου LEADER·
- ❖ να δημιουργήσουν μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία όσον αφορά την CLLD.

Οι ΟΤΔ θα πρέπει να δίνουν συνέχεια στις συστάσεις της αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης και να καθορίσουν τις απαραίτητες διαχειριστικές λύσεις. Οι ενέργειες παρακολούθησης θα πρέπει να οδηγούν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Στο σχήμα που ακολουθεί απεικονίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα μπορούσε να οργανωθεί η παρακολούθηση των πορισμάτων της αξιολόγησης/αυτοαξιολόγησης.