



European Network for
Rural Development

Στρατηγικές Τοπικής Ανάπτυξης (ΣΤΑ) LEADER

Οδηγίες για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση

*Ιούνιος 2016**

Πίνακας περιεχομένων

1. Εισαγωγή	2
2. Συμμετοχική ΣΤΑ	4
2.1 Ξεκινώντας	5
2.2 Προσεγγίσεις διαβούλευσης	7
2.3 Ανάπτυξη προτεραιοτήτων και στόχων	9
2.4 Ολοκλήρωση της διαδικασίας, σύνδεση όλων των σταδίων	10
3. Ουσιώδες περιεχόμενο ΣΤΑ	12
3.1 Περιοχή και πληθυσμός που καλύπτονται από τη στρατηγική	13
3.2 Αναπτυξιακές ανάγκες και δυνατότητες της περιοχής	14
3.3 Σκοποί και στόχοι	17
3.4 Η διαδικασία συμμετοχής της κοινότητας	22
3.5 Σχέδιο δράσης	23
3.6 Ρυθμίσεις διαχείρισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης	26
3.7 Χρηματοοικονομικό σχέδιο, συμπεριλαμβανομένης της κατανομής των πόρων από κάθε ΕΔΕΤ	34

**Ο παρών οδηγός καταρτίστηκε από το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Αγροτικής Ανάπτυξης και αφορά στην προγραμματική περίοδο 2014-2020. Ως εκ τούτου γίνονται αναφορές στο Κανονιστικό πλαίσιο της περιόδου αυτής. Ωστόσο κρίθηκε από την Υπηρεσία ότι δεν έχουν επέλθει ριζικές αλλαγές στο πλαίσιο σχεδιασμού και ότι θα αποτελέσει υποστηρικτικό κείμενο για την προετοιμασία των νέων Στρατηγικών Τοπικής Ανάπτυξης. Η ΕΕ προετοιμάζει νέο επικαιροποιημένο οδηγό ο οποίος θα κοινοποιηθεί στις ΟΤΔ μόλις ανακοινωθεί.*

Η μετάφραση έγινε με την υποστήριξη του Εθνικού Αγροτικού Δικτύου στο πλαίσιο των δράσεων επικοινωνίας που αφορούν στην υποστήριξη των Ομάδων Τοπικής Δράσης.

1. Εισαγωγή

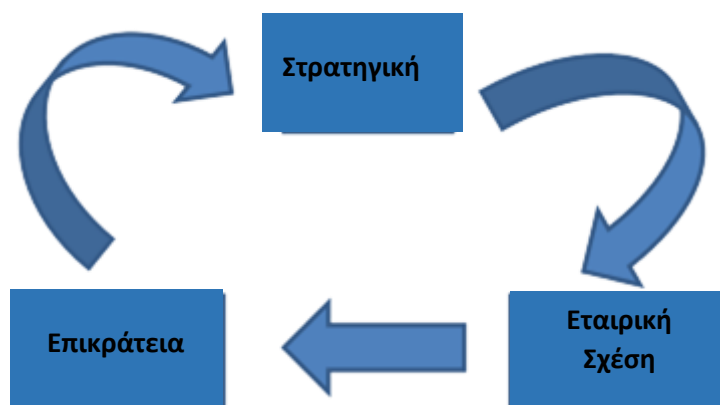
Η ακόλουθη καθοδήγηση από το σημείο επαφής ΕΔΑΑ αφορά τον ουσιώδη και ολοκληρωμένο ρόλο που διαδραματίζουν οι Στρατηγικές Τοπικής Ανάπτυξης (ΣΤΑ) στην προσέγγιση LEADER/ΤΑΠΤΟΚ. Επιδιώκει να παράσχει χρήσιμη καθοδήγηση στις Ομάδες Τοπικής Δράσης (ΟΤΔ) καλύπτοντας τόσο τις συμμετοχικές διαδικασίες που απαιτούνται για την ανάπτυξη αποτελεσματικών ΣΤΑ όσο και το βασικό περιεχόμενο αυτών των στρατηγικών.

Το παρόν έγγραφο καθοδήγησης έχει αναθεωρηθεί σε μεγάλο βαθμό από το έργο της ομάδας εστίασης για το LEADER του ΕΔΑΑ για τη βελτίωση της ποιότητας των στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης από την προηγούμενη περίοδο προγραμματισμού. Αναθεωρήθηκε ώστε να αποτυπώνει συγκεκριμένες διατάξεις του Κανονισμού 2014-2020.

Στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης εντός των πλαισίων LEADER/ΤΑΠΤΟΚ

Ως πρωτοβουλία Τοπικής Ανάπτυξης μέσω των Τοπικών Κοινοτήτων (ΤΑΠΤΟΚ), το LEADER είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία ανάπτυξης σχεδιασμένη για να δεσμεύει, να ενεργοποιεί, να τροφοδοτεί και να ενδυναμώνει τις τοπικές κοινότητες έτσι ώστε να αναλάβουν τη δική τους τοπική ανάπτυξη.

Υπάρχουν τρία κοινά και αλληλοσυνδεόμενα στοιχεία που θεωρούνται θεμελιώδη για τις προσεγγίσεις Τοπικής Ανάπτυξης Με Πρωτοβουλία Τοπικών Κοινοτήτων: η περιοχή ή επικράτεια, η εταιρική σχέση και η ολοκληρωμένη στρατηγική τοπικής ανάπτυξης. Όλα μαζί είναι γνωστά ως η «τριάδα» τοπικής χωρικής ανάπτυξης:



Η προετοιμασία της Στρατηγικής Τοπικής Ανάπτυξης (ΣΤΑ) αποτελεί ουσιώδες και αναπόσπαστο μέρος της προσέγγισης και διαδικασίας LEADER και ΤΑΠΤΟΚ.

Σύμφωνα με τον Κανονισμό περί Κοινών Διατάξεων (ΚΚΔ)¹:

«Η τοπική ανάπτυξη με πρωτοβουλία τοπικών κοινοτήτων... εκτελείται μέσω ολοκληρωμένων και πολυτομεακών στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης βάσει περιοχών»²

¹ Κανονισμός περί Κοινών Διατάξεων (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 άρθρο 32 παρ. 2 εδάφιο 9γ) http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3A0J.L_.2013.347.01.0320.01.ENG

²

Στον ΚΚΔ, το άρθρο 2 παράγραφος 19 παρέχει τον ορισμό της στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης:

«Α. «στρατηγική τοπικής ανάπτυξης με πρωτοβουλία κοινοτήτων»: ένα συνεκτικό σύνολο πράξεων για την ικανοποίηση τοπικών στόχων και αναγκών, το οποίο συμβάλλει στην επίτευξη της στρατηγικής της Ένωσης για έξυπνη, διατηρήσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη και η οποία σχεδιάζεται και εφαρμόζεται από μια ομάδα τοπικής δράσης.»

Το άρθρο 34 του ΚΚΔ επαναλαμβάνει ότι «Οι Ομάδες Τοπικής Δράσης χαράζουν και υλοποιούν τις Στρατηγικές Τοπικής Ανάπτυξης με Πρωτοβουλία Τοπικών Κοινοτήτων».³ Το παρόν άρθρο καθορίζει επίσης το ουσιώδες ελάχιστο περιεχόμενο μιας ΣΤΑ στο πλαίσιο οποιουδήποτε εκ των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων (ΕΔΕΤ) (βλ. παρακάτω και σ. 12). Ο Κανονισμός Αγροτικής Ανάπτυξης⁴ δεσμεύει περαιτέρω τις ομάδες τοπικής δράσης του LEADER να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν αυτές τις στρατηγικές.

Δεν υπάρχει ενιαίο μοντέλο που να ταιριάζει σε κάθε περίπτωση, επομένως η προετοιμασία μιας ΣΤΑ καλής ποιότητας δεν έγκειται απλώς στην εφαρμογή ή συμπλήρωση ενός προτύπου. Δύο περιοχές ή συμπράξεις ΟΤΔ δεν είναι ποτέ πανομοιότυπες. Συνεπώς, οι στρατηγικές των ΟΤΔ μπορούν και πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις τοπικές ανάγκες και δυνατότητες και να προσαρμόζονται σε αυτές.⁵

Ωστόσο, η προσέγγιση LEADER και η ανάπτυξη αποτελεσματικών ΣΤΑ στο πλαίσιο αυτού απαιτούν τη χρήση ορισμένων κοινών στοιχείων, και συγκεκριμένα:

- μιας συμμετοχικής και ενεργά διαχειριζόμενης μεθόδου προετοιμασίας ΣΤΑ,
- κατάλληλα δομημένης εταιρικής σχέσης με την ΟΤΔ,
- που προβλέπει ενεργό συμμετοχή, επικύρωση και αποδοχή από την κοινότητα, και
- που τεκμηριώνεται και αποδεικνύεται μέσω της στρατηγικής και του περιεχομένου της.

Επιπλέον, το άρθρο 34 καθορίζει επίσης το ουσιώδες ελάχιστο περιεχόμενο μιας ΣΤΑ στο πλαίσιο οποιουδήποτε εκ των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων (ΕΔΕΤ). Αυτό καλύπτει:

- την περιοχή και τον πληθυσμό που καλύπτονται από τη στρατηγική,
- τη διαδικασία συμμετοχής της κοινότητας,
- τις αναπτυξιακές ανάγκες και δυνατότητες της περιοχής,
- την ιεράρχηση στόχων, συμπεριλαμβανομένων μετρήσιμων στόχων,
- σχέδιο δράσης,
- ρυθμίσεις διαχείρισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης,
- οικονομικό σχέδιο, συμπεριλαμβανομένης της προγραμματισμένης κατανομής κάθε ΕΔΕΤ.

Οι ακόλουθες ενότητες παρέχουν περαιτέρω καθοδήγηση σχετικά με τους δύο αυτούς κρίσιμους τομείς ανάπτυξης ΣΤΑ:

1. Συμμετοχική ΣΤΑ
2. Ουσιώδες περιεχόμενο ΣΤΑ

³ Εφεξής αναφέρονται απλώς ως στρατηγική τοπικής ανάπτυξης ή ΣΤΑ

⁴ Κανονισμός ΕΓΤΑΑ (ΕΕ) αριθ. 1305/2013

⁵ Σχεδιασμός ευέλικτης στρατηγικής – [συνέντευξη με την Jenny Nylund](#)

2. Συμμετοχική ΣΤΑ

Η τοπική συμμετοχή είναι ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους ολόκληρης της προσέγγισης ΤΑΠΚΟΚ και η συμμετοχή της κοινότητας στην προετοιμασία των ΣΤΑ είναι, συνεπώς, απολύτως θεμελιώδης. Η εμπλοκή των ανθρώπων στη διαχείριση της δικής τους ανάπτυξης αποτελεί βασικό στόχο της προσέγγισης LEADER που συμβάλλει στις οριζόντιες προτεραιότητες της «βελτίωσης της διακυβέρνησης και της κινητοποίησης του ενδογενούς δυναμικού των αγροτικών περιοχών».

Κάθε ΣΤΑ πρέπει να σχεδιάζεται μέσω μιας διαδικασίας από τη βάση προς την κορυφή, η οποία **πρέπει να περιλαμβάνει ενεργά μια αντιπροσωπευτική διατομή της τοπικής κοινότητας**, προκειμένου να λαμβάνονται υπόψη οι τοπικές ανάγκες και δυνατότητες. Αυτή η διαδικασία με τη σειρά της πρέπει να περιγράφεται μέσα στην ίδια την ΣΤΑ.

Η σύνταξη της ΣΤΑ και η ανάπτυξη της τοπικής εταιρικής σχέσης συμβαδίζουν ουσιαστικά μεταξύ τους, συμβάλλοντας η μία στην άλλη. Μια αποτελεσματική και καλά σχεδιασμένη συμμετοχική διαδικασία προετοιμασίας της ΣΤΑ μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην ανάπτυξη μιας αντιπροσωπευτικής, καλά ενημερωμένης και αξιόπιστης ΟΤΔ ικανής να διαχειρίζεται και να παρέχει την ΣΤΑ. Ακόμα και οι καθιερωμένες ΟΤΔ θα πρέπει να προγραμματίσουν προσεκτικά αυτό το σημείο καθώς δεν μπορεί να υποθεθεί ότι δεν υπάρχουν αλλαγές σε μια νέα περίοδο προγραμματισμού.

Η άμεση αξιοποίηση της τοπικής γνώσης και ευαισθητοποίησης, καθώς και η άμεση συμμετοχή τοπικών ιδιωτών, επιχειρήσεων και οργανισμών στο έργο της ΟΤΔ συμβάλλει στη διασφάλιση της τοπικής συνάφειας της ΣΤΑ⁶. Υπάρχει η δυνατότητα ανάπτυξης κοινού οράματος και στόχων μέσα από την κοινή κατανόηση των κύριων προβλημάτων της περιοχής και των αιτιών τους, καθώς και των πλεονεκτημάτων, των αναγκών και των ευκαιριών που παρουσιάζονται. Αυτό με τη σειρά του ενισχύει την αναγνώριση, τη συμμετοχή και την κυριότητα της κοινότητας επί των ΣΤΑ και ΟΤΔ.

Οι ακόλουθες ενότητες παρέχουν έναν οδηγό για τα βασικά βήματα αυτής της διαδικασίας, παρέχουν καθοδήγηση για νέες ΟΤΔ που ξεκινούν τη συμμετοχική διαδικασία και ένα εργαλείο αναφοράς για πιο έμπειρες ΟΤΔ ώστε να επανεξετάσουν και να επικαιροποιήσουν τις μεθόδους τους κατά την κατάρτιση μιας νέας ΣΤΑ. Μεγάλο μέρος αυτής της δραστηριότητας πρέπει να είναι επιλέξιμο σύμφωνα με τις διατάξεις περί προπαρασκευαστικής υποστήριξης.

⁶ Υιοθέτηση προσέγγισης διαδικασιών [Ο Fons Jacques από μια ΟΤΔ του Λουξεμβούργου εξηγεί τα οφέλη της συμμετοχικής προσέγγισης στη διαδικασία κατάρτισης ενός ΣΤΑ](#)

2.1 Ξεκινώντας

Πρόωρη έναρξη

Μία από τις σημαντικότερες συστάσεις που προκύπτουν από το έργο της ομάδας εστίασης 4 για το LEADER για τη βελτίωση της ποιότητας των στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης υπογραμμίζει πόσο σημαντικό είναι για τις ΟΤΔ να αναλάβουν πρωτοβουλία και να ξεκινήσουν τη διαδικασία ανάπτυξης των ΣΤΑ. Οι ΟΤΔ που περιμένουν μέχρις ότου διευθετηθούν όλες οι εθνικές και ενωσιακές διαπραγματεύσεις, κανονισμοί και οδηγίες, για να ξεκινήσουν τη διαδικασία ανάπτυξης της ΣΤΑ περιορίζουν τον χρόνο που έχουν στη διάθεσή τους για να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά την τοπική διαδικασία και ενδέχεται, κατά συνέπεια, να θέσουν σε κίνδυνο την ποιότητά της. Οι κίνδυνοι από την πρόωρη έναρξη της προετοιμασίας είναι μικροί και η ανάγκη υποστήριξης της εν λόγω δραστηριότητας έχει αναγνωριστεί με βάση τις διατάξεις περί προπαρασκευαστικής υποστήριξης που είναι διαθέσιμες στις ΟΤΔ από τις αρχές του 2014.⁷

Προετοιμασία

Ο σχεδιασμός και η έναρξη της διαδικασίας ανάπτυξης ΣΤΑ διευκολύνονται συνήθως με τη σύσταση **ομάδας εργασίας ή ομάδας**. Καθώς το έργο της ΣΤΑ προχωρά, η εν λόγω ομάδα θα συμμετέχει στον συντονισμό της αναγκαίας έρευνας, στον σχεδιασμό και στην καθοδήγηση της διαδικασίας κοινοτικής συμμετοχής, καθώς και στη σύσταση και εξασφάλιση των ανθρώπινων και λοιπών πόρων που απαιτούνται. Η ομάδα εργασίας δεν χρειάζεται να είναι μεγάλη: αρχικά μπορεί να είναι ολιγομελής, αποτελούμενη από δύο ή τρεις βασικούς συνεργάτες. Σταδιακά θα πρέπει να εξελιχθεί και να διευρυνθεί, π.χ. ως αποτέλεσμα της διεξαγωγής χαρτογράφησης και ανάλυσης των τοπικών ενδιαφερόμενων μερών (αυτή η δραστηριότητα μπορεί να διεξαχθεί στην αρχική φάση και να τελειοποιηθεί σε μεταγενέστερο στάδιο της διαδικασίας ΣΤΑ). Σε περίπτωση νέων συμπράξεων, η ομάδα εργασίας μπορεί κάλλιστα να εξελιχθεί σε βάση για την ΟΤΔ.

Η ομάδα εργασίας της ΣΤΑ, η αρχική ομάδα βασικών τοπικών φορέων ενημέρωσης, οι εκδηλώσεις διαβούλευσης και τυχόν συγκεκριμένες ομάδες εργασίας μπορούν όλοι να συμβάλουν στην αποτελεσματική προετοιμασία της ΣΤΑ. Καθώς διαπιστώνεται ότι διάφοροι φορείς συνεισφέρουν στην ΣΤΑ, η εταιρική σχέση είναι πιθανό να εξελιχθεί μέσω αυτής της συμμετοχής.⁸

Χρόνος και δεξιότητες

Τα εμπλεκόμενα μέρη πρέπει να είναι σε θέση να αφιερώσουν χρόνο στα σχετικά καθήκοντα. Η διαδικασία ΣΤΑ θα περιλαμβάνει ένα εντατικό πρόγραμμα συναντήσεων και συζητήσεων με κοινότητες και άλλους ενδιαφερόμενα μέρη, αλλά συχνά ο χρόνος που μπορούν να αφιερώσουν σε αυτό το έργο είναι πεπερασμένος. Επομένως, αυτό το στοιχείο απαιτεί επαρκείς δεξιότητες

⁷ Ξεκινήστε νωρίς και προγραμματίστε σωστά [Ο Tim Hudson από το σημείο επαφής ΕΔΑΑ επισημαίνει τα πλεονεκτήματα του σωστού σχεδιασμού μιας ΣΤΑ.](#)

⁸ Θεωρία διαχείρισης αλλαγών που αναπτύχθηκε από τον Καθηγητή John Kotter (Harvard University Business School) αφορά τη διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής στρατηγικών, μεταξύ άλλων, μέσω των βασικών σταδίων που προσδιορίζει, αναπτύσσοντας το όραμα και τη στρατηγική διαχείρισης αλλαγών, επικοινωνώντας με σκοπό κατανόηση και αποδοχή, καθώς και εξουσιοδοτώντας άλλους για δράση. <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>

εμφύχωσης και διαμεσολάβησης, σε συνδυασμό με αποδεδειγμένες δεξιότητες και εμπειρία σε σχετικές ερευνητικές τεχνικές και χωρική ανάπτυξη.⁹

Μια μικρή ομάδα μπορεί να μην έχει τον χρόνο, τις γνώσεις ή τις δεξιότητες που απαιτούνται για να καλύψει εύρος των εργασιών, ενώ οι εταίροι μπορεί να μην είναι σε θέση να δεσμεύσουν επαρκείς πόρους προσωπικού. Μπορεί να χρειαστούν πρόσθετοι αποκλειστικοί πόροι π.χ. από πανεπιστήμιο, δημόσιο φορέα ή εταιρεία συμβούλων για την υποστήριξη της ομάδας σε συγκεκριμένα, τεχνικά ή εξειδικευμένα καθήκοντα. Ειδικά καταρτισμένοι εξωτερικοί εμπειρογνώμονες μπορούν επίσης να παρέχουν οφέλη λόγω της αντικειμενικότητάς τους και ενεργώντας ως αμερόληπτοι διαμεσολαβητές.

Σύμφωνα με έναν εμπειρικό κανόνα, για μια νέα ΟΤΔ, αυτές οι εργασίες ανάπτυξης ενδέχεται να απαιτήσουν έως και δύο ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης για έξι μήνες (προκειμένου να καλυφθούν η δημιουργία εταιρικής σχέσης, η ανάλυση της κατάστασης, το πρόγραμμα ανάπτυξης και υλοποίησης της ΣΤΑ). Είναι επίσης πιθανό να χρειαστεί σημαντική εθελοντική εργασία: οι σχετικοί χρονικοί και ανθρώπινοι πόροι μπορεί να ποικίλλουν ανάλογα με την εμπειρία των περιοχών σε παρόμοιες διαδικασίες.

Πηγές πληροφόρησης

Ένα άμεσο καθήκον της ομάδας εργασίας της ΣΤΑ είναι η προκαταρκτική ανάλυση των σχετικών δεδομένων και άλλων πηγών πληροφόρησης με σκοπό την ανάπτυξη του προφίλ της περιοχής και της ΣΤΑ. Σε αυτό το στάδιο, η ομάδα θα ασχοληθεί κυρίως με δευτερογενείς πηγές, κρίνοντας τι είναι σχετικό και πολύτιμο, αξιοποιώντας στο έπακρο τις υπάρχουσες πληροφορίες αντί να υπάρχει αλληλεπικάλυψη ενεργειών ή ανάληψη νέας έρευνας. Είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη και άλλες πρωτοβουλίες, σχέδια ή στρατηγικές που επηρεάζουν την περιοχή τόσο ως προς την εξασφάλιση συμπληρωματικότητας όσο και ως πιθανές πηγές πληροφόρησης.¹⁰

Μία χρήσιμη προσέγγιση σε αυτό το σημείο είναι η προετοιμασία ενός λογικά δομημένου προτύπου για τις πληροφορίες που χρειάζεστε. Αυτό θα σας βοηθήσει να εντοπίσετε τυχόν κενά που χρειάζεται να καλύψετε και αποτελεί μια βάση για τον προσδιορισμό περαιτέρω πληροφοριών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της αρχικής σας ανάλυσης. Το υπόδειγμα συνήθως περιλαμβάνει τμήματα σχετικά με την περιοχή, τη γεωγραφία και το περιβάλλον της, την αποδοτική χρήση πόρων, την πολιτιστική κληρονομιά, την κλιματική αλλαγή, τις μεταφορές, τις υποδομές, τον πληθυσμό, την κοινωνική ένταξη και ένδεια, την οικονομία και αγορά εργασίας, τη διακυβέρνηση και διοίκηση. Όλα αυτά παρέχουν μια βάση στην οποία μπορεί να στηριχθεί η ανάλυση και οι αρχικές σκέψεις της ομάδας εργασίας σχετικά με τις πιθανές προτεραιότητες της ΣΤΑ. Είναι επίσης ένα σημαντικό βήμα για την ενημέρωση μεταγενέστερων κοινοτικών διαβουλεύσεων.

Αυτός ο σχεδιασμός και η διάρθρωση είναι ιδιαίτερα σημαντικά όταν εργάζεστε με μια μικρή ομάδα όπου η αποτελεσματική χρήση πεπερασμένων και πολύτιμων πόρων αποτελεί απόλυτη προτεραιότητα.

⁹ Απολαύστε την καμπύλη μάθησης [Η Romina Zago από την ELARD συζητά για τις διαδικασίες μάθησης που περιλαμβάνονται στις λειτουργίες ΣΤΑ.](#)

¹⁰ Βλ. παράδειγμα από την Ανδαλουσία (ES) σχετικά με την «[Ενσωμάτωση ΣΤΑ στον ευρύτερο χωρικό σχεδιασμό](#)»

2.2 Προσεγγίσεις διαβούλευσης

Έναρξη της διαδικασίας

Μια αποδεδειγμένη συμμετοχική προσέγγιση είναι η έναρξη μιας διαδικασίας διαβούλευσης μέσω του προσδιορισμού και της εμπλοκής μιας σχετικά μικρής ομάδας βασικών τοπικών ή οργανωσιακών ενδιαφερόμενων μερών ή φορέων πληροφόρησης και της αξιοποίησης αυτών.

Οι ΟΤΔ και οι ομάδες εργασίας τους θα πρέπει να εξετάσουν τον καλύτερο τρόπο διάρθρωσης των τοπικών τους διαβουλεύσεων.¹¹

Σημαντικές παράμετροι περιλαμβάνουν τον τρόπο συμμετοχής των ατόμων, σε ποια βάση, σε ποιο στάδιο, μέσω ποιας προσέγγισης, καθώς και πώς θα προκύψουν οι σχετικοί πόροι.

Ο σκοπός αυτών των διαβουλεύσεων είναι διττός. Πρώτον, δίνουν τη δυνατότητα στην ομάδα εργασίας να δοκιμάσει και να αναπτύξει την αρχική της θεωρητική έρευνα και ανάλυση με βάση την τοπική γνώση και εμπειρογνωμοσύνη, καθώς και, στη συνέχεια, να διερευνήσει τα κύρια προβλήματα και δυνατότητες στην περιοχή. Δεύτερον, ενημερώνουν την ομάδα εργασίας σχετικά με τους τοπικούς διαμορφωτές της κοινής γνώμης και άλλους εξέχοντες παράγοντες που ενδέχεται να είναι διατεθειμένοι να υποστηρίξουν ή να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη ΣΤΑ, σε δραστηριότητες ΟΤΔ ή ως μέλη της ΟΤΔ.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, η ομάδα πρέπει να εξετάσει τα στάδια ανάπτυξης της ΣΤΑ και τους στόχους όσον αφορά τη συμμετοχή τοπικών εταίρων και κοινοτήτων. Αυτό περιλαμβάνει τα κύρια στάδια προετοιμασίας της ΣΤΑ, τη συλλογή πληροφοριών, την ανάλυση SWOT, την ιεράρχηση, τον καθορισμό στόχων και της βασικής λογικής παρέμβασης, τον σχεδιασμό της διαδικασίας παραδοτέων, την εξασφάλιση υποστήριξης και τη συμφωνία επί της τελικής υποβολής.

Διεύρυνση συμμετοχής

Η ευρεία συμμετοχή της κοινότητας αποτελεί προτεραιότητα για την ενίσχυση της συνάφειας, της καταλληλότητας, της κυριότητας και της δυνατότητας παράδοσης των ΟΤΔ, ΣΤΑ και της επιδιωκόμενης έκβασης. Πώς μπορούν οι ΟΤΔ να διασφαλίσουν μια προσβάσιμη διαδικασία που διευρύνει και εμβαθύνει τη συμμετοχή της τοπικής κοινότητας και του αντίστοιχου κλάδου;

Η απλή ενημέρωση των τοπικών κατοίκων ότι μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη μιας ΣΤΑ και η υποβολή προσφοράς για χρηματοδότηση της περιοχής τους **δεν αρκούν**. Οι ΟΤΔ πρέπει να **ενθαρρύνουν και να καταστήσουν εφικτή την πραγματική συμμετοχή**, να σχεδιάσουν τη συμμετοχή εκείνων των οποίων αναζητούν και τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργοποιηθεί στην πράξη¹². Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι η διαδικασία είναι όσο το δυνατόν πιο περιεκτική, να αποφεύγεται ο αποκλεισμός ομάδων όπως νέων ή ηλικιωμένων που μπορεί να αντιμετωπίζουν δυσκολίες, π.χ. όταν ταξιδεύουν, ατόμων με χρονικούς περιορισμούς, επιχειρηματιών, νεαρών γονέων κ.λπ.

Η διενέργεια επίσημης **ανάλυσης ενδιαφερόμενων μερών** είναι ένας απλός τρόπος διάρθρωσης και εξασφάλισης μιας αποτελεσματικής ευρύτερης συμμετοχής στην ανάπτυξη ΣΤΑ, ενώ παράλληλα συμβάλλει στη δημιουργία μιας συναφούς και ικανής εταιρικής σχέσης ΟΤΔ.

¹¹ Χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες ανάλυσης αναγκών [H Mireille Groot Koerkamp από μια ολλανδική ΟΤΔ επισημαίνει τη σημασία της χρήσης πληροφοριών «ανάλυσης αναγκών» σε μια Στρατηγική Τοπικής Ανάπτυξη.](#)

¹² [Προσέγγιση «από κάτω προς τα άνω» Kristiina Liimand, υπόθεση Περιφέρειας Tartu, Εσθονία](#)

Η ανάλυση ενδιαφερόμενων μερών περιλαμβάνει απλώς τη χαρτογράφηση και ανάλυση **ατόμων, οργανισμών και ιδρυμάτων** που έχουν ή μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη της περιοχής. Προσδιορίζει τις **βασικές δυνατότητες και συνεισφορές** των υφιστάμενων ή δυνητικών εταιριών και μπορεί να αναληφθεί ανά τομέα, δημόσιο, ιδιωτικό και αστικό, περιοχή, θέμα ή τύπο δραστηριότητας. Η ανάλυση μπορεί να διαρθρωθεί γύρω από την επίσημη αποστολή, τα συμφέροντα, την ικανότητα ή τους πόρους ατόμων ή οργανισμών, ή γύρω από τα πιθανά έργα ή συμφέροντα που αυτοί επιθυμούν να προωθήσουν. Η εν λόγω χαρτογράφηση βοηθά επίσης να αναδειχθεί η συνάφεια της εταιρικής σχέσης με την περιοχή και παρέχει τεκμήρια για τη συμβολή της κοινότητας στο έγγραφο της ΣΤΑ. Υπάρχουν διάφορα διαθέσιμα εργαλεία σχετικά με αυτό (πίνακες, διαγράμματα σχέσεων, διαγράμματα οργανωτικής ικανότητας, νοητικοί χάρτες κ.λπ.).

Μια κοινή προσέγγιση για τη συμμετοχή της κοινότητας περιλαμβάνει δημόσιες συναντήσεις ή εκδηλώσεις διαφόρων μορφών, αλλά **ο σχεδιασμός θα πρέπει να διασφαλίζει** ότι όλα τα μέρη της περιοχής και της κοινότητας έχουν **την ευκαιρία να συνεισφέρουν**. Φροντίστε να **αντιμετωπιστούν πιθανά εμπόδια** π.χ. όσον αφορά τη διαχείριση χρόνου και τόπου, την προμήθεια φαγητού και αναψυκτικών, ακόμη και την παροχή ρυθμίσεων φύλαξης παιδιών για τη διασφάλιση της συμμετοχής των ατόμων. **Σχεδιάστε προσεκτικά τις μεθόδους εργασίας** ώστε ακόμη και οι πιο επιφυλακτικοί συμμετέχοντες να νιώθουν άνετα με τη συμβολή τους. Υπάρχουν πολλές διαδικτυακές πηγές σχετικά με συμμετοχικές τεχνικές, απλές όπως οι επιμέρους μικρές ομάδες (buzz groups), οι ασκήσεις ιεράρχησης και ο τρόπος με τον οποίο οι διαμεσολαβητές συγκεντρώνουν σχόλια ανατροφοδότησης (feedback): όλα αυτά μπορούν να διευκολύνουν τη συμμετοχή των ατόμων.

Μόλις εδραιωθεί αυτή η ευρύτερη βάση εμπλοκής, είναι σημαντικό να διατηρηθεί η ενημέρωση και συμμετοχή των ατόμων **επικοινωνώντας αποτελεσματικά και παρέχοντας σχόλια ανατροφοδότησης (feedback)** καθ' όλη τη διάρκεια των διαδικασιών, ώστε να διασφαλίζεται ένα υψηλό επίπεδο τοπικής συμμετοχής από όλα τα πιθανά ενδιαφερόμενα μέρη.¹³

Εμβάθυνση και ενίσχυση της διαδικασίας και της ανάλυσης

Οι υποομάδες ή ομάδες εργασίας που βασίζονται σε ένα κοινό θέμα, τομέα ή περιοχή προσφέρουν ένα επιπλέον μέσο για τη διεύρυνση, επέκταση και εμβάθυνση της συμμετοχικής και συμβουλευτικής διαδικασίας, καθώς και για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων αναγκών ή προτεραιοτήτων. Αυτές μπορεί να δημιουργούνται για να ανταποκριθούν σε μια συγκεκριμένη ανάγκη ή ομάδα συμφερόντων π.χ. ως αποτέλεσμα μιας ευρύτερης συνέλευσης ή με απευθείας πρωτοβουλία της ομάδας που ηγείται της διαδικασίας ΣΤΑ.

Οι μικρές ομάδες εργασίας ή υποομάδες μπορούν να συγκροτούνται σε θεματική, τομεακή βάση ή γεωγραφική βάση, συμβάλλοντας τόσο στην εξειδικευμένη γνώση όσο και στην ευρύτερη τοπική συμμετοχή. Οι ΟΤΔ μπορούν επίσης να χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό αυτών των τύπων. Η επιλογή και ο αριθμός των θεμάτων για τις εν λόγω ομάδες εξαρτώνται από την περιοχή, τους διαθέσιμους πόρους και την αρχική χωρική ανάλυση. Οι ομάδες μπορούν επίσης να αποτελούν ένα μέσο για τη συμμετοχή μειονεκτούσων ή δυσπρόσιτων ομάδων ή για τη χρήση μεθόδων που διευκολύνουν τη συμμετοχή ατόμων.

¹³ Διαδώστε το μήνυμα [Ο Thomas Wallrich από μια γερμανική ΟΤΔ εξηγεί τον ρόλο της επικοινωνίας στην προώθηση περιεκτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων για την υλοποίηση ΣΤΑ.](#)

Ανεξάρτητα από την προσέγγιση που υιοθετείται, είναι σημαντικό αυτές οι ομάδες να βρίσκονται σε στενή σύνδεση και επικοινωνία με την κύρια ομάδα εργασίας της ΣΤΑ. Οι ομάδες αυτές συγκεντρώνουν διαφορετικές απόψεις ενδιαφερομένων μερών και επιτρέπουν τη διερεύνηση, την αποδοχή και τη σχετική ιεράρχηση των κύριων αναγκών και ευκαιριών. Με αυτόν τον τρόπο, οι ομάδες συμβάλλουν στην προετοιμασία της ανάλυσης SWOT και στην περαιτέρω ανάπτυξη των ΣΤΑ γενικότερα, καθώς και στον καθορισμό στόχων και προτεραιοτήτων που βασίζονται σε θεματικούς τομείς ή περιοχές.

Η προσεκτική εξέταση της σύνθεσης αυτών των ομάδων είναι σημαντική για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας τους. Ο στόχος είναι να εμπλακεί μια ευρεία διατομή τοπικών κατοίκων με ιδέες και σχετικά κίνητρα. Θα πρέπει επίσης να λαμβάνεται μέριμνα ώστε να εξετάζονται οι σχέσεις ή οι δυναμικές εντός των κοινοτήτων, π.χ. επιλέγοντας επικεφαλείς που χαίρουν εμπιστοσύνης ή σεβασμού στην κοινότητα ή αποφεύγοντας τους λεγόμενους «φορείς αποκλεισμού», δηλαδή εκείνους των οποίων η συμμετοχή ή οι ενέργειες ενδέχεται να αποκλείουν άλλους. Για μία ακόμη φορά, είναι σημαντικό να εντοπιστούν και να εμπλακούν ομάδες που συχνά εξαιρούνται.

2.3 Ανάπτυξη προτεραιοτήτων και στόχων

Η κατάρτιση ενός ΣΤΑ συνήθως προϋποθέτει τη συμμετοχή μιας ΟΤΔ ή/και άλλων τοπικών φορέων στη διενέργεια ανάλυσης της κατάστασης της περιοχής τους. Συνήθως αυτή βασίζεται σε Ανάλυση SWOT (Δυνατά Σημεία, Αδύνατα Σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές)¹⁴. Η ανάλυση αυτή θα βοηθήσει στον εντοπισμό των αναπτυξιακών προκλήσεων και ευκαιριών της περιοχής, με βάση τις οποίες μπορούν να προσδιοριστούν η στρατηγική και οι στόχοι της και να συμφωνηθούν οι αναπτυξιακές προτεραιότητες. Αυτό μπορεί να γίνει από το σύνολο της ΟΤΔ, μια ομάδα εργασίας ΣΤΑ ή, όπως προαναφέρθηκε, μπορούν να χρησιμοποιηθούν υποομάδες για να συνεισφέρουν στην ανάλυση SWOT μέσω της δικής τους ανάλυσης του εν λόγω θέματος, περιοχής ή τομέα.

Τα συμβατικά δυνατά και αδύνατα σημεία θεωρούνται εσωτερικοί παράγοντες, δηλ. στοιχεία επί των οποίων οι ΟΤΔ/ΣΤΑ έχουν κάποια επιρροή. Οι ευκαιρίες και οι απειλές θεωρούνται εξωτερικοί παράγοντες του οποίους οι ΟΤΔ/ΣΤΑ ενδέχεται να επιδιώκουν να μετριάσουν ή να εκμεταλλευτούν. Η τεχνική μπορεί να εφαρμοστεί σε διαφορετικά γεωγραφικά ή τομεακά επίπεδα και με τη χρήση διαφόρων τεχνικών. Η ανάπτυξη σαφούς κατανόησης εν προκειμένω είναι σημαντική προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η ΣΤΑ εστιάζει σε ρεαλιστικούς και τοπικά εφικτούς στόχους. Ανεξάρτητα από την προσέγγιση, είναι ζωτικής σημασίας να διασφαλιστεί ότι αυτό που παράγεται είναι μια πραγματική ανάλυση βασισμένη σε αποδεικτικά στοιχεία και όχι απλώς κατάλογοι ζητημάτων κάτω από τις τέσσερις επιμέρους επικεφαλίδες.

Με βάση τη διενεργηθείσα έρευνα και ανάλυση, οι ομάδες εργασίας (και η ομάδα εργασίας ΣΤΑ) θα πρέπει να εξετάσουν τρόπους για να αξιοποιήσουν τα δυνατά σημεία και να μετριάσουν τις απειλές, να αντιμετωπίσουν τις επισημασμένες ανάγκες και ευκαιρίες, καθώς και να εντοπίσουν τις πιθανές ενέργειες (λαμβάνοντας υπόψη τι είναι ρεαλιστικά εφικτό).

Η ενθάρρυνση της ομάδας να σκεφτεί το «όραμα» της, δηλαδή πώς μπορεί να εξελιχθεί ή να μοιάζει η περιοχή στο μέλλον, είναι μια ιδιαίτερα πολύτιμη τεχνική. Στη συνέχεια, αυτό πρέπει να

¹⁴ Βλ. ενότητα Ανάλυση SWOT

μεταφραστεί σε κάτι πιο ρεαλιστικό με πραγματικούς, με τη μορφή παραδοτέων, στόχους SMART (Συγκεκριμένους, Μετρήσιμους, Εφικτούς, Ρεαλιστικούς και Χρονικά Δεσμευτικούς)¹⁵.

Εξετάζοντας τι είναι εφικτό να γίνει, είναι χρήσιμο να ληφθεί υπόψη το πιθανό επίπεδο των διαθέσιμων πόρων, καθώς και ποια στοιχεία μπορούν να αντιμετωπιστούν καλύτερα μέσω της συγκεκριμένης ΟΤΔ και ποια μέσω άλλων προγραμμάτων. Πρόκειται για το επόμενο επίπεδο ελέγχου της πραγματικότητας, το οποίο επίσης συμβάλλει σημαντικά στη «διαχείριση προσδοκιών» και στον καθορισμό προτεραιοτήτων. Γενικά, οι στόχοι θα πρέπει να ιεραρχούνται ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο συμβάλλουν στην κάλυψη των θεμελιωδών αναγκών και ευκαιριών που προσδιορίστηκαν προηγουμένως, το δε μερίδιό τους στον προτεινόμενο προϋπολογισμό θα πρέπει να αντικατοπτρίζει αυτή την προτεραιότητα.

Μετά το έργο αυτό, η ΣΤΑ και οι ομάδες εργασίας θα διαμορφώσουν από κοινού μια βασική εικόνα των κύριων προβλημάτων ή αναγκών, των στόχων που σχετίζονται με αυτές τις ανάγκες, της σχετικής προτεραιότητάς τους και των πιθανών και πρακτικών μέσων για την επίτευξή τους.¹⁶

Οι ΟΤΔ μπορούν να αναλάβουν οι ίδιες όλο το έργο ή να υποστηριχθούν σε αυτή τη διαδικασία, π.χ. μέσω ιδίων πόρων των εταιριών ή από εμπειρογνώμονες. Το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι μια ΣΤΑ η οποία απευθύνεται σε μια σαφώς καθορισμένη τοπική περιοχή, είναι ολοκληρωμένη και λαμβάνει υπόψη το φάσμα ανησυχιών των τοπικών ενδιαφερόμενων μερών.

2.4 Ολοκλήρωση της διαδικασίας, σύνδεση όλων των σταδίων

Μετά την ολοκλήρωση των διαφόρων συμμετοχικών διαδικασιών και σταδίων έρευνας και ανάλυσης από την ΟΤΔ, όλα τα μέρη έχουν επιτελέσει το καθήκον που τους αναλογεί. Πώς μπορούν όλα αυτά να συνδεθούν με συμμετοχικό τρόπο;

Ο στόχος εν προκειμένω είναι η συγκέντρωση των στοιχείων και η επίτευξη συναίνεσης μέσω διαδικασίας συναντήσεων και διαπραγματεύσεων προκειμένου να συμφωνηθούν οι κύριες αρχές, στόχοι και προτεραιότητες της ΣΤΑ μαζί με την προτεινόμενη κατανομή του προϋπολογισμού και την τελική σύνθεση και δομή της εταιρικής σχέσης ΟΤΔ. Ως εκ τούτου, οι ΟΤΔ επιδιώκουν να συνδυάσουν διαφορετικές οπτικές, οράματα και φιλοδοξίες σε μια ενιαία και αμοιβαία αποδεκτή ΣΤΑ.

Αυτή μπορεί να είναι μια μάλλον λεπτή διαδικασία και δεν έγκειται απλώς στη συγκέντρωση των διαφόρων μερών από τα επιμέρους στάδια και ομάδες. Εδώ θα πρέπει να ισχύει πραγματικά η αρχή ότι «το σύνολο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του». Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα εμπειρίας σε αυτού του είδους τη διαπραγμάτευση τόσο εντός της κοινότητας LEADER όσο και αλλού, όσον αφορά τη διεξαγωγή αυτών των τύπων προσεγγίσεων, οι δε ΟΤΔ θα πρέπει να αναζητούν και να εφαρμόζουν ενεργά αποδεδειγμένες αποτελεσματικές μεθόδους.

Η ΟΤΔ ή η ομάδα καθοδήγησης πρέπει να παρέχει ισχυρή ηγεσία που να ενθαρρύνει έναν πραγματικό και εποικοδομητικό συμβιβασμό όσον αφορά τον προσδιορισμό των δεσμών (συνεργειών ή συμπληρωματικότητας) μεταξύ δράσεων και παραγόντων, καθώς και την ανάπτυξη κοινών αμοιβαία επωφελών προσεγγίσεων (win-win). Κανονικά, η εν λόγω διαδικασία ξεκινά με εκείνες τις ενέργειες

¹⁵ Ιρλανδία «[Μεταφράζοντας τα στοιχεία ΣΤΑ σε εύκολα μετρήσιμους στόχους](#)»

¹⁶ Σαρδηνία (ΙΤ), «[Χρήση συμμετοχικών μεθοδολογιών \(δέντρο προβλημάτων\) για τον σχεδιασμό στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης καλής ποιότητας](#)»

και τα έργα όπου υπάρχει συμφωνία και αναπτύσσεται με βάση αυτά. Οι ΟΤΔ είναι πιθανό να χρειαστεί να αφήσουν κατά μέρος ή να παραπέμψουν για αργότερα εκείνα τα στοιχεία που αποτελούν κόκκινο πανί για έναν ή περισσότερους από τους τοπικούς εταίρους ή ενδιαφερόμενα μέρη.

Η διατήρηση και αξιοποίηση της δυναμικής της συμμετοχής ενεργοποιεί τη διαδικασία υλοποίησης. Ως εκ τούτου, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να βρεθούν έργα που παρέχουν γρήγορα αποτελέσματα, καθώς και εμβληματικά έργα με ισχυρή τοπική επίδραση ή που συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη των στόχων της ΣΤΑ. Θα πρέπει να αποδίδεται υψηλή προτεραιότητα σε εκείνα τα έργα ή τις δράσεις που συνδέονται και ενισχύονται μεταξύ τους, ενώ με τον τρόπο αυτό κινητοποιούν διαφορετικούς τοπικούς παράγοντες, δηλ. εκείνους που παρέχουν τη βασική δεοντολογία του LEADER¹⁷.

Καθ' όλη τη διάρκεια αυτών των εργασιών, η ΟΤΔ ή η ομάδα καθοδήγησης πρέπει να παρακολουθούν το τεχνικό σκέλος της διαδικασίας, προετοιμάζοντας την ΣΤΑ στην τελική μορφή που θα υποβληθεί ως αίτηση υποστήριξης από το LEADER, καθώς και αναπτύσσοντας το επιχειρησιακό σχέδιο μέσω του οποίου θα υλοποιηθεί.

¹⁷ Κινητοποίηση ενδιαφερόμενων μερών ΣΤΑ [Ο Thomas Wallrich από μια γερμανική ΟΤΔ παρέχει συμβουλές σχετικά με τη συμμετοχή διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών σε μια ΣΤΑ](#)

3. Ουσιώδες περιεχόμενο ΣΤΑ

Το κοινώς αποδεκτό ελάχιστο περιεχόμενο μιας στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης (ΣΤΑ) στο πλαίσιο οποιουδήποτε από τα ΕΔΕΤ ορίζεται στον Κανονισμό περί Κοινών Διατάξεων και περιλαμβάνει τα ακόλουθα επτά στοιχεία:

- τον ορισμό της περιοχής και του πληθυσμού που καλύπτονται από τη στρατηγική·
- ανάλυση των αναπτυξιακών αναγκών και του δυναμικού της περιοχής, συμπεριλαμβανομένης ανάλυσης των πλεονεκτημάτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών·
- περιγραφή της στρατηγικής και των στόχων της, περιγραφή των ολοκληρωμένων και καινοτόμων χαρακτηριστικών της στρατηγικής και ιεράρχηση στόχων, συμπεριλαμβανομένων μετρήσιμων ποσοτικών στόχων για τις εκροές ή τα αποτελέσματα. Η στρατηγική θα είναι συνεπής με τα σχετικά προγράμματα όλων των σχετικών εμπλεκόμενων ΕΔΕΤ·
- περιγραφή της διαδικασίας συμμετοχής των κοινοτήτων στην ανάπτυξη της στρατηγικής·
- σχέδιο δράσης που εξειδικεύει τον τρόπο με τον οποίο οι στόχοι μετατρέπονται σε δράσεις·
- περιγραφή των ρυθμίσεων διαχείρισης και παρακολούθησης της στρατηγικής που αποδεικνύει την ικανότητα της ομάδας τοπικής δράσης να υλοποιήσει τη στρατηγική και περιγραφή των ειδικών ρυθμίσεων για την αξιολόγηση·
- το σχέδιο χρηματοδότησης της στρατηγικής, που περιλαμβάνει την προγραμματισμένη κατανομή του καθενός από τα ΕΔΕΤ.

Αυτό το ελάχιστο περιεχόμενο βασίζεται σε αναγνωρισμένες ορθές πρακτικές, συμπεριλαμβανομένων των προτεραιοτήτων που έχουν προσδιοριστεί και αντιμετωπιστεί στο πλαίσιο της ομάδας εστίασης 4 της υποεπιτροπής για το LEADER. Οι ακόλουθες ενότητες απευθύνονται σε καθένα από αυτά τα στοιχεία με τη σειρά του.

3.1 Περιοχή και πληθυσμός που καλύπτονται από τη στρατηγική

Οι δεσμοί μεταξύ της περιοχής, της εταιρικής σχέσης και της στρατηγικής ΟΤΔ βρίσκονται στον πυρήνα της προσέγγισης LEADER και διαφοροποιούν σαφώς το LEADER από τα άλλα στοιχεία του Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης (ΠΑΑ). Ως εκ τούτου, αυτή η ενότητα της ΣΤΑ θα πρέπει να ορίζει την προτεινόμενη επικράτεια και τοπική εταιρική σχέση ΟΤΔ παρέχοντας ένα σαφές σκεπτικό που να δικαιολογεί καθένα από αυτά τα στοιχεία, τη σχέση τους με την ΣΤΑ, καθώς και τη μεταξύ τους σχέση.

Η ΣΤΑ πρέπει να ορίζει και να περιγράφει με σαφήνεια την προτεινόμενη περιοχή, συμπεριλαμβανομένου του πληθυσμού στον οποίο απευθύνεται. Η ελάχιστη κοινή απαίτηση είναι οι περιοχές να υπάγονται σε υποπεριφερειακό επίπεδο και να είναι συγκεκριμένες. Ο στόχος σε αυτή την ενότητα είναι να παρέχεται μια ρεαλιστική περιγραφή της περιοχής και του τρόπου λειτουργίας της, αντλώντας τα βασικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ΣΤΑ. Η εν λόγω ενότητα θα πρέπει να εξηγεί γιατί η περιοχή είναι κατάλληλη για να βασιστεί σε αυτήν η στρατηγική, π.χ. παραθέτοντας τα βασικά διακριτικά χαρακτηριστικά της και τους κοινωνικούς, οικονομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες που καταδεικνύουν ότι διαθέτει επαρκή κρίσιμη μάζα και συνοχή για να είναι βιώσιμη.

Οι ορισμοί που χρησιμοποιούνται πρέπει να συνάδουν με τα γενικά χωρικά κριτήρια και τα κριτήρια εταιρικής σχέσης που παρατίθεται στους σχετικούς κανονισμούς και κατευθυντήριες γραμμές της ΕΕ, καθώς και με τυχόν πρόσθετη προδιαγραφή επ' αυτών που παρατίθενται στο εθνικό Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης και στα ΠΑΑ του κράτους μέλους ή της περιφέρειας.

Δεν υπάρχει καμία απαίτηση στις Κοινές Διατάξεις ή στους Κανονισμούς Αγροτικής Ανάπτυξης σύμφωνα με την οποία η ΟΤΔ πρέπει να τηρεί κάποιο διοικητικό όριο (παρότι ενδέχεται να υπάρχουν τέτοιες απαιτήσεις στη σχετική εθνική ή περιφερειακή νομοθεσία). Ένα λειτουργικό όριο μπορεί να είναι πιο κατάλληλο για μια αγροτική περιοχή. Ωστόσο, οι ορισμοί περιοχών περιέχουν διοικητικά χωρικά όρια. Αυτά συχνά αποτελούν τη βάση πολλών συνόλων δεδομένων που είναι απαραίτητα για την ακριβή περιγραφή μιας περιοχής και την επικαιροποίηση της ανάλυσης ΣΤΑ. Ενδέχεται επίσης να υπάρχουν επιχειρησιακά οφέλη όσον αφορά τη σύνδεση με τις οργανωτικές δυνατότητες που απαιτούνται για την παράδοση των ΟΤΔ και ΣΤΑ.¹⁸

¹⁸ Γαλλία: [Ενίσχυση περιφερειακού χαρακτήρα του LEADER](#)

3.2 Αναπτυξιακές ανάγκες και δυνατότητες της περιοχής

Η ΣΤΑ θα πρέπει να παρουσιάζει μια συνοπτική ανάλυση του κοινωνικού, οικονομικού και περιβαλλοντικού πλαισίου η οποία διεξάγεται στο επίπεδο της προτεινόμενης επικράτειας και αποτελεί μεγάλο μέρος της ουσιαστικής βάσης τεκμηρίωσης στην οποία θα βασιστεί η ανάπτυξη της στρατηγικής (και σε σχέση με την οποία μπορεί να αξιολογηθεί). Η ΣΤΑ θα πρέπει να περιέχει μια υψηλής ποιότητας ανάλυση SWOT με βάση τα κύρια χαρακτηριστικά της επικράτειας ΟΤΔ, το κοινωνικοοικονομικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο, την επισκόπηση των πολιτικών που εφαρμόζονται στην περιοχή, τις διαβουλεύσεις με την κοινότητα και τα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και κάθε εμπειρογνομosύνη ή συμβολή που εξετάστηκε από την ΟΤΔ κατά τον προσδιορισμό των βασικών προκλήσεων και ευκαιριών ανάπτυξης της στρατηγικής της.

Τοπικό κοινωνικοοικονομικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο

Αυτή η ανάλυση πλαισίου πρέπει να είναι κατάλληλη για την περιοχή της ΣΤΑ όσον αφορά το αντικείμενο, τη φυσική και οικονομική κλίμακα, καθώς και τις λεπτομέρειες. Θα πρέπει να συνάδει με το LEADER, τον τοπικό αγροτικό χαρακτήρα του και την έκταση των δυνητικών επιτευγμάτων του. Συνεπώς, οι πληροφορίες και τα δεδομένα που παρουσιάζονται θα πρέπει να είναι συγκεκριμένα, πολύ σχετικά και αυστηρά εστιασμένα στην περιοχή της ΣΤΑ: όπου αυτό είναι δυνατόν, θα πρέπει να παρουσιάζονται δεδομένα τόσο από το βασικό σενάριο όσο και από δεδομένα τάσεων. Στο μέτρο του δυνατού, τα δεδομένα που παρουσιάζονται θα πρέπει να είναι συνεπή και συγκρίσιμα σε χρονολογικές σειρές και μονάδες, έτσι ώστε να ενισχύουν την ανάλυση και την ερμηνεία. Υπενθυμίζεται ότι η ποιότητα και η συνάφεια των δεδομένων είναι σαφώς πιο σημαντικές από την ποσότητα. Αυτή η ανάλυση μπορεί να πραγματοποιηθεί από την ίδια την ΟΤΔ, π.χ. από ένα κατάλληλα καταρτισμένο μέλος της, όπως ακαδημαϊκό ή συμβουλευτικό ίδρυμα, ή από εξωτερικούς εμπειρογνώμονες.

Η ανάλυση ενδέχεται να περιλαμβάνει ένα μείγμα πληροφοριών που προέρχονται τόσο από πρωτογενείς όσο και από δευτερογενείς πηγές. Οι σημαντικότερες πηγές είναι οι δευτερογενείς, όπως δημοσιευμένα στατιστικά στοιχεία που προσδιορίζουν δεδομένα τόσο από το βασικό σενάριο όσο και δεδομένα τάσεων. Ενδέχεται να ανακύψουν ορισμένα προβλήματα στη χωρική προσαρμογή μεταξύ συνόλων δεδομένων και περιοχών ΟΤΔ, ιδίως όπου δεν υπάρχει άμεση προσαρμογή στα διοικητικά όρια. Σε αυτή την περίπτωση, μπορεί να εξεταστεί το ενδεχόμενο ανάληψης ή ανάθεσης κάποιων εξειδικευμένων έρευνας.

Θα πρέπει επίσης να αναζητηθούν και να αξιοποιηθούν σχετικές εκθέσεις και μελέτες, ιδίως όσες επικεντρώνονται στους τύπους θεμάτων ή περιοχών που θα καλύπτει η ΣΤΑ. Αυτό είναι ένα καλό σημείο για να εξεταστεί η καταλληλότητα της ΣΤΑ και η συμπληρωματικότητά της ως προς άλλες σχετικές τοπικές στρατηγικές και προγράμματα. Ένα άμεσο όφελος αυτής της διαδικασίας είναι ότι τα εν λόγω στοιχεία μπορεί να προσφέρουν μια χρήσιμη πηγή δεδομένων και ανάλυσης ή μπορεί να προσδιορίσουν χρήσιμες πηγές δεδομένων.¹⁹

Τα συνιστώμενα σύνολα κοινωνικοοικονομικών δεδομένων προς ανάλυση περιλαμβάνουν:

- πληθυσμό περιοχής και το προφίλ του,
- πλήθος και κατανομή θέσεων εργασίας στην περιοχή,
- απασχόληση ανά τομέα και ανά φύλο, πλήρη και μερική απασχόληση,

¹⁹«[Εστίαση στη μεγαλύτερη εικόνα](#)»

- δεξιότητες και προσόντα εργατικού δυναμικού,
- ανεργία, ιδανικά συμπεριλαμβανομένης της περιοχής, της ηλικίας και του φύλου,
- επιχειρηματική βάση, γεννήσεις, θανάτους, αριθμούς και μεγέθη,
- παροχή τοπικών υποδομών και πρόσβαση σε υπηρεσίες,
- στέρηση και μειονεκτήματα λόγω άλλων κοινωνικών πτυχών (π.χ. εισόδημα, υγεία και στέγαση).

Θα πρέπει επίσης να παρουσιάζονται δεδομένα σεναρίου βάσης και αναλύσεις που αφορούν το περιβάλλον της περιοχής. Ειδικότερα, αυτά θα πρέπει να περιλαμβάνουν τυχόν περιβαλλοντικά πλεονεκτήματα και χαρακτηρισμούς που ενδεχομένως σχετίζονται με τη στρατηγική.

Η ανάλυση SWOT της ΣΤΑ

Η ανάλυση SWOT (Δυνατά Σημεία, Αδύνατα Σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές) αποτελεί ένα απλό εργαλείο διαχείρισης και ανάλυσης πληροφοριών που εφαρμόζεται στην προτεινόμενη επικράτεια της ΟΤΔ²⁰. Αναλύει τους παράγοντες που αντιμετωπίζει η περιοχή και οι οποίοι μπορεί να επηρεαστούν άμεσα από την ΟΤΔ/ΣΤΑ, τα δυνατά και αδύνατα σημεία και τους εξωτερικούς παράγοντες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που υπερβαίνουν την άμεση επιρροή της ΟΤΔ. Μπορεί να εφαρμοστεί στη γενική χωρική ανάλυση που ενημερώνει την ΣΤΑ, καθώς επίσης και να διερευνήσει λεπτομερέστερα τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί ένα συγκεκριμένο ζήτημα.

Μια αποτελεσματική ανάλυση SWOT είναι σημαντική, καθώς η ποιότητα των πληροφοριών που απορρέουν από αυτήν εξαρτάται από τους εμπλεκόμενους φορείς και από τον τρόπο διαχείρισης της διαδικασίας. Μια συνήθης αδυναμία που παρατηρείται σε πολλές αναλύσεις SWOT είναι ότι απλώς παραθέτουν έναν κατάλογο ή πίνακα θεμάτων κάτω από τις τέσσερις επιμέρους επικεφαλίδες. Αυτό δεν συμβάλλει στην αιτιολόγηση της στρατηγικής. Το βασικό στοιχείο της ανάλυσης SWOT είναι η ανάλυση. Αυτό αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματική εκτίμηση των αναγκών και τον καθορισμό σχετικών στόχων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες και ευκαιρίες της περιοχής.

Επομένως, για να είναι αποτελεσματική, μια ανάλυση SWOT πρέπει να παρουσιάζει μια ανάλυση των επιπτώσεων που έχουν οι παράγοντες που προσδιορίζονται στην περιοχή και τον πληθυσμό της. Η ανάλυση πρέπει να παρέχει μια βάση για την ιεράρχηση των σημαντικότερων ζητημάτων και ενεργειών και για την κατανομή πόρων. Αυτό καταδεικνύει σαφώς την ανάγκη για ισχυρή και επαρκώς τεκμηριωμένη συμμετοχή της κοινότητας στη διαδικασία.

Μια ανάλυση SWOT καλής ποιότητας θα πρέπει να συνδέει τη βάση αποδεικτικών στοιχείων, τη συμμετοχή της κοινότητας και το προτεινόμενο πρόγραμμα. Επομένως, περιλαμβάνει τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά στοιχεία και, ιδανικά, θα πρέπει να περιλαμβάνει δείκτες σχετικούς με το σενάριο βάσης ή το πλαίσιο, μέσω των οποίων είναι δυνατόν να μετρηθεί αργότερα η απόδοση.

Η ανάλυση SWOT παρουσιάζει πιθανούς συνδέσμους και διασυνδέσεις μεταξύ ζητημάτων και μπορεί να εντοπίσει ευκαιρίες για καινοτομία στο πλαίσιο της αντιμετώπισης αυτών. Υποστηρίζει τη λογική παρέμβασης της ΣΤΑ που συνδέει τις ανάγκες και τις ευκαιρίες με την επίτευξη των στόχων της ΣΤΑ.

²⁰ Οδηγίες για τη διεξαγωγή μιας πετυχημένης ανάλυσης SWOT είναι διαθέσιμες στη σελίδα 64 του εγγράφου της ΕΕ [Project Management Cycle guidance \(Κατευθυντήριες Γραμμές για τον Κύκλο Διαχείρισης Έργου\)](#).

Παρέχει το πλαίσιο βάσει του οποίου μπορεί να αξιολογηθεί η αιτιολόγηση, η συνάφεια και η επάρκεια της ΣΤΑ.

3.3 Σκοποί και στόχοι

Λογική παρέμβασης, σκοποί, στόχοι και σκεπτικό της ΣΤΑ

Τι σημαίνουν όροι όπως λογική παρέμβασης και στόχοι SMART σε απλή γλώσσα; Γιατί είναι σημαντικοί στο στάδιο της κατάρτισης των στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης;

Στην πραγματικότητα, αυτά τα στοιχεία και οι αρχές βρίσκονται στον πυρήνα μιας αποτελεσματικής και μετρήσιμης στρατηγικής. Με απλά λόγια, μας βοηθούν να βεβαιωθούμε ότι αυτό που προσπαθούμε να επιτύχουμε έχει νόημα όσον αφορά τις εντοπισμένες ανάγκες της περιοχής, να προσδιορίσουμε τους συγκεκριμένους στόχους που θα επιδιώξει η δραστηριότητα έργου και να επιβεβαιώσουμε ότι θα είμαστε σε θέση να αποτιμήσουμε την επιτυχία μας ως προς την κάλυψη των εν λόγω αναγκών και στόχων. Όλα αυτά αποτελούν κρίσιμες συνεισφορές στην επίτευξη πραγματικής προστιθέμενης αξίας από το LEADER.

Η ειδική έκθεση του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου ([ECA 2010](#)) αποτέλεσε έναν από τους βασικούς μοχλούς βελτίωσης των ΣΤΑ του LEADER. Ορισμένα από τα πορίσματα της έκθεσης σχετίζονται με την ανάγκη να βελτιωθεί η επίτευξη προστιθέμενης αξίας μέσω των ΣΤΑ, καθώς και να παρακολουθείται η πρόοδος και να συντάσσονται σχετικές εκθέσεις. Στα ευρήματα και τις συστάσεις της έκθεσης περιλαμβάνονται τα εξής:

- «Στην πράξη, οι στρατηγικές ήταν σχεδόν πάντοτε μη σχετικές και ο ρόλος τους ήταν λίγο περισσότερο από μια εφαρμογή χρηματοδότησης για τη διαχειριστική αρχή».
- «Καμία από τις ΟΤΔ δεν παρακολούθησε ούτε συντάξε έκθεση σχετικά με τις επιδόσεις τους στην επίτευξη των στόχων στρατηγικής τους», και
- «Η Επιτροπή οφείλει να εξασφαλίζει ότι τα κράτη μέλη απαιτούν από τις ΟΤΔ να καθορίζουν μετρήσιμους στόχους, ειδικούς για την περιοχή τους, οι οποίοι να μπορούν να επιτευχθούν μέσω του προγράμματος Leader».

Μια σαφής λογική παρέμβασης που οδηγεί σε στόχους SMART για την ΣΤΑ παρέχει μια ισχυρή βάση για την αντιμετώπιση αυτών των προτεραιοτήτων.

Η λογική της παρέμβασης

Το έγγραφο της ΣΤΑ θα πρέπει να παρουσιάζει ένα σαφές σκεπτικό για την προτεινόμενη στρατηγική - αυτό θα πρέπει να παρέχει ένα πλαίσιο που θα καθορίζει:

- τι προτείνεται να γίνει και για ποιον λόγο αυτό είναι κατάλληλο,
- την ιεράρχηση των βημάτων στη διαδικασία:
 - σύνδεση της ανάγκης με την ενέργεια,
 - μέσω των άμεσων επιπτώσεών της,
 - με τον τρόπο που αυτό συμβάλλει στην επίτευξη του στόχου.

Το παρόν πλαίσιο παραθέτει τη βασική λογική παρέμβασης καταδεικνύοντας με σαφήνεια πώς οι στόχοι και η επιδιωκόμενη έκβαση προκύπτουν από τον συνδυασμό της ανάλυσης περιοχής, της ανάλυσης SWOT και των ευρημάτων της διαβούλευσης.

Μια ορθή προσέγγιση είναι η παρουσίαση μιας σύντομης σύνθεσης των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση και τις διαβουλεύσεις, καθώς και, στη συνέχεια, η εξαγωγή των κοινών αποδεκτών γενικών στόχων της στρατηγικής. Αυτή η διαδικασία θα πρέπει να εξηγεί γιατί η ΣΤΑ

αντιπροσωπεύει μια συνεκτική απάντηση στα κεντρικά θέματα και τους συνολικούς στόχους που έχουν προσδιορισθεί, δηλ. ότι συνάδει εγγενώς με αυτά. Εδώ μπορούν να προστεθούν και άλλοι οριζόντιοι στόχοι, π.χ. προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο η ΟΤΔ θα προωθήσει την καινοτομία ή θα ευνοήσει την ενσωμάτωση μεταξύ τομέων ή ομάδων.

Στόχοι SMART

Οι στόχοι που προσδιορίζονται στην ΣΤΑ θα πρέπει να συνάδουν με τη σύμβαση SMART, δηλαδή θα πρέπει να είναι:

- **Specific** (Συγκεκριμένοι) – να αναφέρουν με σαφήνεια τι θα αντιμετωπίσει η ΣΤΑ και με ποια μέσα,
- **Measurable** (Μετρήσιμοι) – να περιέχουν μια βάση μέτρησης και ποσοτικοποιημένους στόχους,
- **Achievable** (Εφικτοί) – να είναι τεχνικά εφικτοί στο πλαίσιο και την κλίμακα των προτάσεων της ΣΤΑ,
- **Realistic** (Ρεαλιστικοί) – να μπορούν να επιτευχθούν με βάση τους παρεχόμενους πόρους, τον διαθέσιμο χρόνο, την κλίμακα παρέμβασης, κλπ.
- **Timebound** (Χρονικά Δεσμευτικοί) – να ενσωματώνουν την προθεσμία επίτευξης των στόχων.

Το ακόλουθο παράδειγμα αντιπροσωπεύει έναν τέτοιο συνολικό στόχο ΣΤΑ που παρουσιάζεται με όρους SMART.

«Έως το 2020, ενίσχυση της καινοτομίας και της προσαρμοστικότητας των επιχειρήσεων που βρίσκονται στην περιοχή της ΟΤΔ, μέσω δράσεων που οδηγούν στην εισαγωγή 10 νέων διαδικασιών ή προϊόντων, επιτυχής απόκτηση και εφαρμογή νέων δεξιοτήτων από 200 άτομα, καθώς και δημιουργία ή διατήρηση περίπου 100 θέσεων εργασίας».

Συνεπώς, η λογική παρέμβασης και οι σχετικοί στόχοι SMART συνδέουν τις ανάγκες και τις δράσεις με ένα μετρήσιμο σύνολο ορόσημων ή δεικτών απόδοσης μέσω των οποίων μπορεί να αξιολογηθεί η επίτευξη της ΣΤΑ.

Αυτό είναι ένα απλό παράδειγμα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η λογική παρέμβασης μπορεί να είναι πιο περίπλοκη, προσδιορίζοντας μέτρα ή ενέργειες με τους δικούς τους επιμέρους στόχους SMART μέσω των οποίων θα υλοποιηθεί η στρατηγική και θα επιτευχθούν οι συνολικοί στόχοι.

Ιεράρχηση και συμφωνία στόχων

Η ιεράρχηση είναι συχνά το πιο δύσκολο μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού στρατηγικής. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο σε μια συμμετοχική διαδικασία, όπου πολλές από τις στρατηγικές και τις δράσεις που προκύπτουν από τη διαδικασία διαβούλευσης και έρευνας μπορεί να φαίνονται σημαντικές και αλληλένδετες. Συχνά, η πρόκληση για την ΟΤΔ είναι πώς να αποκλείσει οτιδήποτε και πού να κατευθύνει τους λιγιστούς πόρους;

Η διαδικασία ιεράρχησης απαιτεί από την ΟΤΔ να έχει ξεκαθαρίσει τι είναι πιο σημαντικό. Η ιεράρχηση προτεραιοτήτων αποτελεί σημαντική πτυχή όλης της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και συχνά χρειάζεται να εκτελείται ως ομαδική δραστηριότητα, προκειμένου τα αποτελέσματα να συμφωνούνται και να γίνονται αποδεκτά από όλους. Η προσέγγιση LEADER «από κάτω προς τα άνω» σημαίνει ότι οι τοπικοί παράγοντες συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη στρατηγική και στην επιλογή των προτεραιοτήτων που θα επιδιωχθούν στην περιοχή τους.

Η χρήση μιας δομημένης ή/και απλουστευμένης διαδικασίας θα βοηθήσει τις ΟΤΔ να το επιτύχουν. Οι γραφικές μέθοδοι είναι ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για τη χρήση επιλογών παρουσίασης με απλό και οπτικό τρόπο, π.χ. χρησιμοποιώντας διαγράμματα, αυτοκόλλητα, κάρτες, post-its, κ.λπ., που επιτρέπουν σε μια ομάδα ανθρώπων να κατατάξει συλλογικά τις επιμέρους ανταγωνιστικές προτεραιότητες. Προσεγγίσεις αυτού του τύπου είναι ιδιαίτερα κατάλληλες για ένα εργαστήριο ή δημόσια συνεδρίαση. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, ενώ οι κατάλληλα καταρτισμένοι διαμεσολαβητές θα έχουν πρόσβαση σε αυτές τις τεχνικές. Υπάρχουν επίσης πολλά παραδείγματα στο Διαδίκτυο. Το ακόλουθο παράδειγμα λειτουργεί καλά σε σχέση με την ανάπτυξη και τη συμφωνία προτεραιοτήτων σε ένα περιβάλλον ομάδας.

Η μέθοδος ιεράρχησης του Πίνακα Διαχείρισης Χρόνου Stephen Covey μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να συμβάλει στη διάρθρωση της διαμόρφωσης και της ιεράρχησης των στόχων. Κατά την κατάρτιση του καταλόγου εργασιών και την αξιολόγηση του επιτακτικού χαρακτήρα και σπουδαιότητας αυτών, χρειάζεται να εξασφαλιστεί η συμμετοχή ολόκληρης της ομάδας. Είναι πιθανό να υπάρχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τον επιτακτικό χαρακτήρα και τη σπουδαιότητα ορισμένων εργασιών - θα πρέπει να παρέχεται η δυνατότητα για συζήτηση αλλά να διασφαλίζεται ότι καταλήγει σε ένα αμοιβαία αποδεκτό συμπέρασμα, καθώς κάθε εργασία πρέπει να καταλήγει κάπου στο πλέγμα. Εάν όλοι έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν στη συζήτηση, ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διαδικασία και αυτό σημαίνει ότι έχουν πολύ περισσότερες πιθανότητες να εμπλακούν και στην παράδοση του τελικού σχεδίου.

Συνέπεια, συμπληρωματικότητα και συνέργεια

Η επίτευξη συνέπειας, συμπληρωματικότητας και συνέργειας μεταξύ της ΣΤΑ του LEADER και άλλων τοπικών ή ευρύτερων στρατηγικών ή πρωτοβουλιών έχει αποδειχθεί δύσκολη για ορισμένες ΟΤΔ. Η εστίαση στην τοπική περιοχή και κοινότητα μπορεί μερικές φορές να οδηγήσει σε έλλειψη επίγνωσης του ευρύτερου αναπτυξιακού προγράμματος. Ωστόσο, οι ΟΤΔ και οι ΣΤΑ τους δεν υφίστανται μεμονωμένα και, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις οι ΟΤΔ μπορεί να αγωνίζονται να εξισορροπήσουν τις τοπικές και ευρύτερες παραμέτρους, αν λαμβάνετε υπόψη την ευρύτερη εικόνα ενώ ταυτόχρονα ενεργείτε σε τοπικό επίπεδο, αυτό σημαίνει ότι εξετάζετε τη θέση σας μέσα στο σύνολο.

Το LEADER είναι μια σχετικά μικρή παρέμβαση και ως εκ τούτου είναι πιο αποτελεσματικό εάν στοχεύει προσεκτικά στην επίτευξη της «βέλτιστης προσαρμογής» και στην αποφυγή επικάλυψης με άλλες πρωτοβουλίες. Η προσεκτική εξέταση και ο σχεδιασμός του τρόπου με τον οποίο η ΟΤΔ μπορεί να προσθέσει αξία τόσο σε τοπικές όσο και σε ευρύτερες πρωτοβουλίες θα ενισχύσει σημαντικά την αποτελεσματικότητα και την προστιθέμενη αξία της ΣΤΑ και του έργου της ΟΤΔ στην τοπική κοινότητα.

Το νέο κοινό στρατηγικό πλαίσιο και οι προσεγγίσεις ΤΑΠΤΟΚ που θεσπίστηκαν το 2014 δίνουν πολύ μεγαλύτερη έμφαση στην επίτευξη των ωφελειών της συμπληρωματικότητας και των συνεργειών μεταξύ όλων των ταμείων και χρηματοδοτικών εργαλείων της ΕΕ. Οι Συμβάσεις Εταιρικής Σχέσης ορίζουν σε επίπεδο κράτους μέλους τον τρόπο με τον οποίο οι πόροι της ΕΕ θα συνδυάζονται για την επίτευξη κοινών και συμπληρωματικών στόχων. Καθώς οι ΟΤΔ θα λειτουργούν σε αυτό το πλαίσιο,

αυτό θα ενθαρρύνει τις βελτιώσεις στο συγκεκριμένο κομμάτι. Ωστόσο, οι ΟΤΔ θα πρέπει να προγραμματίζουν προσεκτικά αυτή την πτυχή των ΣΤΑ τους. Φυσικά, δεν πρόκειται για μια μονόδρομη διαδικασία και οι ΟΤΔ μπορεί επίσης να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη από τις ενέργειες άλλων που μπορεί να συμπληρώνουν τη δική τους ΣΤΑ.

Οι αρχές εταιρικής σχέσης και ισόποσης χρηματοδότησης του LEADER εξαρτώνται από την επίδειξη συμπληρωματικότητας και συνέργειας προκειμένου να εξασφαλιστούν η υποστήριξη και η συμμετοχή. Η μόχλευση πόρων που επιτυγχάνουν οι ΟΤΔ αποτελεί μείζον στοιχείο της προστιθέμενης αξίας που παρέχει τοπικά το LEADER.

Ωστόσο, η επίτευξη αυτού του στόχου δεν επαρκεί από μόνη της, καθώς τα οφέλη που προκύπτουν από αυτή τη συνέπεια, συμπληρωματικότητα και συνέργεια είναι ισχυρότερα όταν αυτό προγραμματίζεται εκ των προτέρων. Αυτό προσθέτει αξία στη στρατηγική σας και σε όσα επιτυγχάνει συνολικά το LEADER. Μια απλή προσέγγιση, όπως η χαρτογράφηση των προτεραιοτήτων, των περιοχών και των πόρων που υποστηρίζονται ή επιδιώκονται στο πλαίσιο άλλων πρωτοβουλιών, μπορεί να βοηθήσει σε αυτή τη διαδικασία κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης των ΣΤΑ σας.

Οριζόντιοι στόχοι

α. Ισότητα ευκαιριών

Το σύνολο της χρηματοδότησης από την ΕΕ απαιτείται για την ενσωμάτωση της πολιτικής της Επιτροπής για τις ίσες ευκαιρίες, όπως κατοχυρώνεται στη Συνθήκη ΕΕ και αντικατοπτρίζεται στη νομοθεσία των κρατών μελών. Αυτό είναι σημαντικό όχι μόνο για την προάσπιση των δικαιωμάτων των πολιτών, αλλά και για τη διασφάλιση της αξιοποίησης όλων των διαθέσιμων ταλέντων και ικανοτήτων.

Η ΣΤΑ θα πρέπει να περιέχει μια σαφή και συνοπτική δήλωση που να παρουσιάζει τη στρατηγική προσέγγιση των ΟΤΔ για τη διευκόλυνση και τη διασφάλιση της ισότητας των ευκαιριών και του τρόπου με τον οποίο προτείνεται να καλυφθεί αυτό το κομμάτι σε επιχειρησιακό επίπεδο. Μια πραγματιστική προσέγγιση εν προκειμένω είναι η υιοθέτηση κατάλληλης πολιτικής ίσων ευκαιριών από έναν από τους εταίρους, διασταυρώνοντας αυτή τη στρατηγική με τη στρατηγική της ΟΤΔ και τροποποιώντας την για να καταδειχθεί πώς μπορεί να υλοποιηθεί σε επιχειρησιακό επίπεδο. Η πολιτική μπορεί να επισυναφθεί ως παράρτημα.

β. Περιβαλλοντική βιωσιμότητα

Όλα τα Προγράμματα που χρηματοδοτούνται από την ΕΕ αναμένεται να ενσωματώνουν την πολιτική της Επιτροπής για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Η ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στις στρατηγικές για τις περιοχές των ΟΤΔ είναι σημαντική λόγω της ενωσιακής και της εγχώριας νομοθεσίας, καθώς και λόγω της εξάρτησης των αγροτικών κοινοτήτων και οικονομιών από υψηλής ποιότητας φυσικούς πόρους και περιβάλλον.

Η στρατηγική θα πρέπει να ορίζει τις αρχές περιβαλλοντικής βιωσιμότητας για τις οποίες έχει δεσμευτεί η ΟΤΔ σας και να περιγράφει πώς αυτές θα εφαρμόζονται και θα παρακολουθούνται.

Καινοτομία

Μία από τις αρχικές και θεμελιώδεις στρατηγικές αρχές του LEADER που ενισχύεται την περίοδο 2014 – 2020 είναι η αναζήτηση της καινοτομίας. Η εστίαση στην καινοτομία βασίζεται στην πεποίθηση ότι το να κάνουμε «περισσότερα από τα ίδια» είναι απίθανο να δώσει τη δυνατότητα στις τοπικές περιοχές να αναπτύξουν το πλήρες δυναμικό τους και ότι θα πρέπει να αναζητηθούν νέες λύσεις στα υφιστάμενα προβλήματα.

Οι στόχοι αυτού του στοιχείου είναι η ενθάρρυνση και η υποστήριξη νέων, μακρόπνων και επιχειρηματικών προσεγγίσεων και λύσεων σε τοπικά ζητήματα, καθώς και η ανταλλαγή και μετάδοση αυτής της εμπειρίας. Συνεπώς, η ΣΤΑ θα πρέπει να περιγράφει τη συνολική προσέγγιση των ΟΤΔ για τον εντοπισμό, την έναρξη, τη στήριξη και την κεφαλαιοποίηση της καινοτομίας. Συνεπώς, στο πλαίσιο αυτό είναι σημαντικό να εξεταστεί η προσαρμογή μεταξύ καινοτομίας, συνεργασίας και δικτύωσης. Η μετάδοση βέλτιστων πρακτικών, η ανταλλαγή και η μάθηση από άλλους επιτρέπουν την πρόσβαση σε ένα τεράστιο εύρος εμπειριών, ενώ παράλληλα παρακινούν την καινοτομία.

Θα πρέπει να περιλαμβάνεται μια δήλωση που περιγράφει πώς θα καλυφθεί αυτό το στοιχείο στη στρατηγική (π.χ. δίνοντας προτεραιότητα σε έργα που επιδεικνύουν σαφώς κάποια επιθυμητή μορφή καινοτομίας).

Συνεργασία

Η συνεργασία αποτελεί επίσης ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του LEADER και καταλαμβάνει μεγαλύτερη θέση στα ΠΑΑ 2014-2020 που επισημοποιούνται βάσει του άρθρου 35 παράγραφος 1 στοιχείο γ) του Κανονισμού περί Κοινών Διατάξεων, ο οποίος συμπληρώνεται από το άρθρο 44 του Κανονισμού Αγροτικής Ανάπτυξης και ως επιμέρους μέτρο 19.3. Το LEADER εκτείνεται σε μια κοινότητα που περιλαμβάνει περισσότερες από 2.400 ΟΤΔ, με αποτέλεσμα ο πλούτος της εμπειρίας, της γνώσης και του ανθρώπινου κεφαλαίου σχετικά με την τοπική ανάπτυξη να είναι τεράστιος. Η συνεργασία αποτελεί ζωτικό μέσο για την αξιοποίηση αυτού του πόρου. Οι ΟΤΔ μπορούν να κάνουν χρήση ή να συνεισφέρουν σε αυτήν για την ανάπτυξη της ομάδας, την ανάληψη κοινών έργων ή πρωτοβουλιών, την καινοτομία, ή την ανταλλαγή ή μετάδοση γνώσεων και εμπειρίας. Δεδομένου ότι αυτές οι δραστηριότητες συνεργασίας είναι ένα από τα πολυτιμότερα εργαλεία που διαθέτουν οι ΟΤΔ, η εφαρμογή τους θα πρέπει να σχεδιάζεται προσεκτικά και να παρουσιάζεται στην ΣΤΑ.

Ως εκ τούτου, η στρατηγική σας θα πρέπει να παραθέτει την προτεινόμενη προσέγγισή σας, τον τρόπο με τον οποίο θα την αναπτύξετε και τι επιθυμείτε να επιτύχετε για την ΟΤΔ σας.

Αυτό περιλαμβάνει τη δυναμική συμβολή του LEADER στην ευρύτερη συνεργασία και ειδικότερα στην ενίσχυση και τη διάδοση της καινοτομίας. Με την επέκταση της Τοπικής Ανάπτυξης Με Πρωτοβουλία Τοπικών Κοινοτήτων, η πιθανή κλίμακα και το εύρος της εν λόγω συνεργασίας, διατοπικής και διακρατικής, σαφώς επεκτείνονται προκειμένου να περιλαμβάνουν και άλλους τύπους τοπικών εταιρικών σχέσεων π.χ. όπως έχουμε δει με τις ΟΤΔ του LEADER και τις Ομάδες Τοπικής Δράσης για την Αλιεία (FLAG) του Ευρωπαϊκού Ταμείου Αλιείας (ETA).

3.4 Η διαδικασία συμμετοχής της κοινότητας

Οι ορθές πρακτικές στην εφαρμογή μιας προσέγγισης από τη βάση προς την κορυφή και οι σχετικοί Κανονισμοί καθιστούν σαφές ότι είναι σημαντικό όχι μόνο να εμπλακεί η κοινότητα στην ανάπτυξη της ΣΤΑ αλλά και να καταδειχθεί πώς και πόσο αποτελεσματικά έχει γίνει αυτό. Η περιγραφή σας για τη διαδικασία της συμμετοχής της κοινότητας στην ανάπτυξη της ΣΤΑ (και της ΟΤΔ) θα είναι ένα από τα βασικά στοιχεία που θα αξιολογηθούν κατά τη διαδικασία έγκρισης. Η συμμετοχή της κοινότητας στην ανάπτυξη της ΣΤΑ κανονικά θα συμβάλλει σε δύο κύρια και αλληλένδετα στοιχεία:

- Τις αντιλήψεις της για τα δυνατά στοιχεία, τα πλεονεκτήματα, τις ανάγκες και τις ευκαιρίες της περιοχής (που είτε αποτελούν μέρος της διαδικασίας ανάλυσης SWOT ή, αν αυτό είναι ένα ξεχωριστό στάδιο, το τροφοδοτούν), και
- Τις αντιλήψεις της που επικυρώνουν την εστίαση και την ισορροπία της στρατηγικής, τις προτεινόμενες ενέργειες και τον τρόπο υλοποίησής της.

Συνεπώς, η ΣΤΑ θα πρέπει να παρέχει λεπτομέρειες σχετικά με αυτή τη συνολική διαδικασία συμμετοχής από τη βάση προς την κορυφή, καθώς και με τη διαβούλευση με την κοινότητα και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτό θα πρέπει να αποδεικνύεται επεξηγώντας τι έγινε, ποιος συμμετείχε και πώς, καθώς και την έκταση της συμμετοχής του. Η στρατηγική θα πρέπει να συνοψίζει τα ευρήματα από το εν λόγω ενδιαφερόμενο μέρος και την ευρύτερη συμμετοχή της κοινότητας.

Μια βασική προοπτική που θα πρέπει να αναδειχθεί εδώ είναι η επικύρωση της καταλληλότητας και συνάφειας της εστίασης της ΣΤΑ, καθώς και της κατεύθυνσης από την οποία προσεγγίζεται ή αντιμετωπίζεται π.χ. κοινωνική, οικονομική ή περιβαλλοντική άποψη.

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το τι πρέπει να γίνει και με ποιον τρόπο, ανατρέξτε στο προηγούμενο κεφάλαιο για την ανάπτυξη συμμετοχικής ΣΤΑ.

3.5 Σχέδιο δράσης

Προτεινόμενοι στόχοι και ενέργειες

Αφού εδραιωθεί η γενική λογική παρέμβασης για την ΣΤΑ και τους κύριους ή παγκόσμιους στόχους, είναι πλέον καιρός να εξετάσουμε τα πιο συγκεκριμένα και λεπτομερή στοιχεία του αποτελέσματος που θα επιδιώξει να επιτύχει η ΣΤΑ στο πλαίσιο αυτών των στόχων. Ιδανικά, η ΣΤΑ θα πρέπει να ομαδοποιεί τύπους δραστηριότητας με εύλογο τρόπο, π.χ. μέσω θεμάτων που διαμορφώνουν συνεκτικά πακέτα και όχι ως μεμονωμένες ενέργειες.

Κατά τη διεξαγωγή της ανάλυσης και των διαβουλεύσεων της, η ΟΤΔ θα πρέπει να έχει αναπτύξει προτάσεις για τα πακέτα δραστηριοτήτων που είναι απαραίτητα για την αντιμετώπιση των προσδιορισμένων αναγκών και την επίτευξη των συνολικών στόχων. Αυτά τα πακέτα ενεργειών πρέπει να περιγράφονται στην ΣΤΑ δείχνοντας πώς συμβάλλουν στη συνολική λογική της παρέμβασης και, συνεπώς, στους στόχους της. Επομένως, συνάγεται ότι πρέπει να έχουν τη δική τους σαφώς αποδεδειγμένη λογική. Αυτό με τη σειρά του παρέχει μια βάση για να εξεταστεί πώς οι προτάσεις ταιριάζουν με άλλες πρωτοβουλίες στην περιοχή. Με τον τρόπο αυτό δικαιολογείται η κατανομή πόρων εντός της ΣΤΑ και, σε περίπτωση ΣΤΑ με πολλαπλές πηγές χρηματοδότησης, ανά Ταμείο.

Μια χρήσιμη προσέγγιση για τη σχετική παρουσίαση είναι η σύνταξη ενός δελτίου ή ενημερωτικού δελτίου για καθεμία από αυτές τις ομάδες δραστηριοτήτων, χρησιμοποιώντας έναν κοινό μορφότυπο και αντανακλώντας τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένη η ΣΤΑ. Τα ακόλουθα στοιχεία αποτελούν τα κύρια στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται στο σχέδιο υλοποίησης:

α. Ειδικοί στόχοι

Κάθε προτεινόμενο πακέτο δραστηριοτήτων θα πρέπει να έχει στόχους που προσδιορίζονται με όρους SMART, οι οποίοι αποτυπώνουν πλήρως τις προτάσεις υλοποίησης του πακέτου και πώς αυτό συμβάλλει στον συνολικό στόχο. Ένας τέτοιος στόχος «πακέτου δραστηριοτήτων» (π.χ. συνδεδεμένος με το παράδειγμα γενικού στόχου) θα μπορούσε να είναι:

«Έως το 2020, βελτίωση των οικονομικών επιδόσεων της περιοχής ΟΤΔ μέσω δράσεων που θα οδηγήσουν στην επιτυχημένη ολοκλήρωση δραστηριότητας κατάρτισης για 140 συμμετέχοντες, δημιουργία ή διατήρηση περίπου 100 θέσεων εργασίας και 2.000 πρόσθετων διανυκτερεύσεων σε τουριστικές κλίνες».

β. Σκεπτικό

Θα πρέπει να παρέχεται ένα σκεπτικό που να δικαιολογεί κάθε πακέτο ενεργειών και τη συμβολή του στη συνολική στρατηγική. Όπως και με το σκεπτικό της ΣΤΑ, αυτό θα πρέπει να καταδεικνύει τη λογική πίσω από τις προτάσεις, αξιοποιώντας τα στοιχεία που προκύπτουν από τις αναλύσεις και τα πορίσματα της διαβούλευσης, κατά περίπτωση. Στην περίπτωση στρατηγικών με πολλαπλές πηγές χρηματοδότησης, αυτό θα πρέπει να λαμβάνει ιδιαίτερως υπόψη τους στόχους και τις προτεραιότητες του αντίστοιχου ταμείου.

γ. Πεδίο δράσης

Το εύρος των δραστηριοτήτων που θα εξεταστούν για την παροχή υποστήριξης στο πλαίσιο του πακέτου θα πρέπει να προσδιοριστεί εδώ. Είναι απαραίτητο να ελεγχθούν τα σχετικά έγγραφα εθνικών και περιφερειακών προγραμμάτων, το ΠΑΑ και η ενότητα ΤΑΠΚΟΚ της Συμφωνίας Εταιρικής Σχέσης, προκειμένου να διασφαλιστεί η συνέπεια και η επιλεξιμότητα όσων προτείνονται σε περιπτώσεις χρηματοδότησης τόσο από ένα όσο και από περισσότερα ταμεία.

δ. Στρατηγική προσαρμογή: συμπληρωματικότητα και διαχωρισμός

Θα πρέπει να περιγράφονται συνοπτικά το εσωτερικό και εξωτερικό πεδίο εφαρμογής που αφορά τη συμπληρωματικότητα ή συνέργεια μεταξύ των δραστηριοτήτων του παρόντος πακέτου και άλλων στοιχείων της ΣΤΑ ή άλλων πρωτοβουλιών. Αυτό περιλαμβάνει τη συμπληρωματικότητα με άλλα στοιχεία του ΠΑΑ. Όπου απαιτείται διαχωρισμός μεταξύ κεφαλαίων, αυτός θα πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια.

ε. Στοχευμένοι δικαιούχοι

Θα πρέπει να προσδιορίζονται οι στοχευμένες ομάδες που πρόκειται να επωφεληθούν από τις υποστηριζόμενες δραστηριότητες. Αυτό θα πρέπει να περιλαμβάνει αναφορά σε οποιαδήποτε στοχευμένη ομάδα ή ομάδα προτεραιότητας που προσδιορίζεται μέσω της διαδικασίας ανάπτυξης της στρατηγικής.

στ. Πόροι και στάθμιση

Θα πρέπει να παρέχεται η ενδεικτική κατανομή της χρηματοδότησης για το πακέτο, με ανάλυση σε χρηματικούς όρους (ανά ταμείο, κατά περίπτωση), καθώς και ως ποσοστό των συνολικών πόρων για την ΣΤΑ. Η βάση αυτής της κατανομής πρέπει να αιτιολογείται με αναφορά στη λογική της ανάλυσης και της παρέμβασης.

ζ. Αποτελέσματα και έκβαση

Θα πρέπει να προσδιορίζονται οι προσδοκώμενοι τύποι και η κλίμακα εκροών, αποτελεσμάτων και εκβάσεων που επιδιώκει να επιτύχει το πακέτο δραστηριοτήτων. Αυτό συνήθως γίνεται προσδιορίζοντας τους κατάλληλους δείκτες από αυτούς που προσδιορίζονται στο ΠΑΑ (συμπεριλαμβανομένων των δεικτών του Κοινού Συστήματος Παρακολούθησης και Αξιολόγησης) και τους ειδικούς δείκτες ΣΤΑ. Οι ειδικοί δείκτες ΣΤΑ μπορούν να αποτυπώνουν το συγκεκριμένο θέμα ή να εστιάζουν στη στρατηγική ή/και στις τοπικές προτεραιότητες, αν και είναι σημαντικό να είναι σαφώς προσδιορισμένοι, πρακτικοί και περιορισμένοι αριθμητικά. Στη συνέχεια, τίθενται ποσοτικοποιημένοι στόχοι σε σχέση με αυτούς, οι οποίοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και ανάλογοι με την κλίμακα των πόρων που διατίθενται για τις δραστηριότητες.

Μπορεί να είναι χρήσιμο να εξετάσετε τα ακόλουθα, με κριτήριο την ιεράρχηση των επιδράσεων του πακέτου:

- Εκροές, δηλαδή η υποστηριζόμενη δραστηριότητα,
- Αποτελέσματα, δηλαδή οι άμεσες ή ενδιάμεσες επιπτώσεις, και
- Έκβαση, δηλαδή η συνολική αλλαγή που επιδιώκεται.

Αυτές οι επιδράσεις πρέπει να σχετίζονται άμεσα με τη λογική παρέμβασης της ΣΤΑ και τους στόχους SMART. Το ακόλουθο παράδειγμα αφορά μια πρωτοβουλία κατάρτισης:

- Η επιδιωκόμενη έκβαση θα μπορούσε να είναι ο αριθμός των ατόμων με περισσότερες δυνατότητες απασχόλησης ή των οποίων η απασχόληση διασφαλίζεται μέσω μεγαλύτερης προσαρμοστικότητας,
- Το αποτέλεσμα θα είναι ο αριθμός των ατόμων που ολοκληρώνουν με επιτυχία το πρόγραμμα κατάρτισης και αποκτούν προσόντα ή εφαρμόζουν νέες δεξιότητες στον χώρο εργασίας, και
- Η εκροή θα είναι ο αριθμός των ημερών κατάρτισης κατά τις οποίες απασχολούνται τα άτομα.

η. Προτεινόμενες ενέργειες έργου

Στο παρόν στάδιο ανάπτυξης του έργου δεν είναι δυνατό να προσδιοριστεί το σύνολο της δραστηριότητας του έργου που ενδέχεται να προκύψει στο πλαίσιο της ΣΤΑ. Οι ΟΤΔ θα πρέπει να κάνουν καλύτερες εκτιμήσεις της δραστηριότητας που ενδέχεται να προκύψει στα πρώιμα στάδια βάσει των εργασιών που έχουν αναληφθεί για την κατάρτιση της ΣΤΑ. Αυτή η δραστηριότητα μπορεί στη συνέχεια να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό της χρήσης των κεφαλαίων κατά τη διάρκεια του προγράμματος στον οικονομικό προγραμματισμό.

3.6 Ρυθμίσεις διαχείρισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης

Σύμφωνα με τον Κανονισμό περί Κοινών Διατάξεων (ΚΚΔ), η ΣΤΑ πρέπει να περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο που θα παραθέτει τις ρυθμίσεις, τους μηχανισμούς και τις διαδικασίες μέσω των οποίων θα εφαρμόζεται από την ΟΤΔ. Αυτές οι διατάξεις υλοποίησης πρέπει να περιλαμβάνουν τις ρυθμίσεις διαχείρισης και παρακολούθησης της στρατηγικής, την ικανότητα εφαρμογής της ΟΤΔ και τις συγκεκριμένες ρυθμίσεις για την αξιολόγηση. Η ενότητα θα πρέπει να παρέχει ένα σύντομο σκεπτικό για τις προτεινόμενες μεθόδους και διαδικασίες υλοποίησης, περιγράφοντας τον τρόπο με τον οποίο αυτό θα συμβάλει στην επίτευξη των συνολικών σκοπών και στόχων της ΣΤΑ.

Ενώ οι ΟΤΔ οφείλουν να παραθέτουν αυτές τις διατάξεις, αυτό θα εξαρτηθεί αναγκαστικά από την απαίτηση «Τα κράτη μέλη καθορίζουν τον αντίστοιχο ρόλο της ομάδας τοπικής δράσης και των αρχών που είναι υπεύθυνες για την εφαρμογή των σχετικών προγραμμάτων, για όλα τα καθήκοντα που συνδέονται με τη στρατηγική» (Κανονισμός περί Κοινών Διατάξεων, άρθρο 30).

Οι ακόλουθες υποενότητες παρέχουν γενικές οδηγίες σχετικά με τον καλύτερο τρόπο αντιμετώπισης αυτών των απαιτήσεων στην πράξη. Αυτές θα πρέπει να προσαρμοστούν ώστε να λαμβάνουν υπόψη συγκεκριμένες εθνικές/περιφερειακές απαιτήσεις.

Δομή και διαδικασία υλοποίησης ΣΤΑ

Υπάρχουν δύο κύρια στοιχεία της δομής και των ρόλων των ΟΤΔ που είναι απαραίτητο να διευκρινίζονται από τις ΟΤΔ στα στοιχεία υλοποίησης των ΣΤΑ τους.

- η νομική δομή της ΟΤΔ ως οντότητας, και
- η επιχειρησιακή δομή, οι ρόλοι και οι διαδικασίες που θα χρησιμοποιούνται από την ΟΤΔ.

Ο ΚΚΔ ορίζει δύο εναλλακτικές δυνατές νομικές δομές για τη σύσταση των ΟΤΔ στο πλαίσιο οποιουδήποτε εκ των ταμείων. Η διαχειριστική αρχή θα διασφαλίζει ότι οι ΟΤΔ:

- είτε επιλέγουν έναν εταίρο στην ομάδα ως επικεφαλής εταίρο σε διοικητικά και οικονομικά ζητήματα, ή
- ενώνονται στο πλαίσιο μιας νομίμως συσταθείσας κοινής δομής.

Όποια προσέγγιση και αν υιοθετηθεί, το όργανο αυτό θα είναι κανονικά υπεύθυνο για τα εξής:

- Συμμόρφωση με το ΠΑΑ και άλλους σχετικούς κανονισμούς,
- Χρηματοοικονομική λογοδοσία του προγράμματος, και
- Απασχόληση και διαχείριση προσωπικού για λογαριασμό της ΟΤΔ.

Σε περίπτωση που η ΟΤΔ προτείνει έναν διοικητικό και οικονομικό επικεφαλής εταίρο, πρέπει να εξηγείται γιατί ο εν λόγω οργανισμός διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα για να αναλάβει τον ρόλο (π.χ. όσον αφορά τα συστήματα, τη στελέχωση, την εμπειρία και τις ικανότητές του).

Σε περίπτωση που επιλεγεί η προσέγγιση της νομίμως συσταθείσας κοινής δομής, θα είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί η νομική μορφή (δηλαδή ένωση της κοινωνίας των πολιτών, δημόσιος φορέας, ιδιωτικός μη κερδοσκοπικός φορέας, άλλο), να παρασχεθεί αντίγραφο του εγκεκριμένου καταστατικού και να καταδειχθεί ότι πληροί την απαίτηση των κανονισμών όσον αφορά τη διαχείριση, την οικονομική και διοικητική ικανότητά του.²¹

²¹ Παράδειγμα από την Ελλάδα: [Σαφείς κανόνες και μεθοδολογίες για τη διασφάλιση της συμμετοχής διαφορετικών τομέων στις τοπικές στρατηγικές](#)

Δομή, ρόλοι και διαδικασίες της ΟΤΔ

Στην παρούσα ενότητα θα πρέπει να περιγραφεί ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένη η εταιρική σχέση της ΟΤΔ και να συσχετιστεί με τον τρόπο που προτίθεται να λειτουργεί. Εδώ θα πρέπει να εξεταστούν οι εξής βασικές παράμετροι των ΟΤΔ:

- Τα μέλη και η δομή της ΟΤΔ, συμπεριλαμβανομένων τυχόν υποομάδων,
- Οι προσδοκίες των μελών της ΟΤΔ, και
- Τυχόν συγκεκριμένες συνεισφορές που μπορούν να έχουν οι επιμέρους εταίροι στην ΟΤΔ και το έργο της.

Οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες και καθήκοντα της ΟΤΔ και των μελών της ορίζονται στον Κανονισμό περί Κοινών Διατάξεων (άρθρο 34), ενώ το σχέδιο υλοποίησης πρέπει να περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο θα καλυφθούν. Στο πλαίσιο ορισμού των εν λόγω αρμοδιοτήτων, θα πρέπει να περιγράφονται οι επιχειρησιακές αρχές που καθορίζουν τους αντίστοιχους ρόλους της ΟΤΔ, τυχόν υποομάδων και του προσωπικού της ΟΤΔ. Το πλέον ουσιώδες στοιχείο αυτής της διαδικασίας είναι ο προσδιορισμός της προτεινόμενης προσέγγισης που αφορά τη λήψη αποφάσεων.

Λήψη αποφάσεων

Αυτή η ενότητα του σχεδίου υλοποίησης θα πρέπει να περιγράφει αναλυτικά την προτεινόμενη προσέγγιση όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων των ΟΤΔ, η οποία καλύπτει όλες τις μορφές λήψης αποφάσεων. Αυτή η προσέγγιση θα πρέπει να καλύπτει τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των εμπλεκομένων, δηλ.

- Ποιος είναι υπεύθυνος ή εξουσιοδοτημένος για ποιους τύπους αποφάσεων,
- Τη χρήση τυχόν υποομάδων, π.χ. μιας επιτροπής επιλογής για την επιλογή των λειτουργιών για την υλοποίηση της ΣΤΑ (βλ. ενότητα επιλογής και ανάπτυξης έργων),
- Τυχόν επίπεδα ανάθεσης της λήψης αποφάσεων π.χ. σε προσωπικό,
- Τις αρχές και μεθόδους λήψης αποφάσεων που θα χρησιμοποιηθούν π.χ. απλή πλειοψηφία, συναίνεση, απομακρυσμένες διαδικασίες κλπ., και
- Πώς θα καταγράφονται αυτές οι αποφάσεις.

Σε περίπτωση που προτείνεται οποιαδήποτε μορφή ομάδας λήψης αποφάσεων, η λειτουργία της θα πρέπει να ορίζεται με σαφείς όρους αναφοράς και επιχειρησιακές διαδικασίες, οι οποίες θα τηρούν τις αρχές που τίθενται στον Κανονισμό περί Κοινών Διατάξεων.

Η χρήση ενός διαγράμματος ροής αποτελεί ένα χρήσιμο μέσο για την απεικόνιση των διαδικασιών και των αντίστοιχων ρόλων των μελών της ΟΤΔ σε αυτό το πλαίσιο.²²

Στη συνέχεια παρατίθενται περαιτέρω ειδικές διατάξεις για τη λήψη αποφάσεων σε επίπεδο έργου.

Συμπληρωματικότητα και συνεργασία με άλλους

Αυτή η ενότητα θα πρέπει να περιλαμβάνει μια περιγραφή του τρόπου με τον οποίο η ΟΤΔ και το προσωπικό της θα συνεργαστούν με άλλους οργανισμούς και πρωτοβουλίες στην περιοχή, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η επίτευξη αποτελεσματικής συμπληρωματικότητας στην πράξη (π.χ. άλλες ΟΤΔ ΤΑΠΚΟΚ, άλλα στοιχεία του ΠΑΑ, άλλα προγράμματα κ.λπ.). Θα πρέπει να τηρούνται οι σχετικές αρχές

²² Φινλανδία: [Υποστήριξη της ανεξαρτησίας της ΟΤΔ και της αντικειμενικής λήψης αποφάσεων](#)

που περιγράφονται στη Συμφωνία Εταιρικής Σχέσης. Εδώ θα πρέπει να περιγράφονται σαφείς διαδικασίες και ιεραρχίες αρμοδιότητας.

Διαδικασίες ανάπτυξης και επιλογής έργων

Το σχέδιο υλοποίησης θα πρέπει να περιγράφει συνοπτικά τις προτεινόμενες διαδικασίες εμπύχωσης, ανάπτυξης, αξιολόγησης και επιλογής έργων. Κατά περίπτωση, μπορεί επίσης να περιλαμβάνει την έγκριση έργων στις περιπτώσεις που η εν λόγω αρμοδιότητα έχει ανατεθεί στις ΟΤΔ.

Ιδανικά, θα πρέπει να γίνεται αναφορά στα διαθέσιμα υποστηρικτικά υλικά, π.χ. έντυπα αιτήσεων, έντυπα αξιολόγησης, κ.λπ. Η χρήση διαγραμμάτων ροής που απεικονίζουν τις διαδικασίες επιλογής και υλοποίησης αποτελεί ένα απλό και σαφές μέσο απεικόνισης. Είναι δυνατή και η χρήση ενός ενιαίου διαγράμματος. Μπορούν επίσης να παρέχονται πίνακες που βοηθούν στον σαφή καταμερισμό ευθυνών.

α. Ανάπτυξη έργου

Πρέπει να εξηγούνται τόσο η διαδικασία ανάπτυξης και υλοποίησης του έργου όσο και η διαδικασία που ακολουθείται σε κάθε στάδιό του, όπου πρέπει να περιγράφονται όλα τα στάδια, από την αρχική δημοσίευση και πρόσκληση υποβολής προτάσεων έως την υποβολή της αίτησης του έργου. Πρέπει να περιγράφεται κάθε υποστήριξη που πρόκειται να παρασχεθεί από την ΟΤΔ ή το προσωπικό της. Περισσότερες λεπτομέρειες για τις διαδικασίες ανάπτυξης του έργου παρέχονται στον οδηγό υλοποίησης ΣΤΑ στην εργαλειοθήκη του LEADER.

β. Επιλογή έργων

Στις διαδικασίες επιλογής έργων θα πρέπει να ορίζονται η διαδικασία και τα κριτήρια λήψης αποφάσεων που θα χρησιμοποιηθούν. Εδώ θα πρέπει να προσδιορίζεται με σαφήνεια η αλληλουχία των γεγονότων, καθώς και ποιος εμπλέκεται σε κάθε στάδιο της διαδικασίας.

Μια κοινή προσέγγιση στην αξιολόγηση έργου είναι η χρήση υποομάδας ή επιτροπής επιλογής. Σε περίπτωση που χρησιμοποιείται επιτροπή επιλογής, αυτό θα πρέπει να αναφέρεται ρητά, καθώς και να ορίζεται η λειτουργία της με σαφείς όρους αναφοράς και επιχειρησιακές διαδικασίες, οι οποίες τηρούν τις αρχές που τίθενται στον Κανονισμό περί Κοινών Διατάξεων (άρθρο 32 παράγραφος 2 εδάφιο β και άρθρο 34 παράγραφος 3 εδάφιο β).

Οι αρχές λήψης αποφάσεων για την επιλογή έργων θα πρέπει να προσδιορίζουν αν αυτή θα πραγματοποιείται με συναίνεση ή με ψηφοφορία, τυχόν στάθμιση ή βαθμολογία που πρέπει να εφαρμόζεται, τυχόν διαφοροποίηση ανά είδος απόφασης, την απαιτούμενη απαρτία και την ισορροπία της σύνθεσής της κ.λπ. Στα πρακτικά κάθε συνεδρίασης πρέπει να περιλαμβάνεται κατάλογος των παρόντων.

Μια ορθή πρακτική είναι η εφαρμογή της αρχής της διπλής απαρτίας/πλειοψηφίας (ο ελάχιστος αριθμός ψήφων είναι η πλειοψηφία των μελών + η πλειοψηφία των ψήφων αποδίδεται στα μέλη που δεν αποτελούν μέλη δημόσιων αρχών).

γ. Καταγραφή της διαδικασίας

Στην ειδική έκθεση του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου διατυπώθηκαν εκτενείς παρατηρήσεις σχετικά με τις αδυναμίες των ΟΤΔ στην τεκμηρίωση και καταγραφή της επιλογής έργων και επισημάνθηκε η ανάγκη θέσπισης και εφαρμογής άρτιων διαδικασιών. Πολλές ΟΤΔ δεν κατέγραφαν επαρκώς τις αποφάσεις τους και δεν τεκμηριώναν τη διαδικασία επιλογής.

Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό οι ΟΤΔ να ορίζουν όχι μόνο τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις, αλλά και πώς αυτές τεκμηριώνονται και καταγράφονται με αξιόπιστο τρόπο.

δ. Κοινοποίηση του αποτελέσματος

Οι ΟΤΔ πρέπει να περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο θα κοινοποιούν το αποτέλεσμα των διαδικασιών επιλογής έργων στους αιτούντες, καθώς και τον επιτρεπόμενο χρόνο για την κοινοποίηση αυτή.

ε. Διαδικασίες που αφορούν σύγκρουση συμφερόντων

Είναι σημαντικό για όλες τις ΟΤΔ να διασφαλίζουν τη διατήρηση επαρκούς διαχωρισμού ευθυνών μεταξύ των διαφόρων στοιχείων της διαδικασίας, ώστε να διασφαλίζεται η διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων και να αποφεύγεται κάθε πιθανή σύγκρουση συμφερόντων. Η έκθεση του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου σχολίασε εκ νέου τις αδυναμίες των ΟΤΔ εν προκειμένω και υπογράμμισε την ανάγκη θέσπισης και εφαρμογής άρτιων διαδικασιών. Σε γενικές γραμμές, πρέπει να τηρούνται τουλάχιστον οι ακόλουθες αρχές:

- Στην επιλογή έργων δεν θα πρέπει να συμμετέχουν όσοι εμπλέκονται στην ανάπτυξη έργων,
- Το προσωπικό πρέπει να αναλαμβάνει μόνο τεχνικές εκτιμήσεις ή να προσφέρει τεχνικές συμβουλές για ένα έργο,
- Οποιοσδήποτε εμπλέκεται στην αξιολόγηση ή επιλογή ενός έργου στο οποίο έχει συμφέροντα πρέπει να δηλώσει το εν λόγω συμφέρον και να αποσυρθεί από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων σύμφωνα με τη διαδικασία των ΟΤΔ για την αποφυγή συγκρούσεων συμφερόντων, και
- Θα πρέπει να καταρτιστεί μητρώο συμφερόντων των μελών της ΟΤΔ, στο οποίο θα καταγράφεται η φύση οποιασδήποτε σχέσης μεταξύ ενός μέλους της επιτροπής επιλογής και ενός έργου ή αιτούντος.

Οι ΟΤΔ πρέπει να περιγράφουν με σαφήνεια τη διαδικασία που εφαρμόζουν για την αποφυγή σύγκρουσης συμφερόντων. Αυτή πρέπει να συνάδει με τις διατάξεις του άρθρου 57 του κανονισμού (ΕΕ, Ευρατόμ) αριθ. 966/2012 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου. Οι διαχειριστικές αρχές μπορούν να παρέχουν τις δικές τους σχετικές διατάξεις σε αυτό το θέμα, ενσωματώνοντας τουλάχιστον αυτές τις απαιτήσεις.

Επικοινωνία και δημοσιότητα

Η επικοινωνιακή προβολή και δημοσιοποίηση των στόχων και επιτευγμάτων της ΟΤΔ και της ΣΤΑ μπορεί να συμβάλει πολύ θετικά στην επιτυχή επίτευξη των στόχων τους. Οι ρυθμίσεις υλοποίησης θα πρέπει να ορίζουν με σαφήνεια τις προτάσεις της ΟΤΔ αναφορικά με τις επικοινωνίες και τη δημοσιότητα. Ο επίσημος στόχος ενός τέτοιου σχεδίου είναι η αναγνώριση και δημοσιοποίηση της παρέμβασης της ΕΕ, η οποία θα πρέπει να συνάδει με το επικοινωνιακό σχέδιο του ΠΑΑ που υποβλήθηκε από το Εθνικό Αγροτικό Δίκτυο και τις σχετικές νομικές διατάξεις της ΕΕ (παράρτημα III

του Εκτελεστικού Κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 808/2014). Το αντικείμενό του μπορεί να επεκταθεί ώστε να αυξηθεί η δέσμευση και η συμμετοχή πραγματικών και δυνητικών δικαιούχων, καθώς και η αντίληψή τους για τις ευκαιρίες συμμετοχής τους.

Ένα τυπικό σχέδιο περιλαμβάνει:

- Στοχευμένες ομάδες,
- Τα είδη διαφημιστικών δραστηριοτήτων και υλικού,
- Πρόσβαση στα έγγραφα και τις πληροφορίες της ΟΤΔ,
- Το χρηματοοικονομικό σχέδιο,
- Τον κύριο υπεύθυνο,
- Πληροφορίες για τους αιτούντες,
- Πληροφορίες για το ευρύ κοινό, και
- Το συνολικό χρονοδιάγραμμα των δραστηριοτήτων της ΣΤΑ.

Το λογότυπο LEADER πρέπει να χρησιμοποιείται σε κάθε πληροφορία, υλικό και δημοσιότητα που αφορά δράσεις οι οποίες χρηματοδοτούνται από την ΣΤΑ.

Διοίκηση και στελέχωση

Ανάλογα με την κλίμακα, κάθε ΟΤΔ θα απαιτεί πλήρους απασχόλησης διευθυντή ή συντονιστή και διοικητική υποστήριξη. Οι μεγαλύτερες ΟΤΔ μπορεί να απασχολούν έως τέσσερα ή πέντε άτομα, συμπεριλαμβανομένων εργαζομένων που απασχολούνται αποκλειστικά με την κοινότητα ή με την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ή έργων. Καθώς οι δαπάνες προσωπικού μπορεί να αντιπροσωπεύουν τη μεγαλύτερη οικονομική δέσμευση των ΟΤΔ, είναι απαραίτητος ο προσεκτικός σχεδιασμός και η διασφάλιση ότι οι κατάλληλοι άνθρωποι εκτελούν τα σωστά καθήκοντα, ιδίως σε μικρότερες ΟΤΔ με πεπερασμένους πόρους. Αυτό αποτελεί βασικό στοιχείο για την «απόδειξη της αναγκαίας ικανότητας της ομάδας τοπικής δράσης να υλοποιήσει τη στρατηγική».

Όλες οι απαιτήσεις στελέχωσης των ΟΤΔ τείνουν να ποικίλλουν ανάλογα με τον χρόνο ως προς την ποσότητα και τη φύση τους (π.χ. μια νέα ΟΤΔ μπορεί αρχικά να απαιτεί περισσότερους πόρους για την εμφύχωση, την ανάπτυξη συμμετοχής και ικανοτήτων, ενώ στα επόμενα στάδια η οικονομική και διοικητική ικανότητα μπορεί να είναι πιο σημαντική). Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι ανθρώπινοι πόροι που απαιτούνται σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, συμπεριλαμβανομένων των βασικών ρόλων και καθηκόντων, καθώς και των δεξιοτήτων και της εμπειρίας που απαιτούνται. Επομένως, οι ΟΤΔ πρέπει να προσδιορίζουν τα ακόλουθα στο σχέδιο υλοποίησής τους:

- Προτεινόμενη δομή στελέχωσης και απασχόλησης,
- Βασικούς ρόλους, υποστηριζόμενους από σχετικές περιγραφές καθηκόντων,
- Ανάλυση των ονομαστικών εξόδων απασχόλησης και των λοιπών εξόδων που συνδέονται με την παράδοση του προγράμματος. Όπως και με άλλα έξοδα, αυτή η ανάλυση πρέπει να καλύπτει την προγραμματισμένη περίοδο λειτουργίας των ΟΤΔ.

Οποιαδήποτε συμπληρωματικότητα, συνεργασία ή κοινή χρήση πόρων με άλλους οργανισμούς, πρωτοβουλίες ή ΟΤΔ για την υποστήριξη του έργου της ΟΤΔ ή για την απασχόληση, χρήση ή ανάπτυξη προσωπικού.

Φυσικοί και επιχειρησιακοί πόροι

Όλες οι ΟΤΔ θα απαιτούν μια επιχειρησιακή βάση, εξοπλισμό και υπηρεσίες υποστήριξης. Ο προσδιορισμός των απαιτήσεων αυτών και του τρόπου με τον οποίο παρέχονται ή χρηματοδοτούνται είναι και πάλι απαραίτητος για την «απόδειξη της αναγκαίας ικανότητας της ομάδας τοπικής δράσης να υλοποιήσει τη στρατηγική».

Εδώ οι ΟΤΔ θα πρέπει να προετοιμάσουν ρεαλιστικές προτάσεις δαπανών για τη φυσική εγκατάσταση, τον εξοπλισμό και τα έξοδα λειτουργίας των γραφείων και του προσωπικού τους.

Κατάρτιση και ανάπτυξη

Ένα από τα πιο εντυπωσιακά ευρήματα που αναδύθηκε από την ομάδα εστίασης 4 της υποεπιτροπής για το LEADER ήταν η έλλειψη προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης για τα μέλη και το προσωπικό της ΟΤΔ. Η ποιότητα του προσωπικού της ΟΤΔ έχει αποδειχθεί επανειλημμένως μέσω αξιολογήσεων ότι συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχία του LEADER. Το φάσμα των δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται για το προσωπικό είναι πολύπλοκο και ποικίλλει κατά τη διάρκεια του προγράμματος. Η διατήρηση και η συνέχεια του προσωπικού της ΟΤΔ είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της αναπτυξιακής ικανότητας της ΟΤΔ κατά τη διάρκεια και μεταξύ των περιόδων του προγράμματος και, ως εκ τούτου, αξίζει τις επενδύσεις στην ανάπτυξη του προσωπικού. Ομοίως, η συμμετοχή των μελών της ΟΤΔ και οι ρόλοι που αναμένεται να αναλάβουν είναι περίπλοκοι και εξελισσόμενοι, ενώ η πλειονότητα της κατάρτισης των μελών της ΟΤΔ περιορίζεται στη φάση της έναρξης.

Η ανάπτυξη και βελτίωση του προσωπικού της ΟΤΔ, καθώς και των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των μελών για την ανάπτυξη, παράδοση, παρακολούθηση και αξιολόγηση της ΣΤΑ ήταν, συνεπώς, μία από τις σημαντικότερες συστάσεις της ομάδας εστίασης 4. Αυτή η διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει προσεγγίσεις εσωτερικής και εξωτερικής παροχής, συνεργασίας, δικτύωσης και καθοδήγησης.

Το σχέδιο υλοποίησης θα πρέπει να ορίζει την προσέγγιση της ΟΤΔ για τον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης και ανάπτυξης του προσωπικού και των μελών καθ' όλη τη διάρκεια της ΣΤΑ, όπως επίσης και να περιγράφει πώς προτείνεται να καλυφθούν.

Παρακολούθηση και αξιολόγηση

Η περιγραφή των ρυθμίσεων διαχείρισης και παρακολούθησης, καθώς και των συγκεκριμένων ρυθμίσεων για την αξιολόγηση της στρατηγικής, αποτελούν υποχρεωτικά στοιχεία της ΣΤΑ²³. Συνεπώς, στην πράξη, οι ρυθμίσεις υλοποίησης θα πρέπει να περιέχουν ένα σχέδιο παρακολούθησης και αξιολόγησης. Αυτό θα πρέπει να περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η ΟΤΔ θα καλύπτει τα ακόλουθα:

- Τους συγκεκριμένους δείκτες που θα χρησιμοποιηθούν, τις πηγές αυτών των δεδομένων και τη συχνότητα συλλογής τους (π.χ. αυτό μπορεί να χρειαστεί να ληφθεί υπόψη κατά τον σχεδιασμό της εφαρμογής του έργου ή των υλικών αξιώσεων),

²³ Κανονισμός περί Κοινών Διατάξεων (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 άρθρο 33 εδάφιο στ

- Πώς θα συλλεχθούν, ταξινομηθούν και αναφερθούν τα δεδομένα παρακολούθησης και ποιος είναι υπεύθυνος (για την ΟΤΔ και την εθνική/περιφερειακή Διαχειριστική Αρχή κατά περίπτωση),
- Με ποιον τρόπο η ΟΤΔ θα διασφαλίσει ότι είναι εξοπλισμένη ώστε να συνεισφέρει σε οποιαδήποτε αξιολόγηση επιπέδου ΠΑΑ,
- Τον τρόπο με τον οποίο η ΟΤΔ θα παρακολουθεί και θα επανεξετάζει τις επιδόσεις της και τη συχνότητα αυτής της αναθεώρησης,
- Τις μορφές αξιολόγησης της ΣΤΑ (συμπεριλαμβανομένης τυχόν αυτοαξιολόγησης²⁴) που προτείνει η ΟΤΔ μαζί με τους προτεινόμενους χρόνους και μεθόδους,
- Πώς θα κοινοποιηθούν και θα διαδοθούν τα ευρήματα του ελέγχου και της αξιολόγησης, και
- Την κατανομή και την πηγή των πόρων για τις εν λόγω δραστηριότητες.

Περαιτέρω καθοδήγηση σχετικά με τον προγραμματισμό της αξιολόγησης διατίθεται από το Γραφείο Υποστήριξης της Αξιολόγησης στην ιστοσελίδα των εκδόσεών του²⁵.

Πώς να ορίσετε τους δείκτες

α. Ορισμοί

Με απλά λόγια, ένας δείκτης είναι ένα εργαλείο για τη μέτρηση της επίτευξης ενός στόχου, ενός ενεργοποιημένου πόρου, μιας εκροής ή ενός αποτελέσματος που επιτεύχθηκε, ή μιας μεταβλητής πλαισίου. Γενικά, υπάρχουν τρία επίπεδα δεικτών που είναι πιθανό να χρησιμοποιηθούν από μια ΟΤΔ σε σχέση με την ΣΤΑ τους. Αυτά είναι:

- Οι κοινοί δείκτες LEADER που παρατίθενται στο Κοινό Σύστημα Παρακολούθησης και Αξιολόγησης,
- Τυχόν πρόσθετοι ειδικοί δείκτες ΠΑΑ που καθορίζονται από τη διαχειριστική αρχή, και
- Τυχόν πρόσθετοι ειδικοί δείκτες ΣΤΑ που καθορίζονται από τις ίδιες τις ΟΤΔ.

Παρατίθενται οι δύο πρώτες κατηγορίες δεικτών, δηλαδή η ΟΤΔ υποχρεούται να τις συμπεριλάβει στα σχέδια παρακολούθησης και αξιολόγησής της. Αυτοί έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν πληροφορίες σε επίπεδο ΕΕ και κράτους μέλους σχετικά με την υλοποίηση και τα αποτελέσματα. Οι ΟΤΔ θεσπίζουν ειδικούς δείκτες ΣΤΑ, οι οποίοι πρέπει να συμπληρώνουν τις άλλες μορφές δεικτών και να παρέχουν στις ΟΤΔ πληροφορίες σχετικά με την απόδοση της δικής τους στρατηγικής. Είναι σημαντικές γιατί αντικατοπτρίζουν τις ιδιαιτερότητες της αγροτικής περιοχής και την τοπική προσέγγιση. Μπορούν επίσης να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην παροχή αποδεικτικών στοιχείων για να απαντηθούν ερωτήματα αξιολόγησης.

β. Προσδιορισμός σχετικών δεικτών

Η επιλογή των καταλληλότερων δεικτών ΣΤΑ μπορεί να είναι δύσκολη για τις ΟΤΔ. Στο πλαίσιο αυτό, είναι σημαντικό να θυμόμαστε τις βασικές αρχές, ώστε να είναι όσο το δυνατόν πιο απλοί, σχετικοί και ρεαλιστικοί.

²⁴ Παράδειγμα από τη Φινλανδία: [Διαδικασία αξιολόγησης μεταξύ των ΟΤΔ](#)

²⁵ Κατάρτιση και εφαρμογή προγράμματος αξιολόγησης των ΠΑΑ 2014-2020' <https://enrd.ec.europa.eu/en/evaluation/european-evaluation-helpdesk-rural-development/evaluation-helpdesks-publications>

Ένας δείκτης πρέπει, μεταξύ άλλων, να παράγει απλές πληροφορίες οι οποίες είναι προσιτές και εύκολα κατανοητές τόσο από τον πάροχο όσο και από τον χρήστη των πληροφοριών. Πρέπει να βοηθά τους διαχειριστές της δημόσιας παρέμβασης να επικοινωνούν, να διαπραγματεύονται και να αποφασίζουν. Για τον σκοπό αυτό, θα πρέπει κατά προτίμηση να συσχετίζεται με ένα κριτήριο επιτυχίας της παρέμβασης. Γενικά, οι δείκτες έχουν αριθμητικές τιμές. Σε περιπτώσεις όπου οι δείκτες δεν μπορούν να μετρηθούν με ποσοτικά (στατιστικά) δεδομένα, μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν ποιοτικές εκτιμήσεις.²⁶

Η κύρια αρχή που πρέπει να εφαρμοστεί κατά την επιλογή ή την ανάπτυξη δεικτών είναι ότι θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν όσο το δυνατόν ακριβέστερα το αντικείμενο που προορίζονται να μετρήσουν. Συνεπώς, ο δείκτης και η μονάδα μέτρησης του πρέπει να είναι ευαίσθητοι, δηλαδή η μετρούμενη ποσότητα πρέπει να μεταβάλλεται σημαντικά όταν σημειώνεται αλλαγή στη μεταβλητή που πρόκειται να μετρηθεί. Οι δείκτες πρέπει να είναι:

- Συναφείς, δηλαδή συνδεδεμένοι με τους στόχους και τα κριτήρια επιτυχίας.
- Μετρήσιμοι, δηλαδή τα δεδομένα να είναι διαθέσιμα και να μπορούν να συλλεχθούν.
- Ακριβείς, δηλαδή σαφείς και άρτιοι.
- Ευαίσθητοι, δηλαδή να εκφράζονται σε μονάδες που παρέχουν τη δυνατότητα μέτρησης της μεταβολής.
- Επαναλαμβανόμενοι, δηλαδή συγκρίσιμοι διαχρονικά.

Κατά την επιλογή ή ανάπτυξη δεικτών συνιστάται ένθερμα στις ΟΤΔ να ζητούν περαιτέρω συμβουλές, π.χ. από το αρμόδιο Εθνικό Αγροτικό Δίκτυο.

²⁶ [Πίνακας δεικτών της ΟΤΔ Joutsenten Reitti](#) (αποτελέσματα για την περίοδο 2000-06, στόχος για την περίοδο 2007-13)

3.7 Χρηματοοικονομικό σχέδιο, συμπεριλαμβανομένης της κατανομής των πόρων από κάθε ΕΔΕΤ

Το χρηματοοικονομικό σχέδιο θα εξετάζει συνήθως τρία κύρια στοιχεία:

- Τον προτεινόμενο συνολικό προϋπολογισμό για τις ΣΤΑ.
- Μια περιγραφή των πηγών από τις οποίες πρόκειται να χρηματοδοτηθούν οι δραστηριότητες της ΟΤΔ, ήτοι:
 - το ΕΓΤΑΑ και οποιαδήποτε άλλα ΕΔΕΤ μαζί με την εθνική δημόσια συγχρηματοδότησή τους,
 - Χρηματοδότηση που πρέπει να αντλήσει η ίδια η ΟΤΔ ή οι φορείς υλοποίησης έργων και η οποία δεν είναι χρηματοδότηση ΕΔΕΤ ούτε εθνική δημόσια συγχρηματοδότηση.
- Τους χρηματοοικονομικούς πίνακες για την ΣΤΑ, στους οποίους παρουσιάζονται οι αναμενόμενες δαπάνες από όλες τις πηγές καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος και ειδικότερα οι δαπάνες λειτουργίας και εμπύχωσης της ΟΤΔ.

α. Προτεινόμενος προϋπολογισμός

Κατά την κατάρτιση της ΣΤΑ είναι σημαντικό η ΟΤΔ να είναι ρεαλιστική και να λαμβάνει υπόψη την πιθανή συνολική κλίμακα του διαθέσιμου προϋπολογισμού συμπεριλαμβανομένης της ενωσιακής, της εθνικής δημόσιας συγχρηματοδότησης και της διαθέσιμης ιδιωτικής συμμετοχής.

Προκειμένου να διατηρηθεί η δέσμευση των ενδιαφερόμενων μερών, είναι σημαντικό να αποφευχθεί η υπερβολική φιλοδοξία και η τεχνητή αύξηση των προσδοκιών. Ως εκ τούτου, οι προτάσεις για ΣΤΑ θα πρέπει να είναι ρεαλιστικές και ανάλογες με τον διαθέσιμο προϋπολογισμό του LEADER (είτε προέρχεται από τη διαχειριστική αρχή είτε καταρτίζεται βάσει τεκμηριωμένων παραδοχών) και την τοπική ικανότητα ιδιωτικής συμμετοχής.

Σε περίπτωση όπου η επιλογή και η κατανομή του προϋπολογισμού από την ΟΤΔ είναι μια ανταγωνιστική διαδικασία που βασίζεται στην ποιότητα της ΣΤΑ, είναι απαραίτητη μια ρεαλιστική και ισχυρή πρόβλεψη του προϋπολογισμού.

β. Πηγές χρηματοδότησης

Χρηματοδότηση ΕΕ

Από το 2014, δύο κύριες επιλογές είναι ανοικτές για τη χρηματοδότηση των ΣΤΑ από την ΕΕ:

- Ένα κράτος μέλος ή μια περιφέρεια μπορεί να αποφασίσει να στηρίξει στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης υποστηριζόμενες από ένα μόνο ταμείο, μια «προσέγγιση με μία πηγή χρηματοδότησης», ή
- Ένα κράτος μέλος ή μια περιφέρεια μπορεί να αποφασίσει να χρησιμοποιήσει τις ευκαιρίες που παρέχονται στο πλαίσιο της ΤΑΠΚΟΚ και να προσφέρει σε τοπικές ομάδες την ευκαιρία να συνδυάσουν διάφορα Ταμεία σε μία ενιαία στρατηγική με ολοκληρωμένο τρόπο, δηλαδή μια ΣΤΑ «με πολλαπλές πηγές χρηματοδότησης».

Όταν παρέχεται η δυνατότητα πολλαπλών πηγών χρηματοδότησης στις ΟΤΔ, αρμόδιες για την επιλογή ΣΤΑ με μία ή πολλαπλές πηγές χρηματοδότησης θα είναι οι ίδιες οι ΟΤΔ. Στο πλαίσιο αυτό, οι ΟΤΔ θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τόσο το ευρύτερο πεδίο δυνατοτήτων που προσφέρει η

ενοποίηση της χρηματοδότησης όσο και το υψηλότερο επίπεδο πολυπλοκότητας που ενέχει η υλοποίηση αυτού του τύπου ΣΤΑ με πολλαπλές πηγές χρηματοδότησης.

Εθνική συγχρηματοδότηση

Μια συνήθης πρακτική είναι οι πόροι της ΕΕ που διατίθεται στις ΟΤΔ να συγχρηματοδοτούνται από εθνική δημόσια συνεισφορά σε ποσοστό που καθορίζεται στον σχετικό Κανονισμό. Οι ΟΤΔ δεν έχουν καμία επιρροή σε αυτό.

Ίδια κεφάλαια

Οι προσεγγίσεις για την άντληση ισόποσης χρηματοδότησης και τα επίπεδα που μπορεί να αναμένονται θα ποικίλλουν σημαντικά ανά κράτος μέλος και ΠΑΑ. Εκτός από το ΕΓΤΑΑ και την εθνική δημόσια συγχρηματοδότηση, κατά κανόνα θα απαιτηθούν επιπλέον κεφάλαια για την υποστήριξη του έργου και του κόστους υλοποίησης της ΟΤΔ. Αυτά μπορεί να προέρχονται από τοπικές δημόσιες πηγές ή/και από ιδιωτικές πηγές.

Οι ΟΤΔ θα πρέπει να εντοπίζουν πιθανές πηγές ισόποσης χρηματοδότησης και να ενσωματώνουν εκτιμήσεις στους πίνακες χρηματοδότησης ΣΤΑ. Πρέπει να προσδιορίζεται το αναμενόμενο μέσο ποσοστό παρέμβασης. Αυτές οι εκτιμήσεις χρηματοδότησης θα πρέπει να αιτιολογούνται στο συνοδευτικό κείμενο και, όπου είναι δυνατόν, να υποστηρίζονται από επίσημες δεσμεύσεις από την πλευρά των εταίρων χρηματοδότησης. Μεγάλο μέρος της ισόποσης χρηματοδότησης μπορεί να προκύψει κατά περίπτωση ανά έργο, και αυτό πρέπει να διευκρινίζεται. Η εμπειρία από τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης κατά την προηγούμενη περίοδο προγραμματισμού υποδηλώνει ότι μπορεί να είναι χρήσιμη κάποια μορφή ανάλυσης ευαισθησίας για τις επιπτώσεις τυχόν ανεπάρκειας.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οποιαδήποτε δημόσια συγχρηματοδότηση ή ισόποση χρηματοδότηση σε οποιοδήποτε επίπεδο συμβάλλει στη συνολική επιτρεπτή δημόσια συνεισφορά. Αυτή δεν πρέπει να υπερβαίνει το μέγιστο επίπεδο έντασης δημόσιας ενίσχυσης όπως ορίζεται στο ΠΑΑ.

Χρηματοοικονομικοί πίνακες

Οι διαχειριστικές αρχές είναι πιθανό να παρέχουν προκαταρκτικούς χρηματοοικονομικούς πίνακες που θα συμπληρωθούν σε συνδυασμό με την ΣΤΑ. Αυτοί θα συνάδουν με τους χρηματοοικονομικούς πίνακες σε επίπεδο προγράμματος (προγραμμάτων) τους. Οι ακόλουθες οδηγίες παραθέτουν ορισμένες κοινές εκτιμήσεις που είναι πιθανό να προκύψουν.

Πρέπει να καταρτιστεί ένα προφίλ αναμενόμενων δαπανών, κατανεμημένων ανά έτος (τουλάχιστον) καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος. Αυτό θα πρέπει να γίνεται με βάση τη βέλτιστη εκτίμηση της ΟΤΔ και τη δραστηριότητα ανάπτυξης έργου, καθώς και με βάση τις δαπάνες στελέχωσης, διοίκησης και λειτουργίας της ΟΤΔ.

Σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές, θα πρέπει να προετοιμάσετε ένα σχέδιο επιχειρησιακού προϋπολογισμού για την περίοδο προγραμματισμού ως βάση για την εκτίμηση των δαπανών στελέχωσης, εμψύχωσης, διοίκησης και λειτουργίας της ΟΤΔ. Σημείωση: Αυτό το συγκεκριμένο προφίλ είναι πιθανό να εμφανίσει υψηλότερα έξοδα κατά τα πρώτα έτη και πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο διαχείρισης έτσι ώστε να μην υπερβαίνει το 25% των δαπανών που πραγματοποιούνται

βάσει της ΣΤΑ έως το τέλος της περιόδου προγραμματισμού. Οι ΟΤΔ ενδέχεται να χρειαστεί να λάβουν υπόψη τις εθνικές ή περιφερειακές απαιτήσεις σε σχέση με τη χρήση ενός επικεφαλής ταμείου (για ΣΤΑ με πολλαπλές πηγές χρηματοδότησης) ή τη χρήση επιλογών απλουστευμένου κόστους.

Εσωτερικοί ή εξωτερικοί παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν το προφίλ χρηματοδότησης με την πάροδο των ετών θα πρέπει να προσδιοριστούν και να αντιμετωπιστούν. Ένας εσωτερικός παράγοντας τα πρώτα έτη ενδέχεται να είναι το υψηλότερο κόστος που σχετίζεται με την ανάπτυξη ικανοτήτων και την υλοποίηση των πράξεων. Αυτός μπορεί να παρουσιάσει σημεία κορύφωσης τις περιόδους υποβολών για το έργο, π.χ. λόγω περιοδικών προσκλήσεων υποβολής αιτήσεων ή δράσεων δημοσιότητας. Στη συνέχεια, ενδέχεται να υπάρξουν συγκεκριμένες παράμετροι σε μεταγενέστερα έτη που συνδέονται με την προετοιμασία για το κλείσιμο ή τη διαδοχή του προγράμματος. Στους εξωτερικούς παράγοντες θα μπορούσαν, για παράδειγμα, να περιλαμβάνονται οι ευκαιρίες για συμπληρωματικές δραστηριότητες σε σχέση με άλλα προγράμματα ή εκδηλώσεις. Όλοι αυτοί οι παράγοντες υποδηλώνουν ότι ένα επίπεδο προφίλ που κατανέμει τα κεφάλαια ισότιμα μεταξύ των επιμέρους περιόδων δεν είναι ρεαλιστικό.

Στη συνέχεια, οι ρυθμίσεις υλοποίησης της ΣΤΑ θα πρέπει να ορίζουν με σαφήνεια τις κύριες αρμοδιότητες χρηματοοικονομικής διαχείρισης, τα χρηματοοικονομικά κυκλώματα και τις ιεραρχίες λογοδοσίας²⁷.

²⁷ Marjorie Deroi, γαλλική διαχειριστική αρχή, [η ανάγκη για τους διαχειριστές ΣΤΑ να κατανοούν ορθά τις οικονομικές ευθύνες τους](#)