

LEADER II

Αξιολόγηση της προστιθέμενης αξίας της προσέγγισης LEADER



LIAISON ENTRE ACTIONS
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS
FOR THE DEVELOPMENT
OF THE RURAL ECONOMY



OBSERVATOIRE
EUROPÉEN LEADER
LEADER EUROPEAN
OBSERVATORY

Αξιολόγηση της προστιθέμενης αξίας της προσέγγισης LEADER

“Καινοτομία στον αγροτικό χώρο”

Φάκελος αριθ. 4

Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο LEADER

Ο φάκελος αυτός είναι αποτέλεσμα των εργασιών μιας ομάδας εργασίας η οποία συνεδρίασε τρεις φορές και αποτελείτο από τους: **Elena Saraceno** (CRES, Ιταλία), **Otmar Seibert** (Fachhochschule Weihenstephan Triesdorf, Γερμανία), **Richard Hummelbrunner** (ÖAR, Αυστρία), **Samuel Thirion** (INDE, Πορτογαλία), **Gilda Farrell, Jean-Pierre Vercruysse** (Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο LEADER) και **εκπροσώπους της Ευρωπαϊκής Επιτροπής**. Συντάκτης του κειμένου είναι η **Elena Saraceno** (CRES, Udine, Ιταλία). Οι **Yves Champetier, Jean-Luc Janot** και **Jean-Pierre Vercruysse** (Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο LEADER) συνέβαλαν στην τελική διατύπωσή του. Υπεύθυνη παραγωγής: **Christine Charlier**.

Περιεχόμενα

Πρόλογος	5
Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1	9
Ορισμένες επισημάνσεις για το LEADER και την αξιολόγησή του	11
1.1 Κατευθύνσεις για την αξιολόγηση του LEADER: δύο διαφορετικές απαιτήσεις	11
1.2 Ένα παράδειγμα που παρουσιάζει τη σημασία της αξιοποίησης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του LEADER	12
Κεφάλαιο 2	13
Προσδιορισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του LEADER	15
2.1 Ορισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και της σχέσης τους με το πρόγραμμα και τους αναπτυξιακούς παράγοντες	15
2.2 Οι ανάγκες πληροφόρησης σε διάφορα επίπεδα (από το τοπικό στο ευρωπαϊκό επίπεδο) διαφέρουν όσον αφορά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά;	17
Κεφάλαιο 3	21
Ζητήματα και προκλήσεις της αξιολόγησης για κάθε ιδιαίτερο χαρακτηριστικό	23
3.1 Η “χωρική” προσέγγιση	23
3.2 Η προσέγγιση “από κάτω προς τα πάνω”	25
3.3 Η τοπική ομάδα	27
3.4 Οι δράσεις: ο καινοτόμος χαρακτήρας τους	29
3.5 Οι δράσεις: διασυνδέσεις και πολυτομεακός χαρακτήρας	32
3.6 Η δικτύωση και η διακρατική συνεργασία	34
3.7 Οι μέθοδοι διαχείρισης και χρηματοδότησης	36
Κεφάλαιο 4	39
Οι ανάγκες πληροφόρησης σε εθνικό / περιφερειακό και ευρωπαϊκό επίπεδο	41
4.1 Η “χωρική” προσέγγιση	42
4.3 Οι τοπικές ομάδες	42
4.4 Οι δράσεις: ο καινοτόμος χαρακτήρας τους	42
4.5 Οι δράσεις: διασυνδέσεις και πολυτομεακός χαρακτήρας	43
4.6 Η δικτύωση και η διακρατική συνεργασία	43
4.7 Οι μέθοδοι διαχείρισης και χρηματοδότησης	44
Συμπεράσματα	45

Πρόλογος

Οι επίσημες αναφορές σχετικά με την αξιολόγηση της Πρωτοβουλίας LEADER¹, η οποία επιβάλλεται από τους κανονισμούς δίνουν έμφαση σε μια διπλή διάσταση:

- > σε μια “κλασσική” αξιολόγηση, που να είναι σύμφωνη με τις γενικές κατευθύνσεις και τις πάγιες διαδικασίες αξιολόγησης που ακολουθούνται στα άλλα προγράμματα.
- > μια πρόσθετη διάσταση που να “λαμβάνει υπόψη τους στόχους αυτής της Πρωτοβουλίας καθώς και ορισμένα ειδικά θέματα: ενέργειες σε τοπικό επίπεδο, καινοτόμες δράσεις, αξιολόγηση της φύσης και της σύνθεσης των δικαιούχων ομάδων”.

Η Επιτροπή γνωστοποίησε, στις αρχές του 1998, τις κατευθύνσεις της όσον αφορά τις μεθόδους ενδιάμεσης αξιολόγησης η οποία, κατά την τελική διατύπωση του παρόντος εγγράφου, τον Μάιο 1999, έχει σε γενικές γραμμές ολοκληρωθεί για τα περισσότερα εθνικά ή περιφερειακά προγράμματα LEADER. Την ίδια στιγμή καθαρτίζονταν οι κατευθύνσεις για την εκ των υστέρων αξιολόγηση, τις οποίες η Επιτροπή θα ανακοινώσει στα κράτη μέλη μέχρι το φθινόπωρο 1999, ταυτόχρονα με τις κατευθύνσεις για την εκ των υστέρων αξιολόγηση των παρεμβάσεων στο πλαίσιο των Στόχων 1 και 5β.

Αυτός ο φάκελος του Παρατηρητηρίου δεν αφορά, συνεπώς, αυτό το σκέλος της υποχρεωτικής αξιολόγησης της Πρωτοβουλίας βάσει των κανονισμών που ισχύουν.

Προτείνει στις τοπικές ομάδες² και στις ενδιαφερόμενες διοικητικές υπηρεσίες στοιχεία μιας μεθόδου, η οποία θα μπορούσε να ενταχθεί στην προαναφερθείσα συμπληρωματική διάσταση, αλλά η χρησιμοποίηση της είναι καθαρά προαιρετική. Κρίθηκε, πράγματι, σκόπιμο, να προταθεί ένα εργαλείο που θα μπορούσε να βοηθήσει τις διοικητικές υπηρεσίες και τις τοπικές ομάδες να αξιοποιήσουν την εμπειρία της Πρωτοβουλίας LEADER κατά την επεξεργασία των μελλοντικών παρεμβάσεων στον τομέα της αγροτικής ανάπτυξης.

Ο φάκελος αυτός καταρτίστηκε βάσει των εργασιών μιας ομάδας εμπειρογνομόνων του Παρατηρητηρίου και εμπλουτίστηκε με τις εργασίες που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο της εκ των υστέρων αξιολόγησης του LEADER I.

Μια διαδικασία γνωμοδότησης των εν δυνάμει χρηστών κρίθηκε απαραίτητη, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι η προτεινόμενη μέθοδος ανταποκρίνεται κατά το μέγιστο δυνατό στις ανάγκες αξιολόγησης των τοπικών ομάδων και των υπηρεσιών που είναι αρμόδιες για την εφαρμογή του προγράμματος LEADER σε διάφορα επίπεδα.

> Το πρώτο δεκαπενθήμερο του Σεπτεμβρίου 1998 πραγματοποιήθηκαν ενδεικτικές γνωμοδοτήσεις με ορισμένες εθνικές και περιφερειακές διοικητικές υπηρεσίες: Υπουργεία Γεωργίας της Γερμανίας και της Ιρλανδίας, κρατικές περιφερειακές διοικήσεις της Ακουιτανίας (Γαλλία) και της Σκωτίας (Ηνωμένο Βασίλειο), Διεύθυνση Γεωργίας των περιφερειακών διοικήσεων της Ανδαλουσίας (Ισπανία) και της Εμίλια-Ρομάνια (Ιταλία).

> Οι γνωμοδοτήσεις αυτές διευρύνθηκαν στη συνέχεια με την ευκαιρία συνεδρίασης που διοργανώθηκε από το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο LEADER τον Οκτώβριο 1998. Στη συνεδρίαση αυτή έλαβαν μέρος είκοσι εθνικές και περιφερειακές διοικήσεις, ομάδες τοπικής δράσης, εμπειρογνώμονες που είχαν λάβει μέρος στην εκ των υστέρων αξιολόγηση του LEADER I ή στις ενδιάμεσες αξιολογήσεις του LEADER II, καθώς και εκπρόσωποι της Επιτροπής.

[1] ΕΕ ΕΚ 94C 180/12 και STAR Έγγραφο VI/3479/94REV3.

[2] Ο όρος “τοπική ομάδα” που χρησιμοποιείται στο παρόν κείμενο δηλώνει κάθε δικαιούχο του προγράμματος LEADER II, είτε πρόκειται για “ομάδα τοπικής δράσης” (ΟΤΔ), είτε για κάποιον “άλλο συλλογικό φορέα LEADER II”. Στις αρχές του 1999, οι δικαιούχοι LEADER II ήταν 942, εκ των οποίων 879 ΟΤΔ και 63 άλλοι συλλογικοί φορείς.

Εισαγωγή

Στόχοι και περιεχόμενο του φακέλου

Στόχοι

Ο παρών φάκελος έχει δύο βασικούς στόχους:

- > να προτείνει κοινές κατευθύνσεις για την αξιολόγηση³ ειδικών θεμάτων της κοινοτικής Πρωτοβουλίας LEADER. Πρόκειται για τα “ιδιαίτερα χαρακτηριστικά” στα οποία αναφέρεται το κείμενο, για την εφαρμογή του συνόλου αυτών των ειδικών πτυχών οι οποίες συνιστούν την “προστιθέμενη αξία” της προσέγγισης LEADER.
- > να παρουσιάσει τα πρώτα στοιχεία μιας μεθόδου που θα μπορούσε να συμβάλει στην ικανοποίηση των αναγκών των διαφόρων “πρωταγωνιστών”⁴ του προγράμματος σε θέματα αξιολόγησης (τόσο σε τοπικό επίπεδο όσο και σε περιφερειακό / εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο), όσον αφορά την αξιοποίηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του LEADER.

Περιεχόμενο του φακέλου

Επτά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά

Έχουν εντοπιστεί επτά βασικά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσέγγισης LEADER:

- > η “χωρική” προσέγγιση (territorial approach),
- > η προσέγγιση “από κάτω προς τα πάνω”, (bottom-up approach),
- > η τοπική ομάδα,
- > ο καινοτόμος χαρακτήρας των δράσεων,
- > η διασύνδεση των δράσεων (ολοκληρωμένη, πολυτομεακή προσέγγιση),
- > η δικτύωση (σε περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο) και η διακρατική συνεργασία,
- > οι μέθοδοι διαχείρισης και χρηματοδότησης.

Πρόκειται για τα αποτελέσματα που παρήγαγε ο συνδυασμός αυτών των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, τα οποία διαμορφώνουν αυτό που ονομάζουμε “προστιθέμενη αξία” της προσέγγισης LEADER”.

Η σχέση με το τοπικό πλαίσιο

Η ανάλυση καθενός από αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εντάσσεται κατ’αρχήν στο πλαίσιο των χαρακτηριστικών:

- > της περιοχής (τα φυσικά χαρακτηριστικά, τους τοπικούς φορείς, τους τοπικούς θεσμούς),

- > του σχεδίου δράσης που έχει αποφασιστεί σε τοπικό επίπεδο, ή στο “καινοτόμο πρόγραμμα για την αγροτική ανάπτυξη” κατά την ορολογία του LEADER II.

Διαφορετικές και συμπληρωματικές ανάγκες

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι ανάγκες των διαφόρων “πρωταγωνιστών” όσον αφορά τις πληροφορίες σχετικά με την αξιολόγηση. Η ανάλυση έχει ως αφετηρία την υπόθεση ότι κάθε επίπεδο έχει διαφορετικό προσανατολισμό:

- > η τοπική ομάδα θα επιθυμούσε, ενδεχομένως, να έχει στη διάθεσή της, με τη βοήθεια εσωτερικής αξιολόγησης⁵, μια ανάλυση των δικών της δραστηριοτήτων, ώστε να λογοδοτεί για τις ενέργειες και τις δαπάνες της.
- > οι αρμόδιοι σε περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο θα επιθυμούσαν μάλλον να παρουσιάσουν τα αποτελέσματα των διαφόρων ομάδων (ή Περιφερειών, ή κρατών μελών, ανάλογα με το επίπεδο) και να αξιολογήσουν την τεχνική βοήθεια η οποία παρέχεται στις ομάδες. Θα επιθυμούσαν επίσης να γνωρίζουν την επίπτωση της Πρωτοβουλίας και να μάθουν αν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του LEADER καθιστούν τις αναπτυξιακές ενέργειες αποτελεσματικότερες σε σχέση με άλλες αναπτυξιακές μεθόδους και πολιτικές.

[3] Ορισμένοι όροι εξηγούνται με υποσημειώσεις σύμφωνα με τους ορισμούς που προτείνονται σε ένα γλωσσάριο για την αξιολόγηση, το οποίο πρόκειται να δημοσιεύσει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

[4] “Πρωταγωνιστής” (στα αγγλικά: “stakeholder”): Άτομα, ομάδες ή οργανώσεις που τους αφορά μια από τις αξιολογούμενες παρεμβάσεις ή η ίδια η αξιολόγηση, και ιδίως: οι αρμόδιες αρχές που αποφάσισαν και χρηματοδότησαν την παρέμβαση, οι φορείς διαχείρισης, οι χειριστές, οι εκπρόσωποι των ενδιαφερόμενων ομάδων.

[5] Εσωτερική αξιολόγηση: αξιολόγηση που πραγματοποιείται με πρωτοβουλία της τοπικής ομάδας, με στόχο να βελτιωθούν οι ικανότητες της προκειμένου να προωθηθεί η ανάπτυξη της περιοχής.

Η ανάλυση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών από την τοπική σκοπιά

Μετά από τον καθορισμό του γενικού πλαισίου, κάθε ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αναλύεται διαδοχικά από την τοπική σκοπιά, σύμφωνα με μία συστηματική μέθοδο παρουσίασης:

- > ορισμός,
- > αιτιολόγηση της ένταξής τους στο LEADER,
- > αναμενόμενα αποτελέσματα του καθενός από αυτά,
- > πρόταση βασικών ζητημάτων για την αξιολόγηση των μεθόδων, των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων που επιτεύχθηκαν.

Η ανάλυση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών από την σκοπιά των άλλων επιπέδων

Στη συνέχεια προτείνονται συμπληρωματικά θέματα για την ικανοποίηση των εκτιμώμενων αναγκών των άλλων επιπέδων (περιφερειακού, εθνικού, ευρωπαϊκού):

- > εντοπισμός των ορθότερων πρακτικών, μέσω της σύγκρισης διαφορετικών προσεγγίσεων,
- > αξιολόγηση των εξωτερικών πόρων τους οποίους συνεισφέρουν αυτά τα επίπεδα,
- > εκτίμηση των κανόνων και διαδικασιών που καθορίζονται από αυτά τα επίπεδα διαχείρισης (οι “κανόνες του παιχνιδιού”).

Συμπέρασμα

Συμπερασματικά, ο παρών φάκελος προτείνει ένα σύνολο ζητημάτων που αποσκοπούν στον εντοπισμό των βασικών συμπερασμάτων τα οποία πρέπει να συναχθούν από την εμπειρία του προγράμματος LEADER για άλλες πολιτικές αγροτικής ανάπτυξης, καθώς και τον εντοπισμό των προς αξιοποίηση ορθών πρακτικών.

Κεφάλαιο 1

Ορισμένες επισημάνσεις για το LEADER και την αξιολόγησή του

Ορισμένες επισημάνσεις για το LEADER και την αξιολόγησή του

1.1 Κατευθύνσεις για την αξιολόγηση του LEADER: δύο διαφορετικές απαιτήσεις

Η κοινοτική Πρωτοβουλία LEADER αποσκοπεί στην εισαγωγή και την πειραματική εφαρμογή μιας νέας προσέγγισης για την αγροτική ανάπτυξη. Το LEADER II δίνει, επιπλέον, έμφαση στον καινοτόμο χαρακτήρα των δράσεων, στη δυνατότητα προβολής τους και στη διακρατική συνεργασία ανάμεσα στους δικαιούχους του LEADER (ομάδες τοπικής δράσης ή άλλους συλλογικούς φορείς LEADER II).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, ως φορέας αυτής της Πρωτοβουλίας, καθόρισε στην Ανακοίνωση προς τα κράτη μέλη (94/C/180/12) τους γενικούς στόχους, τις κατευθύνσεις και τις απαιτήσεις σε θέματα αξιολόγησης της Πρωτοβουλίας, δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στην αξιολόγηση σε σχέση με το προηγούμενο στάδιο.

Η εν λόγω Ανακοίνωση διευκρινίζει ότι οι πληροφορίες που πρέπει να παρέχουν οι δικαιούχοι LEADER και οι περιφερειακές ή εθνικές αρχές πρέπει να περιλαμβάνουν:

“τις πληροφορίες (...) οι οποίες θα επιτρέψουν να πραγματοποιηθεί αρχική διάγνωση, να προσδιοριστούν οι αναμενόμενες εξελίξεις και να εντοπισθούν τα καινοτόμα και υποδειγματικά στοιχεία της αναληφθείσας ενέργειας. Οι πληροφορίες αυτές θα αποτελέσουν το σημείο αναφοράς προκειμένου να αξιολογηθούν κατά τη διάρκεια εφαρμογής των σχεδίων οι συνθήκες κάτω από τις οποίες θα δημιουργηθεί η καινοτομία, οι επιπτώσεις της, οι δυνατότητες αυθόρμητης μεταφοράς της, και οι συνθήκες για την ενδεχόμενη μεταφορά της (...). Η συστηματική αξιολόγηση θα επιτρέψει να εκτιμηθεί η προστιθέμενη αξία των διαφόρων σκελών του προγράμματος σε σχέση με τις άλλες ενέργειες που έχουν αναληφθεί στην ίδια περιοχή (συμπεριλαμβανομένης της διακρατικής συνεργασίας)”.

Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, οι υπεύθυνοι αξιολόγησης του LEADER II θα πρέπει να “χρησιμοποιούν ειδικές παραμέτρους, προσαρμοσμένες στα χαρακτηριστικά στοιχεία του προγράμματος” (παράγραφος 19 της Ανακοίνωσης).

Επιπλέον, στο επίσημο έγγραφο για τις διαδικασίες ελέγχου και αξιολόγησης των δαπανών των Διαρθρωτικών

Ταμείων (STAR Έγγραφο VI/3479/ 94REV3) έχουν καθοριστεί δύο απαιτήσεις σε θέματα αξιολόγησης:

- 1) οι γενικές κατευθύνσεις και οι διαδικασίες που θεσπίζονται για την αξιολόγηση των άλλων προγραμμάτων εφαρμόζονται και στο LEADER.
- 2) “όσον αφορά την αξιολόγηση της επίπτωσης, θα πρέπει οπωσδήποτε να λαμβάνονται υπόψη οι στόχοι του LEADER, καθώς και ορισμένα ειδικά ζητήματα: ενέργειες σε τοπικό επίπεδο, καινοτόμες δράσεις, αξιολόγηση του χαρακτήρα και της σύνθεσης των δικαιούχων ομάδων”.

Αυτή η σύντομη εξέταση των επίσημων αναφορών αποτελεί μια πρώτη ένδειξη των επιδιώξεων: πράγματι, πρέπει να χρησιμοποιούνται δύο συμπληρωματικές μέθοδοι αξιολόγησης:

- > αφ'ενός, πρέπει να ακολουθούνται διαδικασίες όμοιες με εκείνες των άλλων ευρωπαϊκών προγραμμάτων, που να βασίζονται σε φυσικούς και χρηματοδοτικούς δείκτες αξιολόγησης της προόδου, των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων, σαν να ήταν το LEADER ένα πρόγραμμα παρόμοιο με τα άλλα,
- > αφ'ετέρου, για να εκτιμηθεί η διαφορετική προσέγγιση σε θέματα αγροτικής ανάπτυξης, πρέπει να αξιολογούνται και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.

Αν και η Πρωτοβουλία αντιπροσωπεύει πολύ μικρό μέρος των χρηματοδοτήσεων των Διαρθρωτικών Ταμείων, η εργασία αξιολόγησης που πρέπει να πραγματοποιηθεί είναι περισσότερο σύνθετη από αυτήν των άλλων κοινοτικών παρεμβάσεων. Πράγματι, αν και είναι σαφώς καθορισμένη η μεθοδολογία που επιτρέπει τον πρώτο τύπο αξιολόγησης, μέχρι στιγμής δεν έχει προταθεί μεθοδολογία αξιολόγησης των ειδικών πτυχών της Πρωτοβουλίας LEADER. Στόχος του Παρατηρητηρίου είναι το παρόν έγγραφο να συμβάλει στον εμπλουτισμό του προβληματισμού των διαφόρων εταίρων οι οποίοι συμμετέχουν στην Πρωτοβουλία.

Σε αυτό το τελευταίο στάδιο του LEADER II, πολλές τοπικές ομάδες επιθυμούν να θέσουν σε εφαρμογή εσωτερικές διαδικασίες αξιολόγησης, ώστε να συναχθούν τα συμπεράσματα για τις υλοποιούμενες δραστηριότητες και για να προετοιμαστούν οι μελλοντικές. Αυτή η συστηματικότερη αξιοποίηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του LEADER μπορεί να φανεί εξαιρετικά χρήσιμη.

1.2 Ένα παράδειγμα που παρουσιάζει τη σημασία της αξιοποίησης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του LEADER

Ένα συγκεκριμένο παράδειγμα δείχνει καθαρά πώς η αξιολόγηση του προγράμματος LEADER δεν είναι μια εύκολη διαδικασία.

Ας υποθέσουμε ότι μια τοπική ομάδα έχει θέσει σε εφαρμογή μια σειρά δράσεων για τον αγροτουρισμό.

Οι δράσεις αυτές είχαν σαν αποτέλεσμα την προσέλκυση νέων επισκεπτών στην περιοχή, την εξασφάλιση συμπληρωματικού εισοδήματος και θέσεων εργασίας σε περισσότερους τομείς, προς όφελος του τοπικού πληθυσμού. Δημιουργήθηκαν νέες μορφές ανταλλαγών με το εξωτερικό, γεγονός που συνέβαλε στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της περιοχής.

Οι δείκτες που καθορίζονται “εκ των προτέρων” μπορούν για παράδειγμα να σκοπεύουν στον ποσοτικό προσδιορισμό:

- > του αριθμού των ανακαινιζόμενων κατοικιών,
- > του αριθμού των ατόμων που εκπαιδεύονται σε παραδοσιακές τεχνικές οικοδομικών εργασιών,
- > του αριθμού των χρηστών του κέντρου δραστηριοτήτων αναψυχής,
- > του αριθμού των νέων επισκεπτών στην περιοχή,
- > των νέων θέσεων εργασίας και του δημιουργούμενου εισοδήματος,
- > του κόστους αυτών των νέων θέσεων εργασίας.

Εάν αρκεσθούμε στα στοιχεία που παρέχονται από αυτούς τους δείκτες, ορισμένα στοιχεία, όπως η αξιοποίηση των τοπικών πόρων, η συμμετοχή των τοπικών φορέων ή η σχέση ανάμεσα στις υλοποιούμενες δράσεις, δεν θα είναι αντιληπτά και δεν θα είναι δυνατό να εκτιμηθεί η επίδρασή τους στα αποτελέσματα. Οι δείκτες αυτοί θα καταδείξουν ένα μέρος των αποτελεσμάτων και της επίπτωσης των δράσεων, στοιχεία οπωσδήποτε σημαντικά, αλλά πολύ περιορισμένα όσον αφορά την προστιθέμενη αξία της προσέγγισης LEADER σε σχέση με τις άλλες προσεγγίσεις.

Όσον αφορά το παράδειγμά μας, δεν θα γνωρίζουμε ότι:

- > σε μία προκαταρκτική εκδήλωση ενημέρωσης έλαβαν μέρος περισσότεροι από 200 κάτοικοι,
- > ο ορισμός του συνολικού σχεδίου αποτέλεσε αντικείμενο πολλών συνεδριάσεων διαβούλευσης με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη,
- > οι ιδιοκτήτες έλαβαν μέρος στον καθορισμό του επενδυτικού σχεδίου και συνέβαλαν στην υλοποίησή του με τις ιδιωτικές τους επενδύσεις,
- > αξιοποιήθηκε η τεχνογνωσία όσον αφορά τις παραδοσιακές τεχνικές οικοδομικών εργασιών της περιοχής,
- > ένα συλλογικό σύστημα δραστηριοτήτων αναψυχής για τις οικογένειες με παιδιά, στο οποίο έχουν πρόσβαση οι μόνιμοι κάτοικοι, οργανώθηκε χάρη σε μία μελέτη αγοράς και στους εμπειρογνώμονες,
- > δημιουργήθηκε και προβλήθηκε μια νέα εικόνα της περιοχής.

Πώς είναι δυνατό να ληφθούν υπόψη οι επιπτώσεις που θα μπορούσαν να έχουν αυτοί οι περισσότερο ποιοτικοί συντελεστές, οι οποίοι διαφοροποιούν τον τρόπο προσέγγισης LEADER από τις άλλες προσεγγίσεις αγροτικής ανάπτυξης και καταδεικνύουν την προστιθέμενη αξία του;

Αυτό επιδιώκεται μέσω αυτής της αξιοποίησης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του LEADER.

Κεφάλαιο 2

Προσδιορισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του LEADER

Προσδιορισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του LEADER

2.1 Ορισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και της σχέσης τους με το πρόγραμμα και τους αναπτυξιακούς παράγοντες

Οι ιδιαιτερότητες του LEADER είναι τα ειδικά χαρακτηριστικά της Πρωτοβουλίας, από τότε που τέθηκε σε εφαρμογή το 1991, και έχουν συμβάλει στον καινοτόμο χαρακτήρα και στην επιτυχία του σε πολύ διαφορετικές αγροτικές κοινωνίες. Η Ανακοίνωση στα κράτη μέλη του προγράμματος LEADER II αναφέρει τα περισσότερα από αυτά τα χαρακτηριστικά.

Καταγράφηκαν τα εξής επτά:

- 1 η “χωρική” προσέγγιση (territorial approach)
- 2 η προσέγγιση “από κάτω προς τα πάνω” (bottom-up approach)
- 3 οι τοπικές ομάδες (οριζόντια εταιρική σχέση)
- 4 ο καινοτόμος χαρακτήρας των δράσεων
- 5 η διασύνδεση των δράσεων, δηλαδή η ολοκληρωμένη και πολυτομεακή προσέγγιση
- 6 η δικτύωση, περιλαμβανομένης της διακρατικής συνεργασίας
- 7 οι μέθοδοι διαχείρισης και χρηματοδότησης

Αυτά τα επτά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μπορούν να θεωρηθούν ως τα βασικά χαρακτηριστικά της Πρωτοβουλίας. Επιλέγησαν από την ομάδα εργασίας ως καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχία του LEADER και μπορούν να ληφθούν υπόψη από όλους τους “πρωταγωνιστές”.

Για κάθε βασικό ιδιαίτερο χαρακτηριστικό θα δοθεί ο ορισμός του και, στο επόμενο κεφάλαιο, θα εξηγηθεί ο ρόλος του στο πλαίσιο μιας διαδικασίας αξιολόγησης. Το Διάγραμμα 1 έχει στόχο να δείξει με ποιον τρόπο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις κλασσικές βασικές συνιστώσες της αξιολόγησης ενός σχεδίου ή ενός προγράμματος.

Οι περισσότερες τοπικές ομάδες LEADER και οι εθνικές και περιφερειακές διοικητικές υπηρεσίες έχουν κατά πάσα πιθανότητα ήδη προσδιορίσει μια μέθοδο αξιολόγησης που

συνδέει τους στόχους, οι οποίοι έχουν καθοριστεί στο καινοτόμο πρόγραμμα για την αγροτική ανάπτυξη, με τις υλοποιούμενες δράσεις, με την πρόοδο για την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων, τα οποία μετρώνται με την βοήθεια δεικτών (χρηματοδοτικών, φυσικών, υλοποίησης και επιπτώσεων).

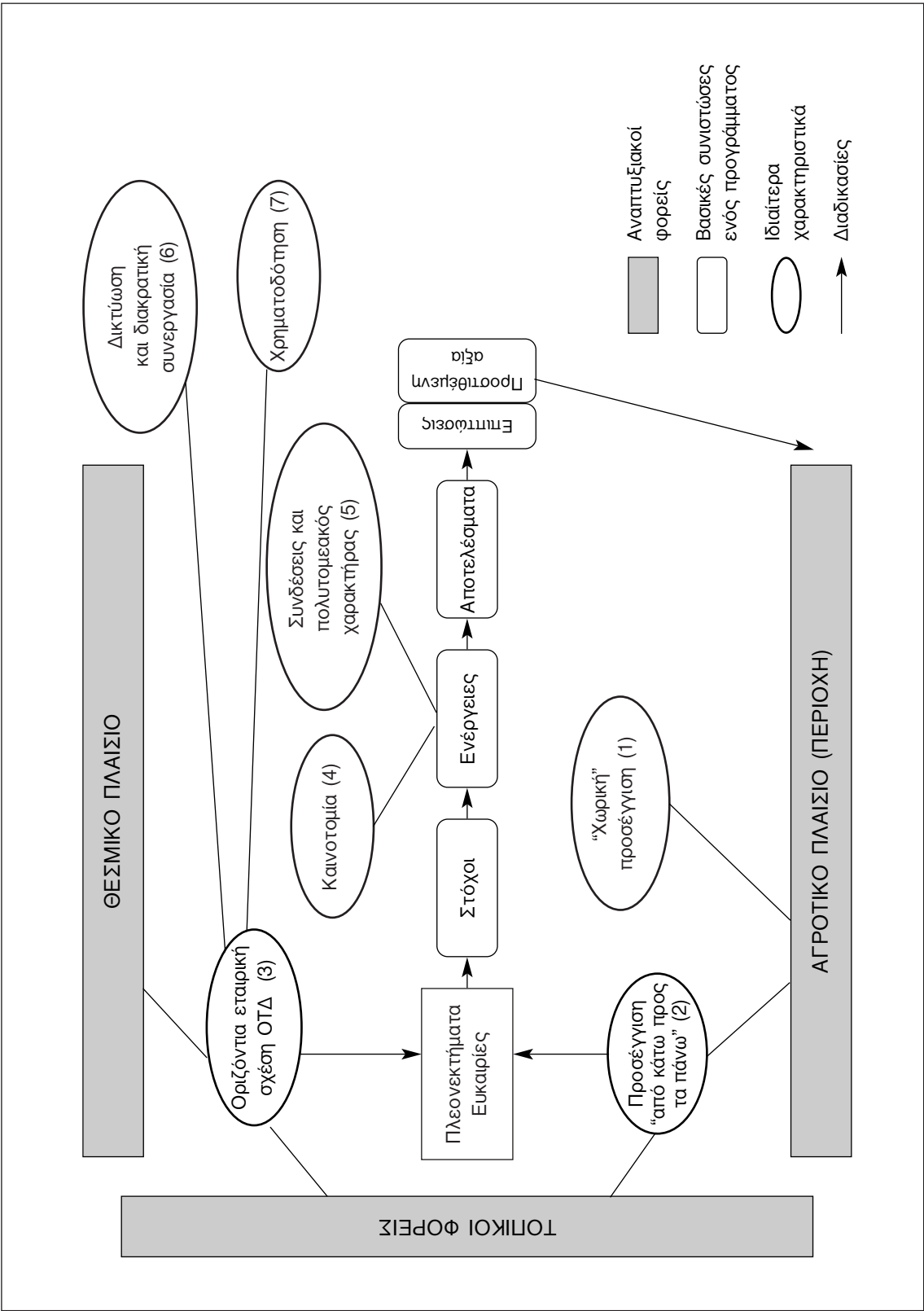
Η Πρωτοβουλία LEADER υλοποιείται σε στενή σύνδεση με τους τοπικούς αναπτυξιακούς φορείς, οι οποίοι παρουσιάζουν διαφορές από τη μία περιοχή στην άλλη: το αγροτικό πλαίσιο, τους τοπικούς φορείς και το θεσμικό πλαίσιο.

Οι παράγοντες αυτοί κρίνεται ότι έχουν στρατηγική σημασία στην Πρωτοβουλία LEADER. Η ύπαρξη ιδιαίτερων χαρακτηριστικών LEADER επιτρέπει τη σύνδεση του καινοτόμου προγράμματος για την αγροτική ανάπτυξη με τους εν λόγω παράγοντες τοπικής ανάπτυξης και τροποποιεί την παραδοσιακή προσέγγιση της αγροτικής ανάπτυξης.

Στο Διάγραμμα 1, παρουσιάζεται κάθε ιδιαίτερο χαρακτηριστικό σε σχέση με τους στόχους, τις δράσεις, τα αποτελέσματα και την επίπτωση ενός προγράμματος, αφ'ενός, και σε σχέση με τους παράγοντες τοπικής ανάπτυξης, αφ'ετέρου. Διαπιστώνεται ότι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά επηρεάζουν ταυτόχρονα τη διαδικασία σχεδιασμού και το τοπικό πλαίσιο:

- > η “χωρική” προσέγγιση επιτρέπει την έναρξη της διαδικασίας, στηριζόμενη στους πόρους και τις ειδικές ανάγκες κάθε περιοχής.
- > η προσέγγιση “από κάτω προς τα πάνω” επιτρέπει τη συμμετοχή των τοπικών φορέων, λαμβανομένων υπόψη των πραγματικών συνθηκών που επικρατούν σε κάθε περιοχή. Δημιουργεί μια νέα αντίληψη για τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες, τους κινδύνους και τις δυνατότητες, η οποία θα επηρεάζει καθ' όλη τη διάρκεια εφαρμογής του προγράμματος τον καθορισμό των στόχων, την υλοποίηση των δράσεων, τα αναμενόμενα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις.
- > η τοπική ομάδα οργανώνεται στο πλαίσιο οριζόντιας εταιρικής σχέσης, στην οποία συμμετέχουν και οι τοπικοί παράγοντες και οι τοπικοί θεσμικοί φορείς.
- > ο καινοτόμος χαρακτήρας των δράσεων, η διασύνδεσή τους και η πολυτομεακή προσέγγιση επηρεάζουν τις υλοποιούμενες δράσεις καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Το τοπικό επίπεδο – Εξωτερικές εισροές



- > η δικτύωση και η διακρατική συνεργασία επηρεάζουν τις σχέσεις ανάμεσα στους τοπικούς φορείς και το εξωτερικό περιβάλλον (διακίνηση πληροφοριών και γνώσεων, από κοινού ανάπτυξη σχεδίων). Πραγματοποιούνται ανταλλαγές ανάμεσα στις τοπικές ομάδες της ίδιας χώρας ή σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Αυτές πραγματοποιούνται απευθείας ή μέσω των δικτύων που δημιουργούνται σε εθνικό ή ευρωπαϊκό επίπεδο. Οι ανταλλαγές αυτές συμβάλλουν επίσης στην ενίσχυση των σχέσεων με τις περιφερειακές και εθνικές διοικήσεις, καθώς και με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Η διακρατική συνεργασία αποτελεί περισσότερο επίσημη και διαρθρωμένη συμφωνία σε σχέση με τις ανταλλαγές που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο της δικτύωσης.
- > ο τρόπος χρηματοδότησης (“συνολική επιχορήγηση” ή “επιχειρησιακό πρόγραμμα”, σε ενιαία ή ετήσιες δόσεις) επηρεάζει την ελαστικότητα του προγράμματος καθ’ όλη τη διάρκεια της εφαρμογής του και, σε πολλές περιπτώσεις, τον χαρακτήρα των σχεδίων που θα μπορούσαν να χρηματοδοτηθούν (ακατάλληλες μέθοδοι χρηματοδότησης μπορούν για παράδειγμα να αποθαρρύνουν τους περισσότερο ευάλωτους φορείς υλοποίησης σχεδίων και, σε ορισμένες περιπτώσεις, τους περισσότερο καινοτόμους).

Το Διάγραμμα 1 δείχνει ότι κάθε ιδιαίτερο χαρακτηριστικό εξετάζόμενο χωριστά επηρεάζει ειδικότερα ένα στοιχείο του τοπικού πλαισίου ή του προγράμματος. Οι καινοτομίες, για παράδειγμα, αφορούν κατά κύριο λόγο τις δράσεις και τα αποτελέσματά τους. Η “χωρική” προσέγγιση επηρεάζει την αρχική οριοθέτηση της περιοχής και όλες τις συνακόλουθες διαδικασίες.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μπορούν επίσης να εξετασθούν στο σύνολό τους, γεγονός που επιτρέπει να εκτιμηθεί η προστιθέμενη αξία την οποία παράγουν ως συμπληρωματική επίδραση, η οποία δεν θα υπήρχε εάν είχε ακολουθηθεί μια περισσότερο συμβατική προσέγγιση.

2.2 Οι ανάγκες πληροφόρησης σε διάφορα επίπεδα (από το τοπικό στο ευρωπαϊκό επίπεδο) διαφέρουν όσον αφορά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά;

Το Διάγραμμα 1 προσδιορίζει τα επτά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις σχέσεις τους με τις συνιστώσες του προγράμματος και τους φορείς τοπικής ανάπτυξης. Με αφετηρία αυτά τα χαρακτηριστικά μπορούμε να προσδιορίσουμε τις ανάγκες πληροφόρησης των τοπικών “πρωταγωνιστών” για την αξιολόγηση.

Ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά πρέπει επίσης να εξετάζονται σε ένα διαφορετικό πλαίσιο (περιφερειακό, εθνικό ή ευρωπαϊκό). Συγκεκριμένα, η χρηματοδότηση και η δικτύωση (περιλαμβανομένης της στήριξης και της χρηματοδότησης της διακρατικής συνεργασίας) υπόκεινται, σε μεγάλο βαθμό, στην ευθύνη των περιφερειακών, εθνικών και κοινοτικών επιπέδων.

Το Διάγραμμα 2 δείχνει τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που εφαρμόζονται σε περιφερειακό, εθνικό ή ευρωπαϊκό επίπεδο:

- > η χρηματοδότηση των προγραμμάτων LEADER και οι μέθοδοι υλοποίησής τους (πολυετείς χρηματοδοτήσεις, επιχειρησιακά προγράμματα ή συνολικές επιχορηγήσεις κλπ.) περιέχουν ορισμένες ιδιαιτερότητες:
- > πρόκειται για συγχρηματοδοτήσεις, που αποτελούνται από χρηματοδοτήσεις τοπικών ιδιωτικών και δημόσιων φορέων, με μια εξωτερική χρηματοδοτική συνεισφορά (Ευρωπαϊκή Ένωση, περιφερειακές και/ή εθνικές διοικήσεις),
- > χορηγείται προϋπολογισμός σε κάθε τοπική ομάδα βάσει του καινοτόμου προγράμματος για την αγροτική ανάπτυξη το οποίο εγκρίνεται από τις περιφερειακές ή εθνικές αρχές,
- > ένας βαθμός ευελιξίας επιτρέπει την προσαρμογή αυτού του προϋπολογισμού στις εξελίξεις που είναι δυνατό να προκύψουν κατά τη διάρκεια εφαρμογής του προγράμματος,
- > η δικτύωση σε περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο επιτρέπει τις άμεσες σχέσεις ανάμεσα στις ομάδες, καθώς και περισσότερο διαρθρωμένες ανταλλαγές μέσω των υφισταμένων δικτύων (γενικά, σε εθνικό επίπεδο, με τη στήριξη μιας εθνικής μονάδας συντονισμού του δικτύου). Θα διευκολύνει επίσης τις άμεσες σχέσεις ανάμεσα στις τοπικές ομάδες και σε περιφερειακό / εθνικό επίπεδο. Αυτό θα επηρεάσει τον τύπο της πληροφόρησης και των υπηρεσιών που παρέχονται από τις δημόσιες διοικήσεις ή από άλλους φορείς σε εθνικό / περιφερειακό επίπεδο,
- > επιπλέον, η δικτύωση σε ευρωπαϊκό επίπεδο επιτρέπει τις άμεσες σχέσεις ανάμεσα στις ομάδες ή τις ανταλλαγές μέσω του ευρωπαϊκού δικτύου αγροτικής ανάπτυξης, το οποίο ενισχύεται από την Επιτροπή μέσω του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου LEADER. Παρέχει ένα ευρύτερο και πλουσιότερο πλαίσιο αναφοράς για τις εν λόγω ανταλλαγές,

> η διακρατική συνεργασία αφορά κοινά ειδικά σχέδια στα οποία συμμετέχουν περισσότερες ομάδες LEADER σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Επηρεάζει τις ενέργειες αυτών των ομάδων, εφόσον παρέχει το πλαίσιο που διευκολύνει τη μεταφορά εμπειριών και, σε ορισμένες περιπτώσεις, τη δυνατότητα επίτευξης μιας κρίσιμης μάζας, η οποία ήταν ανύπαρκτη στο παρελθόν σε αγροτικές περιοχές.

Η ένταξη της αξιολόγησης σε μια εθνική / περιφερειακή ή ευρωπαϊκή προοπτική θα είναι συνεπώς ελαφρά διαφοροποιημένη από αυτήν ενός τοπικού επιπέδου. Στα επίπεδα αυτά, είναι αναγκαίο να αξιολογούνται:

- > η αποτελεσματικότητα και η επάρκεια⁶ των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, την ευθύνη των οποίων έχουν οι φορείς αυτών των επιπέδων (χρηματοδότηση, δικτύωση, διακρατική συνεργασία) σε σχέση με άλλες πολιτικές οι οποίες δεν διέπονται από αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά,
- > η λειτουργία των “κανόνων του παιχνιδιού” (κατευθύνσεις και διαδικασίες) που καθορίζονται σε αυτά τα επίπεδα,
- > οι αιτίες στις οποίες οφείλονται οι παρατηρούμενες διαφορές ως προς τις επιδόσεις, τα αποτελέσματα και την επίπτωση των ομάδων σε τοπικό επίπεδο,
- > η καθιέρωση του LEADER ως προτύπου και η δυνατότητα μεταφοράς αυτού του τρόπου προσέγγισης και σε άλλες περιφερειακές, εθνικές ή ευρωπαϊκές πολιτικές. Η αξιολόγηση θα λάβει υπόψη τη συνολική προστιθέμενη αξία που παράγεται από το σύνολο των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, τα οποία έχουν εφαρμοσθεί, καθώς και από το καθένα χωριστά.

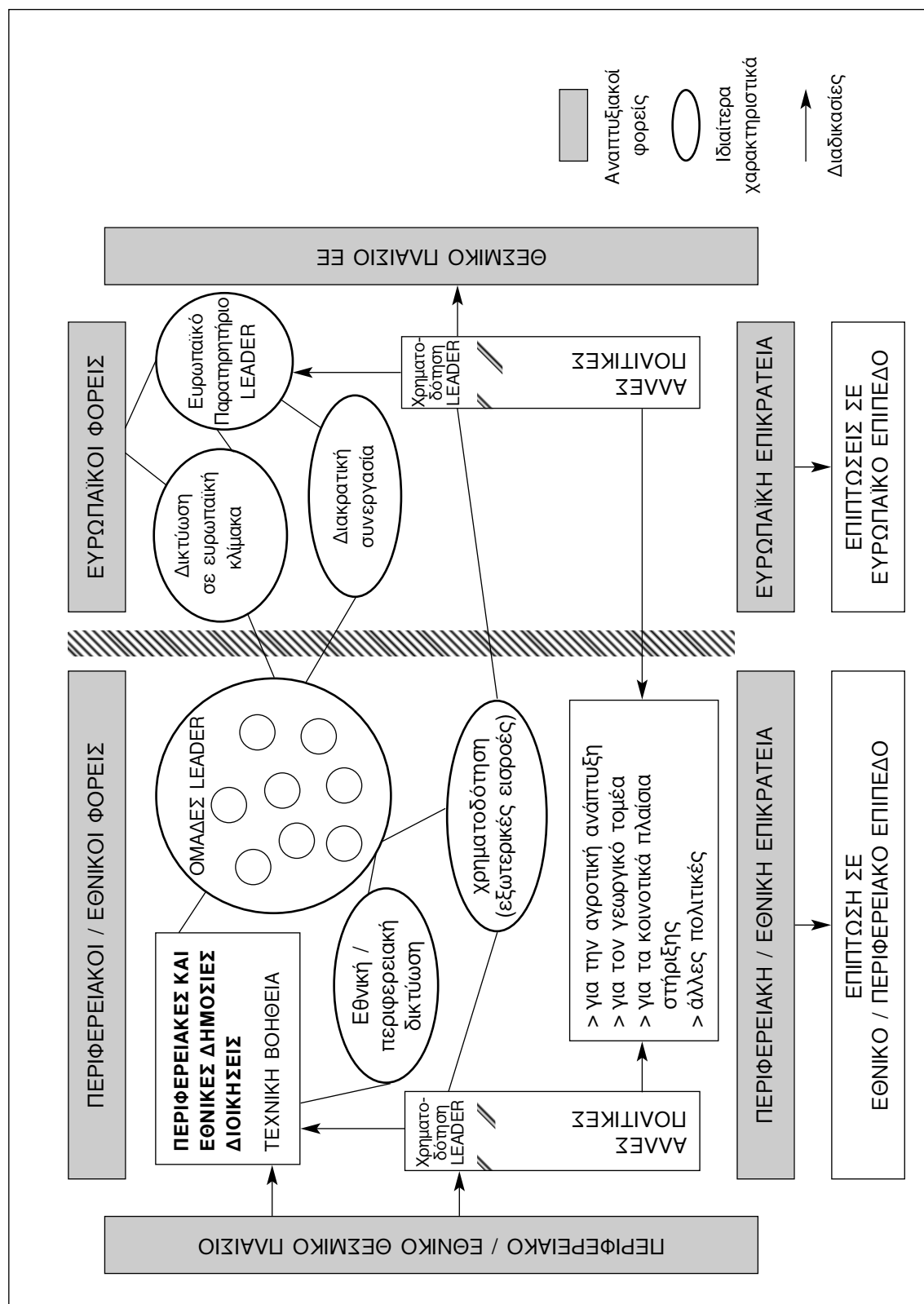
Για να ανταποκριθεί σε αυτές τις ανάγκες, η πληροφόρηση σχετικά με τις επιδόσεις των επιμέρους προγραμμάτων πρέπει να πραγματοποιείται, με τρόπο που να επιτρέπει τη συγκέντρωση των δεδομένων, με αφετηρία το τοπικό επίπεδο “προς τα πάνω” (διαδικασία “από κάτω προς τα πάνω”), τη σύγκριση ανάμεσα στις ομάδες και τον εντοπισμό προτύπων που αντιπροσωπεύουν τις ορθότερες πρακτικές.

Ο Πίνακας 1 συνθέτει για κάθε “πρωταγωνιστή” τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που είναι σε θέση να αξιολογήσει στο επίπεδό του και προτείνει τις κατευθύνσεις της αξιολόγησης. Προτείνονται, επίσης, ορισμένες μέθοδοι που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών. Εντούτοις, είναι σαφές ότι πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια σε μεθοδολογικό επίπεδο προκειμένου να οργανωθεί η κυκλοφορία των πληροφοριών ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα και να υπάρξουν αποτελεσματικά εργαλεία ανάλυσης.

[6] Αποτελεσματικότητα: “Η επίτευξη των καθορισθέντων στόχων”.

Επάρκεια: “Η επίτευξη των αποτελεσμάτων με λογικό κόστος”.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Εθνικό / περιφερειακό επίπεδο – Ευρωπαϊκό επίπεδο



ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Οι ανάγκες των διαφόρων “πρωταγωνιστών” σε θέματα πληροφόρησης

Πρωταγωνιστής	Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιπέδου	Πιθανές κατευθύνσεις αξιολόγησης	Προτεινόμενες μέθοδοι
Τοπικό επίπεδο	<ul style="list-style-type: none"> > “χωρική” προσέγγιση > προσέγγιση “από κάτω προς τα πάνω” > τοπικές ομάδες > καινοτόμες δράσεις > διασύνδεση των δράσεων > δικτύωση/ διακρατική συνεργασία > μέθοδοι διαχείρισης και χρηματοδότησης 	<p>Με ποιον τρόπο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά έχουν επηρεάσει:</p> <p>α) τη διαδικασία προγραμματισμού</p> <p>β) τους παράγοντες που επηρεάζουν το πλαίσιο σε τοπικό επίπεδο</p> <p>Ποια ήταν η προστιθέμενη αξία τους στο επίπεδο των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων;</p> <p>Πώς οι μέθοδοι διαχείρισης και χρηματοδότησης καθώς και η δικτύωση έχουν επηρεάσει τα αποτελέσματα σε τοπικό επίπεδο;</p> <p>Ποια συμπεράσματα συνάγονται για τις μελλοντικές ενέργειες;</p>	<p>Εσωτερική αξιολόγηση που πραγματοποιείται με τη βοήθεια ενός εξωτερικού αξιολογητή</p> <p>Έρευνες ad hoc στους φορείς υλοποίησης σχεδίων ή σε ορισμένες κατηγορίες του πληθυσμού</p>
Εθνικό/ περιφερειακό επίπεδο	<ul style="list-style-type: none"> > μέθοδοι διαχείρισης και χρηματοδότησης > δικτύωση σε εθνικό / περιφερειακό επίπεδο 	<p>Με ποιον τρόπο οι κατευθύνσεις και οι διαδικασίες έχουν επηρεάσει την υλοποίηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών;</p> <p>Ποια πρότυπα, ποιες ορθές πρακτικές έχουν αναδειχθεί; Ποια ήταν ενδεχομένως τα αρνητικά στοιχεία;</p> <p>Πώς οι μέθοδοι διαχείρισης και χρηματοδότησης καθώς και η δικτύωση έχουν επηρεάσει τα αποτελέσματα σε τοπικό επίπεδο;</p> <p>Ποια είναι τα συμπεράσματα για τις εθνικές και/ή περιφερειακές αγροτικές και γεωργικές πολιτικές, για το μέλλον του LEADER;</p> <p>Καθιέρωση του LEADER ως προτύπου, δυνατότητα μεταφοράς της εφαρμογής του, ορθές πρακτικές, ένταξη σε άλλες πολιτικές.</p>	<p>Εξωτερική αξιολόγηση των δεδομένων που λαμβάνονται σε τοπικό επίπεδο</p> <p>Συγκέντρωση και σύγκριση αυτών των δεδομένων μέσω των κατάλληλων τυπολογιών (περιοχές, εταιρική σχέση, τομείς)</p> <p>Έρευνες ad hoc για ειδικά θέματα ή ομάδες πληθυσμού</p>
Ευρωπαϊκό επίπεδο	<ul style="list-style-type: none"> > μέθοδοι διαχείρισης και χρηματοδότησης > δικτύωση σε ευρωπαϊκό επίπεδο 	<p>Πώς οι κατευθύνσεις και οι μέθοδοι έχουν επηρεάσει την υλοποίηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών;</p> <p>Ποια είναι τα εμφανιζόμενα περιφερειακά και εθνικά ιδιαίτερα χαρακτηριστικά;</p> <p>Με ποιον τρόπο οι μέθοδοι διαχείρισης και χρηματοδότησης έχουν επηρεάσει τα αποτελέσματα σε τοπικό επίπεδο;</p> <p>Ποια συμπεράσματα συνάγονται για τις άλλες γεωργικές και αγροτικές πολιτικές, το μέλλον του LEADER;</p>	<p>Εσωτερική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων/ επιπτώσεων</p> <p>Εσωτερική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων /επιπτώσεων</p> <p>Σύνθεση των δεδομένων που έχουν ληφθεί σε εθνικό / περιφερειακό επίπεδο</p> <p>Συγκέντρωση και σύγκριση των δεδομένων αυτών, μέσω των κατάλληλων τυπολογιών (περιοχές, εταιρική σχέση, τομεακές ενέργειες)</p> <p>Έρευνες ad hoc για ειδικά θέματα και ομάδες.</p>

Κεφάλαιο 3

Ζητήματα και προκλήσεις της αξιολόγησης για κάθε ιδιαίτερο χαρακτηριστικό

Ζητήματα και προκλήσεις της αξιολόγησης για κάθε ιδιαίτερο χαρακτηριστικό

Στο παρόν κεφάλαιο, κάθε ιδιαίτερο χαρακτηριστικό αναλύεται με τον ίδιο τρόπο:

- > πρόταση **ορισμού**, ώστε να υπάρχει μία κοινή αναφορά,
- > **αιτιολόγηση της εισαγωγής του** στο LEADER, ώστε να αποσαφηνιστούν οι στόχοι της παρουσίας του σε ένα καινοτόμο πρόγραμμα για την αγροτική ανάπτυξη: με τον τρόπο αυτόν, θα διαθέτουμε όρους αναφοράς για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και της επίπτωσης,
- > πρόταση σχετικά με **τα βασικά ερωτήματα** που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση κάθε ιδιαίτερου χαρακτηριστικού. Σε κάθε περίπτωση αναφέρονται:
- > σύντομη περιγραφή της αρχικής κατάστασης για να παρουσιαστεί το πλαίσιο,
- > η περιγραφή των διαδικασιών που ακολουθούνται κατά την εφαρμογή,
- > τα αποτελέσματα και η επίπτωση, τα συμπεράσματα.

Για να καταστεί η μεθοδολογία περισσότερο προσιτή, στο σημείο αυτό προτείνονται μόνον τα ζητήματα που είναι δυνατό να εξετασθούν ως κοινά σημεία αναφοράς για όλους τους “πρωταγωνιστές”. Είναι δυνατό να εξετασθούν, ασφαλώς, και άλλα ζητήματα από όσους επιθυμούν να εμβαθύνουν σε κάποιο ειδικό σημείο.

Στο παρόν κεφάλαιο, τα προτεινόμενα ζητήματα αρμόζουν κατ’ εξοχήν στο **τοπικό επίπεδο**, που αποτελεί το πρώτο “βασικό στοιχείο” της αξιολόγησης. Τα άλλα επίπεδα εξετάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

Κατά την παρουσίαση των ζητημάτων, θα δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του ερωτώμενου ατόμου, που θα είναι κατά προτίμηση ο υπεύθυνος της τοπικής ομάδας. Εάν είναι διαθέσιμες και άλλες πηγές, είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν συμπληρωματικές έρευνες σε ορισμένους φορείς υλοποίησης σχεδίων⁷. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών θα χρησιμοποιηθούν για να δοθεί απάντηση στα προτεινόμενα ζητήματα. Συνιστάται θερμά η διοργάνωση συναντήσεων γενικής πληροφόρησης για τις ομάδες δράσης, ώστε να υπάρξει μεγαλύτερη κατανόηση των ερωτημάτων που τίθενται και των απαντήσεων που αναμένονται.

3.1 Η “χωρική” προσέγγιση

3.1.1 Ορισμός

Η “χωρική” προσέγγιση αποσκοπεί στον καθορισμό μιας αναπτυξιακής πολιτικής με βάση τη συγκεκριμένη κατάσταση, τα ειδικά μειονεκτήματα και τις αδυναμίες μιας περιοχής. Στο LEADER, η περιοχή αυτή είναι μια **αγροτική εδαφική ενότητα** με κάποια ομοιογένεια, που χαρακτηρίζεται από εσωτερική κοινωνική συνοχή, κοινή ιστορία και κοινές παραδόσεις και το αίσθημα μιας κοινής ταυτότητας. Το μέγεθος της περιοχής μπορεί να διαφέρει σημαντικά σε συνάρτηση με το πλαίσιο (παραδείγματος χάρι σε περιοχές με μικρή και μεγάλη πυκνότητα πληθυσμού) και την υιοθετούμενη αναπτυξιακή στρατηγική. Η περιοχή αυτή δεν είναι υποχρεωτικό να αντιστοιχεί σε μια προκαθορισμένη διοικητική ενότητα. Η εδαφική ενότητα LEADER έχει καθοριστεί με τρόπο ενδεικτικό στην Ανακοίνωση προς τα κράτη μέλη, ως περιοχή με τουλάχιστον 100.000 κατοίκους.

3.1.2 Αιτιολόγηση και αναμενόμενα αποτελέσματα

Η σκοπιμότητα της “χωρικής” προσέγγισης συνδέεται με τη νέα σημασία που δίδεται στον ρόλο των **ενδογενών πόρων** (και όχι τόσο στους εξωγενείς πόρους) στην προσπάθεια προώθησης της βιώσιμης ανάπτυξης. Οι αγροτικές περιοχές παρουσιάζουν διαφορές μεταξύ τους: κάθε περιοχή διαθέτει ένα σύνολο ειδικών και χαρακτηριστικών πόρων που είναι δυνατό να αξιοποιηθούν αποτελεσματικότερα από τους θεσμικούς και άλλους τοπικούς φορείς. Οι φορείς αυτοί είναι σε θέση να γνωρίζουν καλύτερα τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της περιοχής και να διαμορφώσουν μια συνολική αντίληψη για τις δυνατότητές της. Οι ενδογενείς

[7] “Φορέας υλοποίησης σχεδίου”: “Άτομο ή οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός, που ζητεί και ενδεχομένως λαμβάνει ενίσχυση στο πλαίσιο της παρέμβασης για ένα συγκεκριμένο σχέδιο”.

πόροι μπορούν να είναι φυσικοί, περιβαλλοντικοί, πολιτιστικοί, ανθρωπίνους, οικονομικοί και χρηματοοικονομικοί, θεσμικοί και διοικητικοί. Ο καθορισμός των αναπτυξιακών πολιτικών σε τοπικό επίπεδο μπορεί να είναι αποτελεσματικότερος και ευκολότερος, εφόσον επιτρέπει τη συγκέντρωση αυτών των πόρων.

Η “χωρική” προσέγγιση επιτρέπει:

- > την αξιοποίηση και τη συγκέντρωση των ενδογενών ή χαρακτηριστικών πόρων της περιοχής, οι οποίοι υποεκτιμούνταν στο παρελθόν,
- > να δημιουργηθούν οι καλύτερες προοπτικές βιώσιμης ανάπτυξης, σε σχέση με τις πολιτικές οι οποίες εφαρμόζουν χωρίς καμιά διάκριση μέτρα για όλες τις μειονεκτικές αγροτικές περιοχές,
- > να διαμορφωθεί μια συνολική εικόνα για την περιοχή.

3.1.3 Βασικά ερωτήματα

α) η αρχική κατάσταση

- > Να εξηγηθεί με ποιον τρόπο καθορίστηκε αρχικά η περιοχή LEADER (κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν, επιχειρήματα για την επέκταση ή τη συρρίκνωση της περιοχής, συνυπολογισμός της ύπαρξης ενδογενών πόρων για την οριοθέτησή της, αντιστοιχία ή μη με μία διοικητική ενότητα).
- > Αξιολόγηση της καταλληλότητας μιας παρόμοιας οριοθέτησης (μέγεθος, κοινωνική συνοχή και πολιτισμική ταυτότητα, κρίσιμη μάζα δραστηριοτήτων, αγροτικός χαρακτήρας).
- > Η αρχική οριοθέτηση της περιοχής ήταν η κατάλληλη; Γιατί;

β) οι διαδικασίες

- > Η “χωρική” προσέγγιση συνέβαλε στην νέα ή αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των ενδογενών πόρων, οι οποίοι στο παρελθόν υποεκτιμούνταν; Ποιών πόρων;

γ) τα αποτελέσματα και η επίπτωση

Πρόκειται να αξιολογηθεί το δυναμικό της περιοχής, τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες των τοπικών πόρων, οι οποίοι θα έπρεπε να είχαν εντοπιστεί στην αρχική εξέταση της περιοχής. Η έννοια της “**κρίσιμης μάζας**” είναι χρήσιμη: πρόκειται για την ικανότητα της περιοχής να θέτει σε εφαρμογή μια αναπτυξιακή διαδικασία που να αξιοποιεί τους δικούς της πόρους. Όμως, αυτό που θεωρούνταν ως κρίσιμος παράγοντας για την ανάπτυξη σε μια συγκεκριμένη στιγμή, δεν εξακολουθεί αναγκαστικά να θεωρείται ακόμα το ίδιο.

- > Κατόρθωσε η περιοχή να δημιουργήσει μια αναπτυξιακή δυναμική χάρη στους δικούς της πόρους;
- > Το καινοτόμο πρόγραμμα για την αγροτική ανάπτυξη και οι προβλεπόμενες ενέργειες ήταν επαρκή για την περιοχή;
- > Επέτρεψε να δημιουργηθεί μία συνολική αντίληψη;
- > Οι υλοποιούμενες δράσεις συνέβαλαν στο να αποκτήσουν οι κάτοικοι μία κοινή ταυτότητα και την αίσθηση ότι ανήκουν στην ίδια περιοχή; Ενισχύθηκε το αίσθημα της συλλογικής ευθύνης απέναντι στον τόπο τους;

δ) τα συμπεράσματα

- > Πρέπει να τροποποιηθεί η οριοθέτηση της περιοχής; Γιατί;

3.2 Η προσέγγιση “από κάτω προς τα πάνω”

3.2.1 Ορισμός

Η προσέγγιση “από κάτω προς τα πάνω” αποσκοπεί στο να ενθαρρύνει τη **συλλογική λήψη αποφάσεων** σε τοπικό επίπεδο για όλες τις πτυχές των αναπτυξιακών πολιτικών. Επιδιώκεται η συμμετοχή των τοπικών φορέων: του πληθυσμού στο σύνολό του, των ομάδων οικονομικών και κοινωνικών συμφερόντων, των αντιπροσωπευτικών δημόσιων και ιδιωτικών θεσμικών φορέων.

Οι **δραστηριότητες εμπύχωσης και κατάρτισης (“δημιουργία ικανοτήτων”)** αποτελούν μία στρατηγική συνιστώσα της προσέγγισης “από κάτω προς τα πάνω”:

- > ευαισθητοποίηση, κατάρτιση, συμμετοχή και κινητοποίηση του τοπικού πληθυσμού για τον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών της περιοχής (διάγνωση),
- > συμμετοχή των διαφόρων ομάδων συμφερόντων στις στρατηγικές επιλογές του καινοτόμου προγράμματος για την αγροτική ανάπτυξη,
- > διαφάνεια των κριτηρίων επιλογής των δράσεων προς υλοποίηση.

Η συμμετοχή μπορεί να πραγματοποιείται σε διαφορετικά στάδια του προγράμματος (πριν από τον καθορισμό του σχεδίου, κατά την υλοποίησή του, μετά τα συμπεράσματά του). Μπορεί να εξασφαλίζεται μέσω της άμεσης συμμετοχής ή μέσω εκπροσώπων συλλογικών συμφερόντων.

Για να είναι αποτελεσματική, η προσέγγιση “από πάνω προς τα κάτω” πρέπει να εφαρμόζεται σε μια σχετικά μικρή περιοχή, οι κάτοικοι της οποίας γνωρίζονται μεταξύ τους, μπορούν να συναντιούνται εύκολα και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Συνδέεται συνεπώς στενά με την “χωρική” προσέγγιση.

3.2.2 Αιτιολόγηση και αναμενόμενα αποτελέσματα

Η προσέγγιση “από κάτω προς τα πάνω” είναι μια εναλλακτική δυνατότητα λήψης αποφάσεων σε σχέση με τις περισσότερο παραδοσιακές προσεγγίσεις, οι οποίες συνήθως είναι “από πάνω προς τα κάτω”. Είναι μία μέθοδος για να εντοπίζονται οι επιθυμητές αποφάσεις, μέσω της γνωμοδότησης των κατάλληλων ομάδων συμφερόντων σε τοπικό επίπεδο.

Αν δεχθούμε ότι οι αγροτικές περιοχές διαθέτουν εναλλακτικούς πόρους και έχουν να λύσουν διαφορετικά προβλήματα, πρέπει να επινοηθούν μέτρα προσαρμοσμένα στην κάθε περίπτωση: για τον λόγο αυτό η λήψη αποφάσεων σε κεντρικό επίπεδο είναι ακατάλληλη ή/και ανεπαρκής, διότι δεν μπορεί να προσαρμοσθεί στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε περιοχής. Η λήψη αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο με συμμετοχική διαδικασία καθίσταται λοιπόν στρατηγικό εργαλείο για να αναγνωριστεί η ύπαρξη διαφορετικών αναγκών σε θέματα αγροτικής πολιτικής. Εάν η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στη δημιουργία νέων ιδεών, είναι χρήσιμο να τεθεί σε εφαρμογή ήδη από το στάδιο της πρόβλεψης των αναγκών και της κατάρτισης του καινοτόμου προγράμματος για την αγροτική ανάπτυξη.

Ένας άλλος λόγος είναι το γεγονός ότι η λήψη αποφάσεων με συμμετοχική διαδικασία μπορεί να εξασφαλίσει, όταν λειτουργεί αποτελεσματικά, μια ευρεία και δίκαιη εκπροσώπηση όλων των ενδιαφερομένων ομάδων, παρέχοντας με τον τρόπο αυτό τη δυνατότητα να διαμορφωθεί συναίνεση, να επιλυθούν οι διαφορές και να ευνοηθεί η δημιουργία νέων σχέσεων ανάμεσα στους διάφορους τομείς και στις ομάδες.

Η υιοθέτηση της προσέγγισης “από κάτω προς τα πάνω” συνεπάγεται την ανάθεση της εξουσίας λήψης αποφάσεων στο τοπικό επίπεδο σε σχέση με άλλα επίπεδα διακυβέρνησης. Μπορεί να επιφέρει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, περισσότερη ευελιξία σε θέματα αγροτικής ανάπτυξης, αποκέντρωση (αρχή της επικουρικότητας) και μεγαλύτερη συναίνεση σε τοπικό επίπεδο.

3.2.3 Βασικά ζητήματα

α) η αρχική κατάσταση

- > Να εξηγηθεί αν ακολουθήθηκε η μέθοδος λήψης αποφάσεων με συμμετοχική διαδικασία, με ποιον τρόπο τέθηκε σε εφαρμογή, ποιος ήταν ο ρόλος των δραστηριοτήτων συντονισμού, ποιοι συμμετείχαν και αν υπήρχε προηγούμενη εμπειρία.
- > Εάν δεν ακολουθήθηκε καμία μέθοδος συντονισμού ή λήψης αποφάσεων με συμμετοχική διαδικασία, να εξηγηθεί ο λόγος και κατά πόσον το γεγονός αυτό επηρέασε το σχέδιο δράσης και τα αποτελέσματα. Στην περίπτωση αυτή, είναι αυτονόητο ότι δεν μπορούν να απαντηθούν τα επόμενα ερωτήματα.

6) οι διαδικασίες

- > Ποιοι έλαβαν μέρος στη διαδικασία δημοκρατικής διαβούλευσης που αποσκοπεί στη διαμόρφωση της αρχικής συναίνεσης για το καινοτόμο πρόγραμμα για την αγροτική ανάπτυξη, και με ποιον τρόπο; Ποιοι αποκλείστηκαν από τη διαδικασία αυτή και για ποιον λόγο; (ενέργειες δραστηριοποίησης, ευαισθητοποίησης και κινητοποίησης του πληθυσμού, επίσημη διαβούλευση των αντιπροσώπων των κοινωνικών οργάνων και των λοιπών οικονομικών συμφερόντων).
- > Ποιοι έλαβαν μέρος και ποιοι αποκλείστηκαν από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και με ποιον τρόπο; Γιατί; (να εξετασθεί η πραγματική επιρροή των δημόσιων και ιδιωτικών συμφερόντων, των ειδικών τομέων ή ομάδων, ανεξάρτητα από το αν ανήκουν στην τοπική ομάδα).
- > Χρησιμοποιήθηκε τακτικά καθ'όλη τη διάρκεια εφαρμογής του προγράμματος η προσέγγιση "από κάτω προς τα πάνω"; (στο προκαταρκτικό στάδιο, κατά τη διαδικασία εντοπισμού των στρατηγικών και των ενεργειών, στο στάδιο της εφαρμογής).
- > Πώς οργανώθηκαν οι διαδικασίες συμμετοχής και οι δραστηριότητες δραστηριοποίησης; (ρόλος των συντονιστών και των εξωτερικών εμπειρογνομόνων, τεχνική βοήθεια).

γ) τα αποτελέσματα και η επίπτωση

- > Με ποιον τρόπο η προσέγγιση "από κάτω προς τα πάνω" επηρέασε:
 - > την άποψη για τα προβλήματα και τις τοπικές ανάγκες,
 - > την επιλογή των στόχων, των στρατηγικών και των ενεργειών,
 - > την ευρύτερη εκπροσώπηση των τοπικών φορέων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;

- > Με ποιον τρόπο η προσέγγιση "από κάτω προς τα πάνω" συνέβαλε συγκεκριμένα στην ανάπτυξη της περιοχής; (Επίπτωση)
- > Ενισχύθηκε η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε τοπικό επίπεδο σε σχέση με τα άλλα επίπεδα; Ευνόησε η συμμετοχή:
 - > τη διαμόρφωση συναίνεσης για την τοπική δράση,
 - > τη διαμόρφωση και εφαρμογή μεθόδων διαπραγμάτευσης,
 - > την οικονομική και κοινωνική συνεργασία,
 - > την καλύτερη ικανότητα ένταξης του τοπικού πληθυσμού στους νέους μηχανισμούς οργάνωσης σε τοπικό επίπεδο;
- > Ποια ήταν η συμπληρωματική συμβολή της προσέγγισης "από κάτω προς τα πάνω" σε σχέση με τις αντίστροφες προσεγγίσεις, "από πάνω προς τα κάτω"; Επεκτάθηκε και σε προγράμματα εκτός του LEADER; Σε άλλες περιοχές; (επιδεικτικό αποτέλεσμα)

δ) τα συμπεράσματα

- > Ποια συμπεράσματα πρέπει να συναχθούν για να ενισχυθεί στο μέλλον αυτή η προσέγγιση; Εντοπίστηκαν αρνητικές ή ανεπιθύμητες επιπτώσεις; Με ποιον τρόπο μπορεί να βελτιωθεί η προσέγγιση; Ποια πρότυπα ορθής συμπεριφοράς πρέπει να υιοθετηθούν;

3.3 Η τοπική ομάδα

3.3.1 Ορισμοί

Στο πλαίσιο του LEADER II, η “ομάδα τοπικής δράσης” (ΟΤΔ) είναι ένα σύνολο δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, οι οποίοι συνδέονται στο πλαίσιο **εταιρικής σχέσης**, που εντοπίζει μια κοινή στρατηγική και καινοτόμες δράσεις για την ανάπτυξη μιας αγροτικής περιοχής. Οι εν λόγω εταίροι οφείλουν να εκπροσωπούν τους βασικούς φορείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής της περιοχής, τους διάφορους τομείς και τις ενώσεις που ασχολούνται με τα θέματα του περιβάλλοντος, της κοινωνικής και πολιτισμικής ένταξης.

Οι “άλλοι συλλογικοί φορείς LEADER II” έχουν περισσότερο θεματικό χαρακτήρα και οφείλουν επίσης, για τον τομέα παρέμβασής τους, να διαθέτουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική για την ανάπτυξη της περιοχής.

Αυτές οι τοπικές ομάδες είναι πιθανό να δημιουργήθηκαν για ένα συγκεκριμένο σκοπό ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί να προϋπήρχαν. Αποφασίζουν γενικά για τις κατευθύνσεις και το περιεχόμενο του καινοτόμου προγράμματος για την αγροτική ανάπτυξη. Λαμβάνουν αποφάσεις για τις διάφορες ενέργειες που πρόκειται να χρηματοδοτηθούν. Σε ορισμένες περιπτώσεις, θέτουν άμεσα σε εφαρμογή τις αποφάσεις αυτές, ενώ σε ορισμένες άλλες περιπτώσεις οι πληρωμές πραγματοποιούνται από έναν οργανισμό εξουσιοδοτημένο να χειρίζεται τις ενισχύσεις που προέρχονται από δημόσια κεφάλαια.

Η ΟΤΔ που δεν αντιστοιχεί ούτε σε δημόσια υπηρεσία ούτε σε ιδιωτικό φορέα, είναι μια από τις πλέον πρωτότυπες ιδιαιτερότητες και στρατηγικές που εισήγαγε η Πρωτοβουλία LEADER: εξουσιοδοτημένη να λαμβάνει αποφάσεις και να χειρίζεται έναν σχετικά σημαντικό προϋπολογισμό, αποτελεί κατά κανόνα έναν νέο τρόπο οργάνωσης, ο οποίος μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη θεσμική και πολιτική ισορροπία της περιοχής.

3.3.2 Αιτιολόγηση και αναμενόμενα αποτελέσματα

Ο βασικός λόγος για τον οποίο ανατίθεται η διαχείριση του LEADER στην τοπική ομάδα είναι ότι η ομάδα αυτή οφείλει να είναι περισσότερο αποτελεσματική, για να προωθήσει την τοπική πρωτοβουλία σε σχέση με τις υφιστάμενες διοικητικές υπηρεσίες και τους οργανισμούς. Μια μακρά παράδοση κλαδικών πολιτικών και

προσέγγισης “από πάνω προς τα κάτω” φαίνεται ότι επέφερε, σε πολλές περιπτώσεις, ανεπάρκεια οργάνωσης και δυναμικής στις αγροτικές περιοχές.

Η τοπική ομάδα οφείλει:

- > να κινητοποιήσει γύρω από ένα κοινό σχέδιο το σύνολο των ζωντανών δυνάμεων της περιοχής,
- > να διαθέτει αυτονομία στην λήψη αποφάσεων και ικανότητα να αντιμετωπίζει από διαφορετική οπτική γωνία τους τοπικούς πόρους,
- > να επιδιώκει να εξασφαλίζει την ορθή διασύνδεση των δράσεων,
- > να είναι ελαστική και ευέλικτη σε θέματα διαχείρισης,
- > να διαθέτει την ικανότητα να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που παρέχουν οι τοπικοί πόροι,
- > να είναι περισσότερο ανοικτή στις καινοτόμες αντιλήψεις,
- > να είναι σε θέση να ενσωματώνει χωριστές κλαδικές προσεγγίσεις, με στόχο την ορθότερη αξιοποίησή τους.

Μια άλλη αιτία είναι ότι η σύσταση ομάδων, κυρίως στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει ικανοποιητική διάρθρωση του τοπικού επιπέδου της δημόσιας διοίκησης, ενισχύει την αποκέντρωση σε υποπεριφερειακό επίπεδο και αυξάνει τον βαθμό της επικουρικότητας. Η ευρεία εκπροσώπηση όλων των ομάδων τοπικών συμφερόντων στο πλαίσιο της ΟΤΔ αποτελεί προϋπόθεση για να εξασφαλιστούν τόσο η συνολική προοπτική και η πολυτομεακή προσέγγιση όσο και η διαφοροποίηση της αγροτικής οικονομίας.

3.3.3 Βασικά ερωτήματα

α) η αρχική κατάσταση

- > Υπήρχε τοπική ομάδα πριν από το LEADER;
 - Εάν ναι,
 - > Ποια ήταν η αποστολή της;
 - > Είχε σχέση με την αγροτική ανάπτυξη;
 - > Προσαρμόστηκε ή μεταβλήθηκε;
 - Εάν όχι,
- > Ποια διαδικασία ακολουθήθηκε για τη σύσταση της ΟΤΔ; (επιλογή των εταίρων, τομείς και ομάδες που έλαβαν μέρος ή αποκλείστηκαν)
- > Η ΟΤΔ προσέλαβε δικό της προσωπικό ή χρησιμοποιεί το προσωπικό άλλων οργανισμών ή δημόσιων διοικήσεων;
- > Ποια νομική μορφή επέλεξε η ΟΤΔ;

6) οι διαδικασίες

- > Υπάρχει αυτονομία ως προς την ικανότητα λήψης αποφάσεων της τοπικής ομάδας; Απέκτησε η ομάδα νομιμότητα και αναγνώριση μέσω των ενεργειών της; Πώς;
- > Υπάρχει στην τοπική ομάδα ικανοποιητική εκπροσώπηση όλων των τοπικών συμφερόντων; (υπάρχει κυριαρχία ενός τομέα συμφερόντων: δημόσιου, ιδιωτικού, πολιτικού, κλαδικού, ατομικού;)
- > Η σύσταση μιας τοπικής ομάδας συνέβαλε στο να εντοπισθούν οι ανάγκες και τα προβλήματα που δεν είχαν εντοπισθεί στο παρελθόν; Συνέβαλε στην επιλογή διαφορετικών στρατηγικών και ενεργειών, σε σχέση με αυτές που είχαν γίνει προηγουμένως στην περιοχή;
- > Η χρησιμοποιηθείσα μέθοδος λήψης αποφάσεων ήταν ικανοποιητική; Το προσωπικό ήταν επαρκές, ειδικευμένο και διέθετε ζήλο;

γ) τα αποτελέσματα και η επίπτωση

- > Με ποιον τρόπο η σύσταση και η λειτουργία της τοπικής ομάδας:
 - > επηρέασε άλλους υφιστάμενους δημόσιους θεσμικούς φορείς (προώθηση διακλαδικών ανταλλαγών ανάμεσα σε διαφορετικούς οργανισμούς, αποτέλεσμα πολιτικής συνοχής),
 - > επηρέασε τους τοπικούς φορείς (νέες οργανώσεις και σχέσεις, ενδυνάμωση της ικανότητας διαπραγμάτευσης σε καταστάσεις αντικρουόμενων συμφερόντων, επανακαθορισμός κοινών συμφερόντων και μιας κοινής ταυτότητας, πνεύμα συνεργασίας και κοινωνική συνοχή),
- > ενθάρρυνε νέες δραστηριότητες (αποτέλεσμα της συγκέντρωσης των πόρων);

- > Η εργασία της τοπικής ομάδας συνέβαλε στην ενίσχυση των αρμοδιοτήτων⁸ του τοπικού επιπέδου;
- > Η πείρα της τοπικής ομάδας είχε σαν αποτέλεσμα να μεταφερθεί αυτή η μέθοδος και σε άλλους οργανισμούς ή σε άλλα προγράμματα (αποτέλεσμα των ενεργειών επίδειξης, λειτουργία προτύπου);
- > Έχουν εντοπισθεί αρνητικές επιπτώσεις;

δ) τα συμπεράσματα

- > Πραγματοποιήθηκαν τακτικές εσωτερικές αξιολογήσεις της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της τοπικής ομάδας; της διευθύνουσας επιτροπής της;
- > Ποια συμπεράσματα πρέπει να συναχθούν για την εδραίωση της τοπικής ομάδας ως αποτελεσματικού διαχειριστή, φορέα συναίνεσης και συγκέντρωσης των πόρων (τί λειτούργησε ικανοποιητικά και τί θα έπρεπε να αποφευχθεί); Πρόκειται να ενταχθούν νέοι εταίροι;

[8] Είναι δύσκολο να μεταφραστεί ο αγγλικός όρος "empowerment".

3.4 Οι δράσεις: ο καινοτόμος χαρακτήρας τους

Ένας σημαντικότερος στόχος του LEADER II είναι να “ενθαρρύνει την ανάληψη καινοτόμων ενεργειών από τους τοπικούς φορείς, δημόσιους και ιδιωτικούς, σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων του αγροτικού χώρου, να ενισχύσει την ανταλλαγή αυτών των εμπειριών σε όλη την Κοινότητα και να βοηθήσει τους φορείς αγροτικής ανάπτυξης των διαφόρων κρατών μελών που το επιθυμούν να αξιοποιήσουν την πείρα που αποκτήθηκε σε άλλες περιοχές, και να υλοποιήσουν από κοινού ορισμένα σχέδια” (Ανακοίνωση στα κράτη μέλη, 1/7/94).

Η καινοτομία συνδέεται λοιπόν στενά με τη μεταφορά και την δικτύωση. Σε σχέση με το LEADER I, υπήρξε μετατόπιση του κέντρου βάρους από την πειραματική εφαρμογή μιας καινοτόμου προσέγγισης της αγροτικής ανάπτυξης προς την πειραματική εφαρμογή συγκεκριμένων δράσεων καινοτόμου χαρακτήρα.

Η καινοτομία και η δυνατότητα επίδειξης εντάσσονται στα κριτήρια επιλεξιμότητας των ενεργειών που χρηματοδοτούνται στο πλαίσιο του LEADER II. Στην ανακοίνωση προς τα κράτη μέλη της 1/7/94 διευκρινίζεται ότι, υιοθετώντας αυτά τα κριτήρια καινοτομίας και δυνατότητας επίδειξης, “η Επιτροπή δεν έχει ως στόχο να περιορίσει το πεδίο παρέμβασης αυτής της πρωτοβουλίας σε ορισμένες νεωτεριστικές ενέργειες που είναι δύσκολο να εφαρμοστούν αλλού, αλλά επιθυμεί να εξασφαλίσει αφενός ότι τα προγράμματα που θα χρηματοδοτηθούν θα αποφέρουν μια πραγματική προστιθέμενη αξία σε σχέση με τις άλλες παρεμβάσεις που χρηματοδοτούνται στο πλαίσιο των επιχειρησιακών προγραμμάτων ή σε σχέση με άλλες μορφές παρέμβασης που αναλαμβάνονται στο πλαίσιο των κοινοτικών πλαισίων στήριξης”.

Κάθε τοπική ομάδα μπορεί να θέτει σε εφαρμογή ένα πολύ μεγάλο αριθμό διαφορετικών ενεργειών (κάθε μέτρο περιλαμβάνει αρκετά επιμέρους μέτρα) και θα ήταν πάρα πολύ δύσκολη η αξιολόγηση όλων. Προτείνουμε η τοπική ομάδα να επιλέξει από τρεις μέχρι πέντε ενέργειες τις οποίες θεωρεί ότι είναι οι περισσότερες καινοτόμες και οι οποίες ανταποκρίνονται στα καθορισθέντα κριτήρια καινοτομίας, σε σχέση με το πλαίσιο, ή περιέχουν στοιχεία, η εφαρμογή των οποίων θα μπορούσε να μεταφερθεί και σε άλλες περιοχές.

3.4.1 Ορισμός

Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί του καινοτόμου χαρακτήρα τον οποίο πρέπει να έχουν οι δράσεις LEADER⁹. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι αυτές μπορούν να αφορούν:

- α) δράσεις που αποσκοπούν σε νέες μορφές *αξιοποίησης των τοπικών πόρων* (ειδικοί πόροι του αγροτικού κόσμου, κυρίως στο πολιτιστικό και περιβαλλοντικό επίπεδο), τουριστικά προϊόντα που να αξιοποιούν την ταυτότητα της περιοχής, δράσεις που αποσκοπούν στη βελτίωση της ικανότητας του πληθυσμού να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες,
- β) ορισμένες ενδιαφέρουσες δράσεις για την τοπική ανάπτυξη, *οι οποίες δεν λαμβάνονται υπόψη από άλλες αναπτυξιακές πολιτικές* (ευρωπαϊκά προγράμματα ή εθνικά μέτρα),
- γ) δράσεις που δίνουν νέες απαντήσεις στις αδυναμίες και στα προβλήματα (παραδοσιακά ή νέα) των αγροτικών περιοχών, όπως π.χ. η παρακμή της γεωργικής δραστηριότητας και της απασχόλησης, η εγκατάλειψη της περιοχής από τα άτομα με υψηλότερο βαθμό κατάρτισης, η αύξηση της ανεργίας των νέων και ο επισφαλής χαρακτήρας της απασχόλησης, η αυξανόμενη απομόνωση που οφείλεται στην ανυπαρξία ορισμένων υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις ή τους ιδιώτες, η υποβάθμιση του περιβάλλοντος,
- δ) δράσεις που αντιστοιχούν στον κλασσικό ορισμό της καινοτομίας, και ιδίως της τεχνολογικής: *ένα νέο προϊόν, μια νέα μέθοδος, μια νέα μορφή οργάνωσης, μια νέα αγορά* (περιλαμβανομένης της χρησιμοποίησης των νέων τεχνολογιών της πληροφόρησης και της επικοινωνίας σε αγροτικές περιοχές).

Τα κριτήρια αυτά είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό και την αξιολόγηση των καινοτόμων δράσεων, λαμβανομένου υπόψη του γεγονότος ότι μπορεί να έχουν συμπληρωματικό χαρακτήρα (η αξιοποίηση ενός τυπικού πόρου μπορεί να αφορά μια παραδοσιακή τεχνολογία, παραδείγματος χάρι την τεχνική παρασκευής ενός τοπικού τυριού, η οποία θα μπορούσε να προσαρμοστεί, να ανανεωθεί και να τεθεί σε εμπορία με διαφορετικό τρόπο). Η μεταφορά των καινοτομιών θα πρέπει να εντάσσεται στην αξιολόγηση αυτού του ιδιαίτερου χαρακτηριστικού.

[9] Το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο LEADER έχει πραγματοποιήσει πολλές εργασίες για το θέμα αυτό, κυρίως τον “Μεθοδολογικό οδηγό για την ανάλυση μιας καινοτόμου δράσης” και τον φάκελο “Καινοτομία και αγροτική ανάπτυξη”.

3.4.2 Αιτιολόγηση και αναμενόμενα αποτελέσματα

Ο επιδιωκόμενος στόχος με την εισαγωγή της έννοιας της καινοτομίας στο LEADER μπορεί να παρουσιαστεί διαφορετικά για κάθε ένα από τα εξής τέσσερα κριτήρια:

α) Οι καινοτόμες δράσεις που αποσκοπούν στην αξιοποίηση των τοπικών πόρων μπορούν να θεωρηθούν καινοτόμες για δύο λόγους:

- > η τάση παγκοσμιοποίησης είναι ένας νέος εξωτερικός περιοριστικός παράγοντας που απειλεί με μεγαλύτερη περιθωριοποίηση τις αγροτικές αγορές οι οποίες δεν είναι σε θέση να διαφοροποιήσουν τις τοπικές παραγωγές τους (απώλεια ανταγωνιστικότητας),
- > η παρακμή του γεωργικού τομέα και των παραδοσιακών πολιτικών στήριξης αυτού του τομέα δημιουργεί ένα εσωτερικό εμπόδιο στη διαφοροποίηση.

Οι τοπικοί πόροι αποτελούν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας περιοχής, συνδέονται με το περιβάλλον, την ιστορία της, τον πολιτισμό της κλπ. και είναι κατά κανόνα υψηλής ποιότητας. Η αξιοποίησή τους μπορεί να έχει στρατηγική σημασία για την αγροτική ανάπτυξη, με δύο τρόπους:

- > ο εντοπισμός αναξιολογημένων αγορών επιτρέπει την εμπορία των τοπικών προϊόντων (διατροφής, τουριστικών κλπ.) σε αποδοτικότερες τιμές, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει τη βιωσιμότητά τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό των βιομηχανικών προϊόντων που προορίζονται για τις παγκόσμιες αγορές,
- > η διαφοροποίηση του αγροτικού κοινωνικο-οικονομικού ιστού επιτρέπει τη δημιουργία εναλλακτικών προς τη γεωργία δραστηριοτήτων.

β) Επειδή οι καινοτόμες δράσεις δεν περιλαμβάνονται στις άλλες αναπτυξιακές πολιτικές, καθιστούν την προσέγγιση LEADER ευδιάκριτη, εφόσον εφαρμόζεται σε διαφορετικούς τομείς από αυτούς που καλύπτουν οι παραδοσιακές πολιτικές, ενδεικτικά αναφέρουμε:

- > το LEADER μπορεί να αποτελέσει συμπληρωματικό μέτρο σε άλλα ευρωπαϊκά και εθνικά προγράμματα, τα οποία καθιερώνουν μια "κατανομή της εργασίας". Παραδείγματος χάρι, ο συντονισμός και η συγκέντρωση των πόρων είναι αποτέλεσμα ενεργειών του LEADER, ενώ η εφαρμογή στην πράξη χρηματοδοτείται από άλλα προγράμματα (σημαντικότερα),
- > το LEADER εστιάζεται σε άυλες επενδύσεις, ενώ οι υλικές επενδύσεις υπάγονται σε άλλα μέτρα¹⁰,
- > το LEADER στηρίζει τομείς που δεν έχουν λάβει μέχρι σήμερα ενίσχυση από άλλα προγράμματα υπέρ των απομονωμένων αγροτικών περιοχών: πολιτι-

σμός, φυσικό περιβάλλον, αποκατάσταση της αρχιτεκτονικής κληρονομιάς, αγροτουρισμός, αναδιοργάνωση της διαδικασίας από τον παραγωγό μέχρι τον καταναλωτή, αναδιοργάνωση της προσφοράς και της ζήτησης, δημιουργία νέων προϊόντων κλπ.

γ) Οι καινοτόμες δράσεις που δίνουν νέες απαντήσεις στα παραδοσιακά ή νέα προβλήματα των αγροτικών περιοχών έχουν στόχο να ενθαρρύνουν τις πρωτοβουλίες σε τοπικό επίπεδο, για να βρεθούν εναλλακτικές λύσεις μακροχρόνιας προοπτικής. Αν και οι δράσεις αυτές βασίζονται εν μέρει σε δημοσιονομικές μεταφορές και σε ενισχύσεις όπως στο παρελθόν, ενθαρρύνουν την ανεύρεση νέων δυνατοτήτων και την ανάκτηση της ελκυστικότητας των αγροτικών περιοχών. Επιτρέπουν, με τον τρόπο αυτό, να βρεθούν νέοι τρόποι παροχής υπηρεσιών και δημιουργίας εισοδημάτων στις αραιοκατοικημένες περιοχές.

δ) Οι καινοτόμες δράσεις που συνδέονται πιο παραδοσιακά με την τεχνολογική καινοτομία δεν αποσκοπούν τόσο στην "ριζική" καινοτομία, αλλά κυρίως στην "προσαρμόσιμη" καινοτομία ή στη μεταφορά καινοτομίας¹¹, η οποία επιτρέπει να συνδυαστούν με έναν νέο τρόπο οι παραδοσιακές τοπικές γνώσεις με τις ευρέως διαδεδομένες τεχνολογίες (βιομηχανικές τεχνολογίες, τεχνολογίες της πληροφόρησης και της επικοινωνίας). Έτσι, συμβάλλει στη δημιουργία νέων προϊόντων, νέων μεθόδων παραγωγής, νέων μορφών οργάνωσης ή εξεύρεσης νέων αγορών.

[10] Αυτό ισχύει κυρίως στις περιοχές του Στόχου 5b, όπου άυλες επενδύσεις είναι φορείς νέας δυναμικής. Αντίθετα, στις περιοχές του Στόχου 1, το LEADER ενισχύει κυρίως ενέργειες ανάκαμψης της οικονομικής δραστηριότητας για την οποία απαιτούνται υλικές επενδύσεις, στηρίζοντας συχνά συνολικές προσεγγίσεις.

[11] Αυτοί οι τρεις τύποι καινοτομίας (ριζικής, προσαρμοσμένης και εκ μεταφοράς) αντιστοιχούν σε τρεις τύπους προσεγγίσεων ή στάδια κατά τον συνδυασμό ανάμεσα στις τοπικές τεχνολογίες και τις τυποποιημένες τεχνολογίες. Η εκ μεταφοράς καινοτομία επιτρέπει την εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας, μέσω της αναπαραγωγής ενός προϊόντος ή μιας μεθόδου οργάνωσης που εφαρμόζεται αλλού, αλλά με τη χρησιμοποίηση των ενδογενών πόρων. Η προσαρμοσμένη καινοτομία αντιστοιχεί σε ένα ανώτερο στάδιο στο οποίο, πέρα από τη μεταφορά της καινοτομίας, συνεπάγεται την προσαρμογή και την τροποποίηση των νέων τεχνολογιών, σε συνάρτηση με τις τοπικές τεχνολογίες. Η ριζική καινοτομία συνεπάγεται μια σημαντική τροποποίηση η οποία εξασφαλίζει προσωρινά μία θέση μονοπωλίου για τον εμπνευστή της καινοτομίας.

Η μεταφορά αυτών των καινοτομιών πρέπει να διευκολύνεται μέσω της οργάνωσης δικτύου ή/και της διακρατικής συνεργασίας (βλέπε κατωτέρω) ανάμεσα στις αγροτικές περιοχές.

3.4.3 Βασικά ερωτήματα

α) η αρχική κατάσταση

- > Να περιγραφεί τι θεωρεί η τοπική ομάδα ως καινοτόμες δράσεις και με ποιον τρόπο η άποψη αυτή έχει πρακτική εφαρμογή επιλογής που ακολουθεί η τοπική ομάδα.
- > Να επιλεγούν τρία έως πέντε παραδείγματα δράσεων με τον περισσότερο καινοτόμο χαρακτήρα και να καταταγούν βάσει ενός (ή περισσότερων εάν χρειάζεται) από τους τέσσερις προαναφερθέντες ορισμούς της καινοτομίας. Οι δράσεις αυτές αντανakλούν τη συνολική στρατηγική της ΟΤΔ;

β) οι διαδικασίες

- > Με ποιον τρόπο η αναζήτηση καινοτόμων σχεδίων έχει επηρεάσει τις διαδικασίες σχεδιασμού και εφαρμογής; Έχουν ανακύψει προβλήματα επιλεξιμότητας των καινοτόμων δράσεων;
- > Ποιες μέθοδοι ακολουθήθηκαν για τον εντοπισμό και την εφαρμογή των καινοτόμων δράσεων; Ποια ήταν τα βασικά στοιχεία (σχέσεις με άλλες ομάδες, εμπειρογνώμονες, πανεπιστήμια κλπ, τοπικά ή μη);
- > Οι δράσεις που θεωρούνται περισσότερο καινοτόμες θα ήταν δυνατό να τεθούν σε εφαρμογή σε συνδυασμό με άλλα μέτρα σε τοπικό επίπεδο; Συνδέονταν με άλλα εθνικά ή περιφερειακά προγράμματα (ή είχαν συμπληρωματικό προς αυτά χαρακτήρα); Με ποιον τρόπο;
- > Υπάρχουν εμπόδια στην καινοτομία στο επίπεδο των κανονιστικών ρυθμίσεων ή διαδικασίες μη προσαρμοσμένες στις ανάγκες καινοτομίας;

γ) τα αποτελέσματα και η επίπτωση

- > Μία ή περισσότερες καινοτόμες δράσεις που συνδέονται με την αξιοποίηση των τοπικών πόρων συνέβαλαν στο να βελτιωθεί η θέση της περιοχής στις εξωτερικές αγορές ή συνέβαλε στη διαφοροποίηση των οικονομικών δραστηριοτήτων της περιοχής; Με ποιον τρόπο; (αποτέλεσμα της κινητοποίησης των πόρων)
- > Υπήρξε σύνδεση (ή συμπληρωματικότητα) ανάμεσα στο LEADER και σε άλλα ευρωπαϊκά ή εθνικά προγράμματα; Ποια ήταν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κατά περίπτωση;

- > Σε ποια τυπικά προβλήματα των αγροτικών περιοχών, που έχουν εντοπισθεί στο επιχειρησιακό σχέδιο, έδωσαν νέες λύσεις οι καινοτόμες δράσεις; Με ποιον τρόπο; (επίπτωση κοινωνικής συνοχής, πολιτική επίπτωση και οικονομική ανταγωνιστικότητα)
- > Μία ή περισσότερες καινοτόμες δράσεις συνέβαλαν στη δημιουργία ενός νέου προϊόντος, μιας νέας μεθόδου παραγωγής, μιας νέας μορφής οργάνωσης ή στη διείσδυση σε μια νέα αγορά; Με ποιον τρόπο;
- > Μία ή περισσότερες καινοτόμες δράσεις έχουν ήδη μεταφερθεί ή εφαρμοσθεί και προσαρμοσθεί από άλλες ομάδες ή από άλλες δημόσιες υπηρεσίες (δυνατότητα μεταφοράς και επίδειξης, λειτουργία προτύπου); Με ποιον τρόπο;
- > Μία ή περισσότερες καινοτόμες δράσεις επέφεραν συμπληρωματικά πλεονεκτήματα για την περιοχή ή πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα σε άλλους τομείς (προβλεπόμενα ή μη αναμενόμενα);

δ) τα συμπεράσματα

- > Ποια συμπεράσματα πρέπει να συναχθούν για να διευκολυνθεί η καινοτομία στο μέλλον;

3.5 Οι δράσεις: διασυνδέσεις και πολυτομεακός χαρακτήρας

Τόσο η αλληλοσύνδεση ανάμεσα στις δράσεις όσο και η πολυτομεακή προσέγγιση αποτελούν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δράσεων LEADER.

3.5.1 Ορισμός

Η **διασύνδεση των δράσεων** δηλώνεται στο ακρωνύμιο της Πρωτοβουλίας LEADER: “Δεσμοί μεταξύ των δράσεων για την ανάπτυξη της αγροτικής οικονομίας”. Οι δράσεις και τα σχέδια που προβλέπονται στο πρόγραμμα καινοτομίας δεν πρέπει να είναι επιμέρους και χωριστά μέτρα (για παράδειγμα, μαθήματα κατάρτισης, αφ’ ενός, και ενισχύσεις για τη δημιουργία κατοικιών στο αγρόκτημα, αφ’ ετέρου), αλλά πρέπει να είναι συντονισμένες και να εντάσσονται σε ένα συνεκτικό σύνολο. Η ένταξη αυτή μπορεί να αφορά δράσεις που υλοποιούνται στον ίδιο τομέα ή σε διαφορετικούς τομείς, όπως οι δράσεις του προγράμματος ή οι ειδικές ενότητες δράσεων (μέτρα).

Μια προσέγγιση “τομεακού” τύπου έχει στόχο να λαμβάνεται υπόψη το σύνολο των διαδικασιών παραγωγής και οργάνωσης με άξονα ένα προϊόν, μια υπηρεσία, ένα σχέδιο ή ειδικό θέμα, από την έναρξη (τοπικοί πόροι) μέχρι το τέλος (διανομή, εμπορία), περνώντας από όλα τα ενδιάμεσα στάδια μεταποίησης. Επιδιώκεται η δημιουργία όσο το δυνατόν περισσότερων σχέσεων με τις υφιστάμενες δραστηριότητες ή με αυτές που είναι δυνατό να αναπτυχθούν στην περιοχή. Η προοπτική αυτή επιτρέπει τη δράση για όλα τα προβλήματα και στο επίπεδο των βασικών σημείων της διαδικασίας που θα μπορούσαν να έχουν στρατηγικό χαρακτήρα για την περιοχή.

Μια άλλη πιο σύνθετη προσέγγιση έχει στόχο να υπάρξουν όσο το δυνατόν περισσότερες **διατομεακές συνδέσεις** που είναι δυνατό να δημιουργηθούν μεταξύ των δράσεων. Επιδιώκεται η υιοθέτηση μιας συνολικής αντίληψης για την παρέμβαση, για τη συμμετοχή όλων των φορέων της περιοχής (οικονομικών, κοινωνικών, πολιτιστικών, περιβαλλοντικών), για να υπάρξουν περισσότερες δράσεις σε πολυτομεακό επίπεδο.

3.5.2 Αιτιολόγηση και αναμενόμενα αποτελέσματα

Η εισαγωγή της έννοιας της “διασύνδεσης των δράσεων” και της “πολυτομεακής προσέγγισης” έχει σαν βασικό στόχο να επιτρέψει την αναδιοργάνωση και τον καλύτερο συντονισμό των διαφόρων κλαδικών προσεγγίσεων, οι οποίες συχνά χαρακτηρίζουν τις πολιτικές αγροτικής ανάπτυξης. Πρόκειται για τη δημιουργία ενός συνεκτικού συνόλου μέτρων, τα οποία δεν τίθενται σε εφαρμογή ανεξάρτητα ή και σε αντιπαράθεση μεταξύ τους.

Η συνολική και ολοκληρωμένη προσέγγιση του σχεδιασμού:

- > δημιουργεί συνέργειες ή αξιοποιεί αυτές που ήδη υπήρχαν ανάμεσα στους διάφορους τομείς,
- > αυξάνει τη γενική αποτελεσματικότητα του προγράμματος και τη βιωσιμότητα των μεμονωμένων ενεργειών,
- > ευνοεί τη διαφοροποίηση της αγροτικής οικονομίας, δημιουργώντας εναλλακτικές δραστηριότητες προς τον παρακμάζοντα γεωργικό τομέα και ενισχύοντας την ικανότητα να αντιμετωπισθεί η κρίση αυτού του τομέα.

3.5.3 Βασικά ερωτήματα

α) η αρχική κατάσταση

Να περιγραφούν οι διασυνδέσεις των δράσεων που προβλέπονται στο επιχειρηματικό σχέδιο και ο διατομεακός χαρακτήρας τους. Με ποιον τρόπο δημιουργήθηκαν ή ενισχύθηκαν αυτές οι συνδέσεις (συντονισμός, προκαταρκτικές διαπραγματεύσεις ανάμεσα στις ομάδες συμφερόντων, επιλογή των σχεδίων κλπ.);

β) οι διαδικασίες

- > *Με ποιον τρόπο οι διάφορες προϋπάρχουσες κλαδικές παρεμβάσεις συντονίστηκαν καλύτερα χάρη στις δράσεις LEADER; Ποιες δυσκολίες και ποια εμπόδια ανέκυψαν; Ξεπεράστηκαν; Πώς;*
- > *Ποιες συνέργειες δημιουργήθηκαν ή αξιοποιήθηκαν ανάμεσα στους διάφορους τομείς; Πώς;*
 - > *Ποιες ήταν οι κυρίαρχες μορφές ολοκλήρωσης και σύνδεσης των δράσεων και για ποιόν λόγο;*
 - > *η οργάνωση τοπικών κλάδων παραγωγής;*
 - > *η οργάνωση της προσφοράς και της ζήτησης;*
 - > *η οργάνωση απλών συνδέσεων, όπως η κατάρτιση ad hoc για μια ειδική δράση;*
 - > *η διαφοροποίηση των γεωργικών δραστηριοτήτων σε συναφείς δραστηριότητες (τουρισμός, περιβάλλον κλπ);*
 - > *η δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών με συμμετοχή διαφόρων δημόσιων ή ιδιωτικών φορέων ή/και διαφορετικών τομέων δραστηριότητας;*

γ) τα αποτελέσματα και η επίπτωση

- > Ποια ήταν η επίδραση των διαφόρων μορφών ενσωμάτωσης για τα αποτελέσματα και την επίπτωση των δράσεων;
- > Ποια ήταν η επίδραση του συντονισμού των διαφόρων κλαδικών μέτρων στους τοπικούς φορείς, τους υφιστάμενους οργανισμούς και τον αγροτικό κόσμο;
- > Ποια πλεονεκτήματα επέφερε στην οικονομία και στην τοπική κοινωνία η δημιουργία ή η αξιοποίηση συνεργειών ανάμεσα στους διάφορους τομείς; Ποιες ομάδες και ποιοι τομείς επωφελήθηκαν περισσότερο;
- > Η συντονισμένη εφαρμογή των δράσεων και ο πολυτομεακός τους χαρακτήρας ευνόησαν τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων της περιοχής ή την εξειδίκευση σε ορισμένους τομείς;

δ) τα συμπεράσματα

- > Ποια συμπεράσματα πρέπει να συναχθούν για να διευκολυνθεί ο συντονισμός ανάμεσα στις δράσεις και μια πολυτομεακή προσέγγιση στο μέλλον;

3.6 Δικτύωση και διακρατική συνεργασία

3.6.1 Ορισμός

Η δικτύωση και η διακρατική συνεργασία δημιουργούν το πλαίσιο που διευκολύνει τη διακίνηση των πληροφοριών και την ανταλλαγή εμπειριών ανάμεσα στα άτομα που συμμετέχουν σε δράσεις αγροτικής ανάπτυξης. Συμβάλλουν στη μεταφορά και στην προβολή αυτών των εμπειριών. Οι συμμετέχοντες δεν είναι μόνο οι τοπικές ομάδες LEADER, αλλά και τοπικοί συλλογικοί φορείς, οι κοινωνικοί και οικονομικοί εταίροι και οι τοπικές ενώσεις. Η δικτύωση αφορά επίσης τις εθνικές και περιφερειακές διοικήσεις, ενώ δεν τις αφορά άμεσα η διακρατική συνεργασία (εκτός από το ζήτημα της χρηματοδότησης, που εξετάζεται κατωτέρω).

Το LEADER II έχει προβλέψει διάφορους μηχανισμούς δικτύωσης και ανταλλαγών:

- > Το Παρατηρητήριο LEADER διευκολύνει τις ανταλλαγές σε ευρωπαϊκό επίπεδο, συλλέγει και διαδίδει πληροφορίες για τις καινοτόμες πρακτικές και τα πρότυπα και εφαρμόζει διαδικασία τεχνικής βοήθειας που έχει στόχο να διευκολύνει τη δημιουργία και την υλοποίηση σχεδίων διακρατικής συνεργασίας ανάμεσα σε αγροτικές περιοχές.
- > Εθνικές Μονάδες Εμφύχωσης του Δικτύου έχουν συσταθεί σε έντεκα χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έχουν ως αποστολή την πληροφόρηση των ομάδων LEADER σε εθνικό επίπεδο, την παροχή τεχνικής βοήθειας και στήριξης για την εφαρμογή του LEADER.
- > Η διακρατική συνεργασία είναι μια συμφωνία ανάμεσα σε τοπικές ομάδες περισσότερων κρατών μελών, έχει περισσότερο επίσημο χαρακτήρα από την απλή οργάνωση δικτύου, αποσκοπεί στη μεταφορά γνώσεων, στην αναζήτηση συμπληρωματικών ρόλων και στην από κοινού παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, στις ανταλλαγές.

Επιπλέον, σε πολλά κράτη μέλη, με πρωτοβουλία των τοπικών ομάδων, έχουν συσταθεί και οργανωθεί εθνικές ενώσεις ομάδων και/ή περιφερειακών δικτύων, για να ενισχύσουν τη συνεργασία ανάμεσα στις ομάδες.

3.6.2 Αιτιολόγηση και αναμενόμενα αποτελέσματα

Η δικτύωση ορίστηκε ως υποχρέωση όλων των άμεσων δικαιούχων του LEADER οι οποίοι έχουν έναντι του δικτύου ορισμένες υποχρεώσεις, κυρίως σε θέματα παροχής πληροφοριών για τις υλοποιούμενες δράσεις.

Διευκολύνοντας τις ανταλλαγές και τη διακίνηση πληροφοριών για τις πολιτικές αγροτικής ανάπτυξης, την προβολή και τη μεταφορά καινοτομιών, η οργάνωση του δικτύου έχει στόχο:

- > να μειώσει την απομόνωση και να βελτιώσει το απόθεμα πληροφόρησης και των σημείων αναφοράς των τοπικών ομάδων, ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό την ικανότητά τους να λαμβάνουν αποφάσεις και την αποτελεσματικότητα των δράσεων για την αγροτική ανάπτυξη.
- > να δημιουργήσει μια βάση πληροφοριών και αναλύσεων για τις καινοτόμες ενέργειες και πρακτικές, με στόχο να προωθήσει τη μεταφορά τεχνολογίας και των καλύτερων πρακτικών ανάμεσα στις αγροτικές περιοχές.

Στην περίπτωση της διακρατικής συνεργασίας, τα κίνητρα είναι περισσότερο φιλόδοξα: μπορεί να επιδιώκεται, παραδείγματος χάρη, η επίτευξη μακροπρόθεσμα μιας "κρίσιμης μάζας" προϊόντων και υπηρεσιών (π.χ. μέσω της παραγωγής ή κοινών συμφωνιών εμπορίας) και η συνεργασία με εταίρους, ώστε να υπάρξει μεγαλύτερη δυνατότητα διαπραγμάτευσης στις αγορές ή στους κλάδους παραγωγής.

3.6.3 Βασικά ερωτήματα

α) η αρχική κατάσταση

- > Να περιγραφεί ο τύπος επαφών και ανταλλαγών με το εξωτερικό περιβάλλον καθώς και οι στόχοι τους (ανταλλαγή πληροφοριών, απόκτηση μεθόδων, ανακάλυψη ειδικών ενεργειών, ατόμων, προϊόντων, υπηρεσιών, συμμετοχή σε περιφερειακές, εθνικές, ευρωπαϊκές ενώσεις). Ποιοι είναι οι παράγοντες που συμμετείχαν στις ανταλλαγές (άλλες τοπικές ομάδες, ενώσεις τοπικών ομάδων, εμπειρογνώμονες και τεχνικοί υπάλληλοι, εκλεγμένοι εκπρόσωποι, πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα, ειδικοί τεχνολογικοί οργανισμοί, διάφορα); Ποιος τύπος δικτύου έχει χρησιμοποιηθεί (ευρωπαϊκό, εθνικό, περιφερειακό, άτυπο, άλλο);

- > Να περιγραφούν τα σχέδια διακρατικής συνεργασίας που κατάρτισε η ΟΤΔ. Ποιοι ήταν οι στόχοι τους, ποιοι έλαβαν μέρος σε αυτά (η ίδια η τοπική ομάδα, άλλοι γειτονικοί φορείς, ιδιωτικές επιχειρήσεις ή συλλογικοί φορείς); Πότε ορίστηκαν (κατά τον προγραμματισμό του σχεδίου δράσης, κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του βάσει του εντοπισμού νέων αναγκών);

6) οι διαδικασίες

- > Με ποιον τρόπο εντοπίστηκαν οι ανάγκες δικτύωσης ή διακρατικής συνεργασίας; Σε ποιο στάδιο εφαρμογής του προγράμματος; Ποιος είχε την πρωτοβουλία;
- > Πώς ξεκίνησαν και εξελίχθηκαν οι επαφές; Ποια μέσα χρησιμοποιήθηκαν (επισκέψεις, συμμετοχές σε σεμινάρια, εκδόσεις, τηλεφωνικές επικοινωνίες, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, εμπειρογνώμονες, οργανισμοί); Ποια στρατηγική ακολουθήθηκε για την επιλογή των επαφών (ομοιότητα αναγκών, γεωγραφική εγγύτητα, συμπληρωματικότητα κλπ.). Πώς αναπτύχθηκαν οι επαφές κατά τη διάρκεια του προγράμματος;
- > Η τεχνική βοήθεια (δίκτυωση, αναζήτηση εταίρων, διακρατική συνεργασία) ανταποκρινόταν στις ανάγκες της ομάδας; Σε ποιο επίπεδο ήταν αποτελεσματικότερη (περιφερειακό, εθνικό, ευρωπαϊκό); Ορίστηκαν ορθές συμπληρωματικές λειτουργίες ανάμεσα στα δίκτυα;
- > Οι πρότυπες ενέργειες που εντοπίστηκαν χάρη στην δίκτυωση μεταφέρθηκαν εύκολα και προσαρμόστηκαν στις τοπικές περιστάσεις ή χρειάστηκε να γίνουν σημαντικές προσαρμογές; Οι προσαρμογές αυτές αποτέλεσαν σημαντικό εμπόδιο για τη μεταφορά πρότυπων πρακτικών ή ενεργειών;
- > Με ποιον τρόπο τα σχέδια διακρατικής συνεργασίας ξεπέρασαν τις ειδικές δυσκολίες των σχεδίων αυτού του τύπου (καθορισμός κοινών στόχων, επικοινωνία ανάμεσα στους εταίρους, πολιτιστικές διαφορές και διαφορετικές γλώσσες); Ο αργός ρυθμός που χαρακτηρίζει την ανάπτυξη αυτών των σχεδίων εμπόδισε την κινητοποίηση των τοπικών φορέων;

γ) τα αποτελέσματα και η επίπτωση

- > Η δίκτυωση βοήθησε στον εντοπισμό των καινοτόμων δράσεων και μεθόδων; Επέτρεψε να δημιουργηθούν όροι αναφοράς και η τεχνογνωσία σε τοπικό επίπεδο, να βελτιωθούν οι τοπικές ικανότητες;
- > Βοήθησε να αναπτυχθεί ένα σύστημα εξωτερικών επαφών, που να περιορίζει την απομόνωση της περιοχής, και δημιούργησε νέες δυνατότητες σταθερών ανταλλαγών; Με ποιον τρόπο;
- > Η διακρατική συνεργασία συνέβαλε στην επίτευξη μιας κρίσιμης μάζας (όρων αναφοράς, προϊόντων, εμπορεύσιμων υπηρεσιών), που στο παρελθόν ήσαν ανεπαρκή σε τοπικό επίπεδο; Επέτρεψε την υλοποίηση τοπικών σχεδίων που δεν θα ήταν δυνατό να υλοποιηθούν υπό άλλες συνθήκες; Γιατί;

δ) τα συμπεράσματα

- > Ποια συμπεράσματα πρέπει να συναχθούν για να βελτιωθεί η δίκτυωση και να διευκολυνθούν οι διακρατικές συνεργασίες στο μέλλον;

3.7 Οι μέθοδοι διαχείρισης και χρηματοδότησης

Ανάμεσα στο LEADER I και στο LEADER II, η αποκέντρωση της διαχείρισης του LEADER στα κράτη μέλη σε εθνικό και σε περιφερειακό επίπεδο (το LEADER II υλοποιείται μέσω 102 εθνικών ή περιφερειακών προγραμμάτων) τροποποίησε σε πολλές περιπτώσεις τον βαθμό χρηματοδοτικής αυτονομίας των τοπικών ομάδων. Αυτός ο βαθμός αυτονομίας παρουσιάζει σημαντικές διαφορές μεταξύ των κρατών μελών, ακόμα και μεταξύ των Περιφερειών στο ίδιο κράτος μέλος: οι ειδικές διοικητικές λειτουργίες κάθε κράτους, η μορφή παρέμβασης που επέλεξε το κράτος μέλος και ενέκρινε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (επιχειρησιακό πρόγραμμα ή συνολική επιχορήγηση), το ύψος της συνολικής χρηματοδότησης (για κοινοτικές χρηματοδοτήσεις ποσού κατώτερου των 40 εκατ. ευρώ, οι αναλήψεις υποχρεώσεων πραγματοποιούνται σε ετήσιες δόσεις), οι μέθοδοι δημόσιας συγχρηματοδότησης, η διοικητική διάρθρωση των τοπικών ομάδων (δημόσια, ιδιωτική, μεικτή) είναι όλα τα στοιχεία που καθορίζουν τις αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης του LEADER.

Ανεξάρτητα από τις μεθόδους δημοσιονομικής διαχείρισης, η χρηματοδότηση μπορεί να θεωρηθεί ως ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της Πρωτοβουλίας επειδή, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι τοπικές ομάδες:

- > καθορίζουν τον προϋπολογισμό τους βάσει των κατευθύνσεων του καινοτόμου προγράμματος τους για την αγροτική ανάπτυξη το οποίο έχουν προτείνει,
- > κατανέμουν τους πόρους ανάμεσα στα διάφορα μέτρα,
- > εγκρίνουν τις δράσεις κατά τη διάρκεια παρουσίασής τους από τους φορείς υλοποίησης σχεδίων,
- > τροποποιούν και προσαρμόζουν τις χορηγήσεις κατά τη διάρκεια εφαρμογής, εάν κριθεί σκόπιμο,
- > είναι υπεύθυνες για τις αποφάσεις τους.

Η λήψη αποφάσεων χρηματοδότησης από μία ομάδα, η οποία δεν είναι πάντοτε δημόσια υπηρεσία, της παρέχει μια κάποια εξουσία και παραμένει ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του LEADER. Αποτελεί έναν από τους όρους που πρέπει να πληρούνται, για να είναι δυνατό να ακολουθούνται οι αρχές της προσέγγισης “από κάτω προς τα πάνω” και της “χωρικής προσέγγισης” και για να είναι σε θέση η τοπική ομάδα να υλοποιεί τους επιδιωκόμενους στόχους.

Οι ειδικές μέθοδοι διαχείρισης του LEADER επηρέασαν σε όλες τις περιπτώσεις σημαντικά την εφαρμογή του προγράμματος και την ελαστικότητά της. Είναι λοιπόν αναγκαίο να ληφθεί υπόψη αυτό το στοιχείο για να αξιολογηθεί η εφαρμογή της Πρωτοβουλίας.

3.7.1 Ορισμός

Οι βασικοί συγχρηματοδότες θέτουν στη διάθεση της ομάδας LEADER μια συνολική χρηματοδότηση για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου τοπικού προγράμματος. Η σύμβαση που συνδέει τις ομάδες LEADER με τους υπευθύνους του εθνικού ή περιφερειακού προγράμματος περιέχει τουλάχιστον:

- > πρόγραμμα προβλέψεων που αποτελεί πλαίσιο αναφοράς για όλες τις αποφάσεις χρηματοδότησης της τοπικής ομάδας,
- > το σχέδιο χρηματοδότησης για κάθε έτος, μέτρο και Ταμείο,
- > τις διαδικασίες επιλογής των φορέων υλοποίησης σχεδίων.

Όμως, ανεξάρτητα από τον βαθμό αυτονομίας της τοπικής ομάδας, η ανάθεση της διαχείρισης στις ομάδες είναι μερική, εφόσον οι διοικητικές υπηρεσίες που είναι αρμόδιες για το LEADER εξακολουθούν να έχουν την ευθύνη των δημόσιων χρηματοδοτήσεων (ευρωπαϊκών, εθνικών, περιφερειακών) τις οποίες είναι επιφορτισμένες να εκτελέσουν.

3.7.2 Αιτιολόγηση και αναμενόμενα αποτελέσματα

Η μερική ανάθεση της λήψης αποφάσεων και της διαχείρισης των χρηματοδοτήσεων προς τις τοπικές ομάδες έχει στόχο:

- > να τις καταστήσει υπεύθυνες για την κατανομή των ποσών ανάμεσα στα μέτρα, σε συνάρτηση με τις τοπικές ανάγκες,
- > την αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων και, γενικά, της διαχείρισης,
- > την επίτευξη ενός βαθμού χρηματοδοτικής αυτονομίας, που θα επιτρέπει την προσαρμογή του σχεδίου στις εξελίξεις των αναγκών που ανακύπτουν κατά τη διάρκεια εφαρμογής,
- > να τους δώσει ένα μέσο διαπραγμάτευσης ανάμεσα στους τοπικούς φορείς και στους διάφορους τομείς δραστηριοτήτων.

3.7.3 Βασικά ερωτήματα

α) η αρχική κατάσταση

- > Να περιγραφούν οι κανόνες και οι διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί για τη χρηματοδότηση LEADER:
 - > ποια είναι η κατανομή της εργασίας και των αρμοδιοτήτων ανάμεσα στην εθνική / περιφερειακή δημόσια διοίκηση και την ΟΤΔ,
 - > ειδικότερα, με ποιο τρόπο δίδονται οι χορηγηθείσες χρηματοδοτήσεις προς τους φορείς υλοποίησης σχεδίων;
 - > ποιος είναι ο βαθμός πραγματικής αυτονομίας που έχει δοθεί στην τοπική ομάδα;

β) οι διαδικασίες

- > Η διαθεσιμότητα των κεφαλαίων:
 - > οι χρηματοδοτήσεις φθάνουν τακτικά και έγκαιρα, τόσο στις ΟΤΔ όσο και στους φορείς υλοποίησης σχεδίων;
 - > σημαντικές καθυστερήσεις έχουν επιβραδύνει τον ρυθμό εφαρμογής του προγράμματος; Σε τί οφείλονταν (διοικητικές διατυπώσεις, διαφορές στον ρυθμό λειτουργίας των διαφόρων ομάδων μιας περιοχής, ακολουθούμενη μέθοδος διαχείρισης των χρηματοδοτήσεων, ανεπάρκεια των συμπληρωματικών λειτουργιών με άλλα προγράμματα);
 - > ορισμένοι συγχρηματοδότες κατέβαλαν εγκαίρως τα κεφάλαια που όφειλαν άλλοι εταίροι; Ποιοι;
- > Τροποποιήσεις της κατανομής των χρηματοδοτήσεων ανάμεσα στα διάφορα μέτρα κατά τη διάρκεια εφαρμογής:
 - > η κατανομή των κεφαλαίων ανάμεσα στις δράσεις, η οποία συμφωνήθηκε στην αρχή, υπέστη σημαντική μεταβολή; Για ποιον λόγο; Πώς αυτό επηρέασε την υλοποίηση των δράσεων;
 - > Εάν η διαχείριση των κεφαλαίων LEADER ανατεθεί σε έναν δημόσιο οργανισμό, αυτό θα επηρεάσει την ικανότητα λήψης αποφάσεων της ομάδας;

γ) τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις

- > Καθυστερήσεις στη διάθεση των κεφαλαίων επηρέασαν τα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις των δράσεων; Πώς;
- > Μεταβολές της κατανομής των χρηματοδοτήσεων στο πλαίσιο του προϋπολογισμού (ελαστικότητα) συνέβαλαν στο να διορθωθούν αρχικές κατευθύνσεις ή να ικανοποιηθούν καλύτερα οι τοπικές ανάγκες; Σε ποιο στάδιο πραγματοποιήθηκαν, με ποια διαδικασία και για ποιον στόχο;
- > Αυτή η ικανότητα προσαρμογής έδωσε στην τοπική ομάδα το μέσο διαπραγμάτευσης ανάμεσα στους τοπικούς φορείς και στους διάφορους τομείς δραστηριότητας;
- > Έχουν ληφθεί ειδικές αποφάσεις χρηματοδότησης (επιλογή μικρών ή μεγάλων έργων, παροχή εγγυήσεων, ρυθμίσεις με τις τράπεζες κλπ); Ποιες; Ποια ήταν τα αποτελέσματά τους;

δ) τα συμπεράσματα

- > Ποια συμπεράσματα πρέπει να συναχθούν για να βελτιωθεί η δημοσιονομική διαχείριση στο μέλλον;

Κεφάλαιο 4

Οι ανάγκες πληροφόρησης σε εθνικό / περιφερειακό και ευρωπαϊκό επίπεδο

Οι ανάγκες πληροφόρησης σε εθνικό / περιφερειακό και ευρωπαϊκό επίπεδο

Ο Πίνακας 1 του κεφαλαίου 2 παρουσίαζε μια πρώτη προσέγγιση των αναγκών αξιολόγησης σε εθνικό / περιφερειακό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Το παρόν τελευταίο κεφάλαιο έχει στόχο να παρουσιάσει τα ζητήματα που είναι δυνατό να ανακύψουν στα επίπεδα αυτά για την αντιμετώπιση αυτών των αναγκών. Οι απαντήσεις μπορούν να δοθούν και με βάση τα αποτελέσματα των εργασιών εσωτερικής αξιολόγησης που πραγματοποιήθηκαν προαιρετικά σε τοπικό επίπεδο και από τις πληροφορίες που προέρχονται από την παρακολούθηση και την αξιολόγηση, οι οποίες προβλέπονται από τις ρυθμίσεις. Τα αποτελέσματα αυτών των δύο προσεγγίσεων, από τις οποίες η μία έχει περισσότερο ποιοτικό και η άλλη περισσότερο ποσοτικό χαρακτήρα, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, προκειμένου να αξιοποιηθούν οι διασυνδέσεις ανάμεσα στη μέθοδο LEADER και στα αποτελέσματα που παρήχθησαν.

Οι στόχοι της αξιολόγησης σε περιφερειακό / εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο είναι παρόμοιοι. Το μόνο που αλλάζει είναι η εδαφική κλίμακα, καθώς και η αντίστοιχη βαρύτητα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών αυτών των επιπέδων. Για τους σκοπούς της απλούστευσης, τα ερωτήματα αυτού του κεφαλαίου αφορούν αποκλειστικά το περιφερειακό / εθνικό επίπεδο.

Στο επίπεδο αυτό, οι στόχοι της αξιολόγησης μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες:

α) Εκτίμηση της αποτελεσματικότητας και της επάρκειας των διαφόρων θεσμικών επιπέδων κατά τον καθορισμό των κατευθύνσεων και των μεθόδων εφαρμογής (αναφέρονται στο παρόν κεφάλαιο με τον όρο “οι κανόνες του παιχνιδιού”), για να διευκολυνθεί η καλύτερη αξιοποίηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του LEADER (τεχνική βοήθεια, συντονισμός, διάθεση πληροφοριών και τεχνογνωσίας, παροχή διοικητικών συμβουλών, καθορισμός των κατάλληλων μεθόδων ελέγχου κλπ).

Τα προτεινόμενα ερωτήματα έχουν στόχο να αξιολογηθεί αν ορισμένοι “κανόνες του παιχνιδιού” που θεσπίζονται σε εθνικό / περιφερειακό επίπεδο για την εφαρμογή του LEADER, περιόρισαν, διέυρυναν ή προσανατόλισαν την ερμηνεία των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του LEADER από τις ομάδες. Επηρέασαν τον

τρόπο με τον οποίο οι ομάδες κατανόησαν την αποστολή τους και την υλοποίησαν; Η εμπειρία της εκ των υστέρων αξιολόγησης του LEADER I έδειξε πράγματι ότι οι κατευθύνσεις και οι εθνικές / περιφερειακές διαδικασίες είχαν διαδραματίσει έναν ρόλο “φιλτραρίσματος” της Ανακοίνωσης προς τα κράτη μέλη σχετικά με το LEADER I.

β) Προσδιορισμός των προτύπων και των ορθών πρακτικών μέσω της σύγκρισης διαφορετικών προσεγγίσεων και της επιδίωξης να εξηγηθούν οι διαφορές ανάμεσα στις επιδόσεις των ομάδων.

Η άσκηση αυτή έχει καθοριστική σημασία για να είναι στη συνέχεια δυνατός ο καθορισμός μιας μελλοντικής αναπτυξιακής πολιτικής των αγροτικών περιοχών.

γ) Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της επάρκειας των διαφόρων θεσμικών επιπέδων κατά τη διάθεση των εξωτερικών πόρων στις τοπικές ομάδες:

- > σε θέματα χρηματοδότησης, το περιφερειακό / εθνικό επίπεδο αποτελεί υποχρεωτική μετάβαση για τη διαχείριση των ευρωπαϊκών κεφαλαίων, αυτό ισχύει επίσης σε πολλές περιπτώσεις συγχρηματοδότησης των τοπικών προγραμμάτων,
- > η λειτουργία των δραστηριοτήτων οργάνωσης δικτύου βασίζεται κυρίως σε εθνικά ή/και περιφερειακά δίκτυα, τα οποία οργανώνονται και συγχρηματοδοτούνται από τις εθνικές / περιφερειακές δημόσιες διοικήσεις. Τα καθήκοντά τους είναι συμπληρωματικά προς αυτά του Παρατηρητηρίου LEADER σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η διακρατική συνεργασία διευκολύνεται ορισμένες φορές από την ύπαρξη ενός μηχανισμού στήριξης σε περιφερειακό επίπεδο.

Επειδή αυτά τα δύο ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εξαρτώνται από τους εθνικούς / περιφερειακούς και ευρωπαϊκούς αρμόδιους φορείς, πρέπει επίσης να αξιολογείται ο τρόπος εφαρμογής τους. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται και οι δράσεις που υλοποιούνται σε αυτά τα επίπεδα μπορούν να επηρεάσουν σημαντικότερα την ικανότητα των τοπικών ομάδων να θέτουν σε εφαρμογή τις ενέργειές τους ή τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την ύπαρξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών (αυτό είναι ένα από τα βασικά συμπεράσματα της εκ των υστέρων αξιολόγησης του LEADER I).

4.1 Η “χωρική” προσέγγιση

α) Ο καθορισμός των “κανόνων του παιχνιδιού”

Ποιες ήταν οι βασικές αρχές που θεσπίστηκαν για τον καθορισμό των περιοχών;

Υπήρξαν διαφωνίες και αποκλεισμοί; Ποιο ήταν το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων;

β) Ο προσδιορισμός των ορθών πρακτικών

> Να συγκριθούν οι μέθοδοι οριοθέτησης των περιοχών, να εξηγηθούν οι διαφορές: σε ποιες περιοχές λειτουργήσε καλύτερα αυτή η προσέγγιση;

> Επέτρεψε:

- > να συγκεντρωθούν οι ενδογενείς πόροι που δεν είχαν αξιοποιηθεί,
- > να δημιουργηθεί μία συνολική τοπική αντίληψη,
- > να εξασφαλιστεί μια σταθερότερη ανάπτυξη;

4.2 Η προσέγγιση “από κάτω προς τα πάνω”

α) Ο καθορισμός των “κανόνων του παιχνιδιού”

Η δημόσια διοίκηση ήταν ευνοϊκή ως προς την πειραματική εφαρμογή της προσέγγισης “από κάτω προς τα πάνω”;

Η δημόσια διοίκηση διέθετε προηγούμενη εμπειρία και συντονιστές;

Είχαν προβλεφθεί τεχνική βοήθεια ή/και κατευθύνσεις;

β) Ο προσδιορισμός των ορθών πρακτικών

> Να εντοπισθούν τα πρότυπα και οι ορθότερες πρακτικές συντονισμού και λήψης αποφάσεων με συμμετοχική διαδικασία. Να εξηγηθούν οι διαφορές ως προς τις επιδόσεις.

> Η λήψη αποφάσεων με συμμετοχική διαδικασία:

- > συνέβαλε στον εντοπισμό νέων ιδεών για δράσεις και επέτρεψε τη συμμετοχή νέων ομάδων συμφερόντων,
- > αύξησε τον βαθμό συναίνεσης,
- > ευνόησε την αποκέντρωση των εξουσιών λήψης αποφάσεων προς ένα υποπεριφερειακό επίπεδο διακυβέρνησης;

> Είναι μια επιθυμητή εξέλιξη σε περιφερειακό / εθνικό επίπεδο;

4.3 Οι τοπικές ομάδες

α) Ο καθορισμός των “κανόνων του παιχνιδιού”

Δόθηκαν κατευθύνσεις όσον αφορά:

- > τη σύνθεση των ομάδων,
- > τα πρότυπα διαχείρισης,
- > τον ρόλο του δημόσιου τομέα;

β) Ο προσδιορισμός των ορθών πρακτικών

> Να συγκριθούν, να εντοπισθούν τα πρότυπα και οι ορθές πρακτικές. Να εξηγηθούν οι διαφορές ως προς τη σύνθεση και τις επιδόσεις των ομάδων.

> Να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των ομάδων για να ενθαρρυνθεί η τοπική πρωτοβουλία. Η ύπαρξή τους:

- > ευνοεί την αποκέντρωση των εξουσιών λήψης αποφάσεων προς ένα υποπεριφερειακό επίπεδο διακυβέρνησης,
- > εξασφαλίζει πράγματι ευρεία εκπροσώπηση των τοπικών συμφερόντων,
- > επιτρέπει τη διαφοροποίηση της αγροτικής οικονομίας;

4.4 Οι δράσεις:

ο καινοτόμος χαρακτήρας τους

α) Ο καθορισμός των “κανόνων του παιχνιδιού”

Η δημόσια διοίκηση πρότεινε κατευθύνσεις σχετικά με:

- > τον καθορισμό των καινοτομιών,
- > τις μεθόδους για τον εντοπισμό των καινοτόμων ενεργειών,
- > τον τύπο των ενεργειών οι οποίες πρέπει να προωθηθούν,
- > τον διαχωρισμό ανάμεσα στις καινοτόμες δράσεις και μεθόδους,
- > τις διαδικασίες επιλογής των καινοτομιών;

β) Ο προσδιορισμός των ορθών πρακτικών

> Να συγκριθούν, να εντοπισθούν τα πρότυπα και οι ορθές πρακτικές. Να εντοπισθούν οι τύποι υλοποιούμενων καινοτομιών (βλέπε τα 4 κριτήρια στο σημείο 3.4). Να εξηγηθούν οι διαφορές: ποιοι τομείς, περιοχές και τύποι ατόμων είναι φορείς των σημαντικότερων καινοτομιών;

- > Έχουν συμβάλει:
 - > στη δημιουργία νέων δυνατοτήτων αγοράς,
 - > στη διαφοροποίηση της αγροτικής οικονομίας,
 - > σε εποικοδομητικές συνδέσεις με άλλα προγράμματα,
 - > σε νέες δυνατότητες που δημιουργεί η ελκυστικότητα της περιοχής,
 - > στην παροχή νέων υπηρεσιών για τις αραιοκατοικημένες περιοχές;
- > Ήταν κατ'εξοχήν προσαρμόσιμες καινοτομίες; Είχαν χρησιμότητα οι μεταφορές και η λειτουργία προτύπου;

4.5 Οι δράσεις: διασυνδέσεις και πολυτομεακός χαρακτήρας

α) Ο καθορισμός των “κανόνων του παιχνιδιού”

Ποιες κατευθύνσεις είχαν δοθεί;

Υπήρχε προηγούμενη εμπειρία;

Ποιες ήταν οι σημαντικότερες συνδέσεις (σε δίκτυα, μεταξύ τομέων, πολυτομεακές);

β) Ο προσδιορισμός των ορθών πρακτικών

- > Να συγκριθούν, να εντοπισθούν τα πρότυπα και οι καλύτερες πρακτικές. Να εντοπισθούν οι τύποι ολοκλήρωσης, να εξηγηθούν οι διαφορές.
- > Συνέβαλαν:
 - > στον συντονισμό των τομεακών προσεγγίσεων,
 - > στην αξιοποίηση των πολυτομεακών συνεργειών,
 - > στην προώθηση της μεγαλύτερης διαφοροποίησης;

4.6 Η δικτύωση και η διακρατική συνεργασία

α) Η διάθεση των εξωτερικών πόρων

Αρχική κατάσταση:

Να περιγραφεί, ενδεχομένως, με ποιον τρόπο οργανώθηκε το εθνικό / περιφερειακό δίκτυο:

- > ορισμός των καθηκόντων του,
- > επιλογή του αρμόδιου φορέα,
- > βασικές δραστηριότητες, προσωπικό και δαπάνες.

Ποιες κατευθύνσεις δόθηκαν σε θέματα διακρατικής συνεργασίας;

Ποια μέθοδος διαχείρισης των χρηματοδοτήσεων του Μέτρου Γ επελέγη (εκ των προτέρων χορήγηση χρηματοδότησης ή προσκλήσεις υποβολής προτάσεων κατά τη διάρκεια εφαρμογής του προγράμματος);

Έχει προβλεφθεί η χορήγηση τεχνικής βοήθειας για τη συνεργασία; Εάν ναι, να περιγραφεί.

Διαδικασίες:

Με ποιον τρόπο οργανώθηκαν η διακίνηση πληροφοριών και οι ανταλλαγές μεταξύ των τοπικών ομάδων;

Με ποιον τρόπο προσδιορίστηκαν και ικανοποιήθηκαν οι ανάγκες τους;

Με ποιον τρόπο πραγματοποιήθηκε η μεταφορά διακρατικών δράσεων;

Η χρησιμοποίηση από τις τοπικές ομάδες της τεχνικής βοήθειας για τη διακρατική συνεργασία, που παρέχεται από το Παρατηρητήριο, ήταν:

- > θετική, επιτρέποντας τον ακριβή καθορισμό των χρήσιμων σχεδίων για την κάθε περιοχή;
- > αρνητική, αποσπώντας τους υπευθύνους των ομάδων από τα τοπικά τους καθήκοντα;

Με ποιον τρόπο οργανώθηκε η επιλογή των σχεδίων συνεργασίας που χρηματοδοτούνται στο πλαίσιο του Μέτρου Γ; Με ποια κριτήρια; Τροποποιήθηκε κατά τη διάρκεια εφαρμογής του προγράμματος η κατανομή των χρηματοδοτήσεων ανάμεσα στο Μέτρο Γ και στο Μέτρο Β; Εάν ναι, γιατί;

Αποτελέσματα και επίπτωση:

Η δικτύωση και η διακρατική συνεργασία:

- > είχαν επίπτωση στον περιορισμό της απομόνωσης των ομάδων,
- > συνέβαλαν στην παροχή της πληροφόρησης που ζητούσαν οι τοπικές ομάδες,
- > διευκόλυναν τις ανταλλαγές ανάμεσα στις ομάδες και τη μεταφορά εμπειριών,
- > συνέβαλαν στην υλοποίηση δράσεων, οι οποίες θα ήταν αδύνατο να εφαρμοσθούν από μία μόνον ομάδα;

Συμπεράσματα: Ποια συμπεράσματα πρέπει να συναχθούν για τις μελλοντικές ενέργειες;

β) Ο προσδιορισμός των ορθών πρακτικών

- > Να συγκριθούν τα πρότυπα και οι ορθότερες πρακτικές χρησιμοποίησης των δικτύων και της διακρατικής συνεργασίας από τις ομάδες.
- > Να εντοπισθούν οι διαφορές που παρατηρήθηκαν ως προς τον βαθμό χρησιμοποίησης των υπηρεσιών οι οποίες προτάθηκαν από τις υπεύθυνες οργανώσεις για την δικτύωση.

- > Τα δίκτυα και η διακρατική συνεργασία συνέβαλαν προκειμένου:
 - > να μειωθεί η απομόνωση,
 - > να διευκολυνθεί η πρόσβαση στην πληροφόρηση,
 - > να ευνοηθούν οι μεταφορές,
 - > να εξισορροπηθεί η ζήτηση και η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών,
 - > να υλοποιηθούν ενέργειες, οι οποίες θα ήταν αδύνατο να εφαρμοσθούν από μία μόνον ομάδα (κρίσιμη μάζα);

4.7 Οι μέθοδοι διαχείρισης και χρηματοδότησης

α) Η κατανομή των χρηματοδοτήσεων

Αρχική κατάσταση:

- > Ποιες ήταν οι κατευθύνσεις και οι καθορισμένες διαδικασίες, ποιες ήταν οι βασικές αρχές;
- > Ποιος είναι ο βαθμός αυτονομίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων χρηματοδότησης, ο οποίος παρέχεται πράγματι στις ομάδες;
- > Ποια χρηματοδοτικά μέσα προτάθηκαν; Γιατί; Έχουν προβλεφθεί εναλλακτικοί μηχανισμοί χρηματοδότησης;
- > Ήταν διαθέσιμες οι συγχρηματοδοτήσεις; Σε ποια βάση: ετήσια ή πολυετή; Πώς αυτό επηρέασε την πρόοδο και την επίπτωση των δράσεων;

Διαδικασίες:

- Ποιες ήταν οι συνέπειες των δημοσιονομικών διαδικασιών σε όρους:
- > προόδου και επίπτωσης των ενεργειών,
 - > διαθεσιμότητας των χρηματοδοτήσεων,
 - > χρησιμοποίησης της παρεχόμενης ευελιξίας από τις ομάδες,
 - > αυτονομίας στη λήψη αποφάσεων,
 - > υπευθυνότητας¹²;

Αποτελέσματα και επίπτωση:

- > Οι προθεσμίες επηρέασαν τα αποτελέσματα των δράσεων;
- > Η δυνατότητα ευελιξίας συνέβαλε στο να διορθωθούν τα αρχικά λάθη;
- > Η κατανομή των χρηματοδοτήσεων ήταν αποτελεσματική εκ μέρους των τοπικών ομάδων;

Συμπεράσματα: Ποια συμπεράσματα πρέπει να συναχθούν όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της δημοσιονομικής διαχείρισης των ομάδων;

β) Ο προσδιορισμός των ορθών πρακτικών

- > Να εντοπισθούν τα καταλληλότερα πρότυπα στο επίπεδο της δημοσιονομικής διαχείρισης, να εξηγηθούν οι διαφορές.
- > Να αξιολογηθεί:
 - > η αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων στη διαχείριση και στην κατανομή των χρηματοδοτήσεων,
 - > ο επιτρεπόμενος βαθμός ευελιξίας και ο απαιτούμενος βαθμός,
 - > το αποτέλεσμα του χρηματοοικονομικού μοχλού που επιτυγχάνεται στις διαπραγματεύσεις μεταξύ των διαφόρων φορέων.

[12] 1 Υπευθυνότητα (στα αγγλικά: "Accountability"): "Υποχρέωση για τους φορείς που συμμετέχουν στην προετοιμασία ή στην εφαρμογή της δημόσιας παρέμβασης, να παρέχουν πληροφορίες και εξηγήσεις στους πολιτικούς υπευθύνους και στους πολίτες σχετικά με τα αναμενόμενα / λαμβανόμενα αποτελέσματα και σχετικά με την ορθή χρησιμοποίηση των δημόσιων πόρων".

Συμπεράσματα

Συμπεράσματα

Οι εργασίες αξιολόγησης που προτείνονται στο παρόν κείμενο πρέπει να δώσουν τη δυνατότητα στους διάφορους “πρωταγωνιστές” να καταλήξουν σε ορισμένα συμπεράσματα, τα οποία θα καταδείξουν την προστιθέμενη αξία της προσέγγισης LEADER:

- > Στο τοπικό επίπεδο, θα είναι δυνατό να προβλέπονται οι απαιτούμενες τροποποιήσεις για το μέλλον ως προς τον τρόπο με τον οποίο τέθηκε σε εφαρμογή το ένα ή το άλλο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, με στόχο να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η επάρκεια της εργασίας της τοπικής ομάδας.
- > Σε εθνικό / περιφερειακό και ευρωπαϊκό επίπεδο, θα είναι δυνατό να εξετασθούν:
 - > η καταλληλότητα του LEADER ως προτύπου και για άλλες πολιτικές αγροτικής ανάπτυξης, και
 - > οι τροποποιήσεις που πρέπει να προβλεφθούν για την εφαρμογή της νέας Πρωτοβουλίας αγροτικής ανάπτυξης, κυρίως όσον αφορά την κατανομή της εργασίας και των αρμοδιοτήτων ανάμεσα στους βασικούς αρμόδιους φορείς.

Η προστιθέμενη αξία της προσέγγισης LEADER

Το διάγραμμα 3 δείχνει ότι κάθε ιδιαίτερο χαρακτηριστικό έχει έναν ειδικό ενδιάμεσο στόχο, αλλά υπάρχουν σημαντικές διασυνδέσεις μεταξύ τους: αυτό ισχύει κατ'εξοχήν ανάμεσα στην “χωρική” προσέγγιση, την προσέγγιση “από κάτω προς τα πάνω” και στην τοπική ομάδα η οποία συμβάλλει κάθε φορά στην επίτευξη διαφόρων ενδιάμεσων στόχων.

Η ύπαρξη ή η απουσία αυτών των διασυνδέσεων (που εξαρτάται από τον βαθμό εφαρμογής των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών) θα επιτρέψουν (ή μη) να υπάρξουν συνέργειες ανάμεσα στις διάφορες μορφές παρέμβασης, μειώνοντας την αποτελεσματικότητα και την επάρκειά της.

Η καταλληλότητα του LEADER ως προτύπου και οι τροποποιήσεις που πρέπει να προβλεφθούν

Σε περιφερειακό / εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, είναι επιθυμητή μία παρόμοια προσέγγιση. Οι φορείς που είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό των πολιτικών αγροτικής ανάπτυξης θα μπορέσουν να συναγάγουν συμπεράσματα ως προς τα στοιχεία που λειτούργησαν ικανοποιητικά στο πρόγραμμα LEADER και τα οποία μπορεί να χρησιμεύσουν στο πλαίσιο άλλων πολιτικών και ως προς τα στοιχεία που δεν λειτούργησαν ικανοποιητικά και θα πρέπει να τροποποιηθούν στο μέλλον.

Η σύγκριση, για κάθε ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, ανάμεσα στις ορθές και λιγότερο ορθές πρακτικές σε εθνικό / περιφερειακό επίπεδο (“διακρίβωση” ή “καθορισμός σημείων αναφοράς”¹³) θα επιτρέψει να συναχθούν συμπεράσματα σχετικά με:

- > τη χρησιμότητα και τα όρια του προτύπου,
- > τον τύπο ένταξης στις καταλληλότερες βασικές πολιτικές,
- > τις περιοχές και τις πολιτικές τις οποίες θα μπορούσε να αφορά.

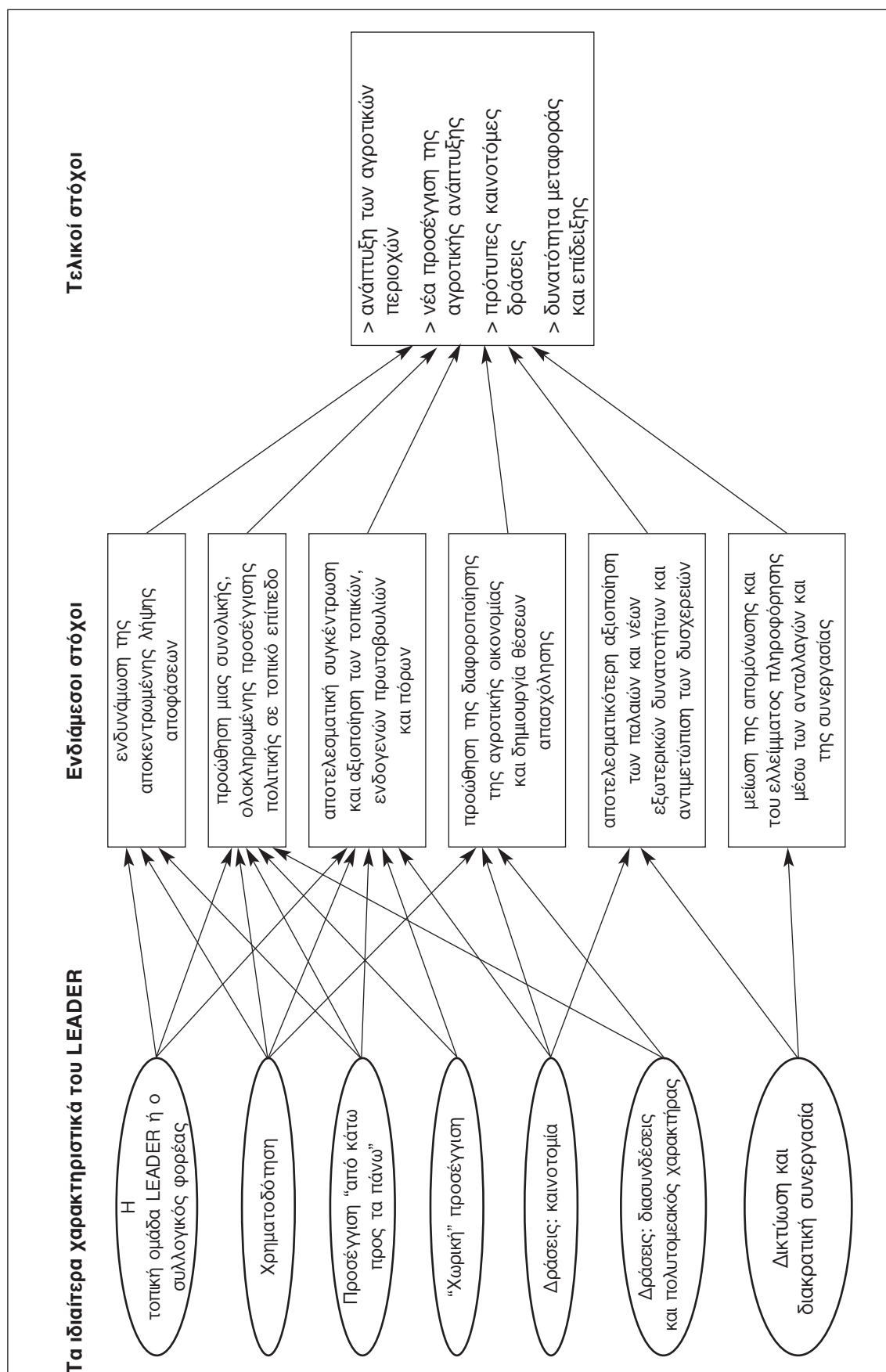
Προοπτικές

Η παρούσα εργασία αποτελεί χρήσιμο εργαλείο που θα εμπλουτίσει σημαντικά τις εργασίες αξιολόγησης, τις οποίες θα επιθυμούσαν να διεκπεραιώσουν οι δικαιούχοι του LEADER ή οι δημόσιες διοικήσεις.

Η παρούσα εργασία είναι, εντούτοις, ένα πρώτο στάδιο. Θα πρέπει να καταβληθεί συμπληρωματική προσπάθεια για να υπάρξει μια ολοκληρωμένη μέθοδος αξιολόγησης, που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των διαφόρων συμβαλλόμενων μερών της αξιολόγησης, χωρίς να προκαλεί υπερβολικό πρόσθετο όγκο εργασίας.

[13] (αγγλικός όρος “Benchmarking”): “Ποιοτική και ποσοτική σύγκριση των επιδόσεων της παρέμβασης με εκείνες που θεωρούνται οι καλύτερες στον ίδιο τομέα παρέμβασης ή σε έναν συναφή τομέα. Ο καθορισμός σημείων αναφοράς διευκολύνεται όταν υπάρχει διαθέσιμη σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο ταξινόμηση των ορθών και των λιγότερο ορθών πρακτικών”.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Η προστιθέμενη αξία της προσέγγισης LEADER



Η μέθοδος πρέπει κατ'αρχήν να δοκιμαστεί και αρκετές τοπικές ομάδες και διοικητικές υπηρεσίες ανέλαβαν ήδη να την χρησιμοποιήσουν. Με την ανάγνωση του παρόντος εγγράφου, και άλλες ομάδες θα επιχειρήσουν αναμφίβολα την ίδια προσπάθεια. Το Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο LEADER επιθυμεί να πληροφορηθεί τις αντιδράσεις των διαφόρων παραγόντων, παρακολουθώντας ειδικότερα δέκα περίπου πρότυπες αξιολογήσεις: επίσης θα ακούσει προσεκτικά τις παρατηρήσεις όλων των χρηστών. Οι παρατηρήσεις, η κριτική, οι προτάσεις, θα επιτρέψουν να επαληθευθεί αν τα προτεινόμενα ερωτήματα για την αξιολόγηση κάθε ιδιαίτερου χαρακτηριστικού είναι τα καταλληλότερα. Ενδεχομένως, ορισμένα από αυτά θα είναι δυνατό να απαλειφθούν ή να τροποποιηθούν, θα μπορούσαν επίσης να προστεθούν και άλλα βασικά ερωτήματα που ενδεχομένως να έχουν παραληφθεί.

Το επόμενο στάδιο θα μπορούσε να είναι η παραγωγή μιας σειράς εργαλείων που θα επέτρεπαν τη συγκέντρωση σε ένα ενιαίο σύνολο και τη σύγκριση των δεδομένων, με τη βοήθεια μεθόδων ταξινόμησης και τυπολογιών, καθώς και η πρόταση μεθόδου για την εναρμονισμένη παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Τέλος, θα είναι ενδεχομένως σκόπιμο να ενσωματωθούν δύο συμπληρωματικές προσεγγίσεις: η προσέγγιση που να δίνει μεγαλύτερη έμφαση σε ποσοτικά στοιχεία (θα εστιάζεται στα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις) και η ποιοτική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε στο παρόν έγγραφο. Ο τελικός στόχος είναι να διατυπωθεί πρόταση για έναν μηχανισμό παρακολούθησης και αξιολόγησης, που να ανταποκρίνεται στους στόχους της κοινοτικής Πρωτοβουλίας και στις νέες κατευθύνσεις, οι οποίες θα δώσουν αναμφίβολα ώθηση στις μελλοντικές πολιτικές αγροτικής ανάπτυξης.

Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο LEADER

Chaussée Saint-Pierre 260, B-1040 Bruxelles

Τελ: +32.2.736 49 60 - Φαξ: +32.2.736 04 34

Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο: leader@aeidl.be

WWW: <http://www.rural-europe.aeidl.be>

Leader II est une Initiative communautaire lancée par la Commission européenne et coordonnée par la Direction générale de l'Agriculture (Unité VI-F.1.1).

Le contenu de ce dossier ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

***Leader II** is a Community Initiative launched by the European Commission and coordinated by its Directorate-General for Agriculture (Unit VI-F.1.1).*

The contents of this dossier do not necessarily reflect the views of the European Union Institutions.

Information

Observatoire européen LEADER

LEADER European Observatory

AEIDL

Chaussée St-Pierre 260

B-1040 Bruxelles

Tél +32 2 736 49 60

Fax +32 2 736 04 34

E-mail: leader@aeidl.be

WWW: <http://www.rural-europe.aeidl.be>