

## ΟΔΗΓΟΣ

**καθορισμού και εφαρμογής Πράξεων συνεργασίας μεταξύ τοπικών δημόσιων και ιδιωτικών φορέων για την κοινωνική ή / και πολιτιστική ή / και περιβαλλοντική προστασία και αναβάθμιση της περιοχής, την προώθηση της υγιεινής διατροφής και της μείωσης σπατάλης τροφίμων.**

### **Συστάδες Κοινωνικής και Οικολογικής Καινοτομίας**

Το μοντέλο «Συστάδες κοινωνικής και οικολογικής οικονομίας» χαρακτηρίζεται από ένα συνεπές σύνολο κοινών ενδιαφερόντων, αξιών και αρχών και από διαφορετικές μορφές συνεργασίας μεταξύ των μελών του για την επιδίωξή τους. Ως εκ τούτου, μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο μοντέλο για φορείς της κοινωνικής οικονομίας που αναζητούν νέες στρατηγικές και προοπτικές ανάπτυξης, ιδίως έχοντας ως φόντο την κοινωνικοοικολογική μετάβαση που αντιμετωπίζουν οι ευρωπαϊκές κοινωνίες και ο κόσμος γενικότερα. Η έννοια του cluster της κοινωνικής οικονομίας ενσωματώνει ή προσπαθεί κυρίως για ένα μοντέλο τετραπλής έλικας, αντί για το μοντέλο της τριπλής έλικας που επιδιώκεται από παραδοσιακά ανταγωνιστικά clusters. Αυτό σημαίνει ότι, στο πλαίσιο αυτού του «οχήματος συνεργασίας», υπάρχουν μοναδικές συνέργειες μεταξύ (i) της κοινωνικής οικονομίας και των επικρατέστερων επιχειρήσεων, (ii) της έρευνας και της εκπαίδευσης, (iii) των δημοσίων αρχών και (iv) της κοινωνίας των πολιτών. Η προσθήκη της κοινωνίας των πολιτών τροποποιεί θεμελιωδώς την ισορροπία προς την κατεύθυνση του γενικού ή συλλογικού συμφέροντος και θα μπορούσε να ενισχύσει τη φιλοδοξία του κοινωνικού αντίκτυπου. Τα clusters κοινωνικής οικονομίας είναι επίσης σαν τα παραδοσιακά ανταγωνιστικά clusters που λειτουργούν μέσω μιας από κοινού διαχείρισης νομικής οντότητας ή μιας άτυπης δομής, υπό την ηγεσία μιας οργάνωσης cluster. Δημιουργούν υποστηρικτικά έργα και υπηρεσίες για τα μέλη, και ενδεχομένως την κοντινή κοινωνία ή κοινότητα. Τα πεδία δραστηριότητας είναι ποικίλα και στις περισσότερες περιπτώσεις διατομεακά. Ωστόσο, τα cluster της κοινωνικής οικονομίας υπερβαίνουν την ιδιότητα μέλους και την επίσημη πτυχή ενός cluster συνδέοντας τη μοναδική (και συχνά πολύπλοκη) σύνθεση των μελών με τους στόχους καινοτομίας όσον αφορά την κοινωνική και οικολογική καινοτομία.

### **Ο ρόλος των ομάδων κοινωνικής και οικολογικής καινοτομίας στην προώθηση της ανάπτυξης της κοινωνικής οικονομίας**

Σε όλη την Ευρώπη, πολλές πρωτοβουλίες κοινωνικής καινοτομίας, που συχνά καθοδηγούνται από την κοινωνική οικονομία, στοχεύουν στην ανάπτυξη νέων απαντήσεων σε νέες ή ανεπαρκώς ικανοποιημένες κοινωνικές ανάγκες υπό τις τρέχουσες συνθήκες μιας ολοένα και πιο ανταγωνιστικής αγοράς και κοινωνικών πολιτικών σε κρίση. Περιλαμβάνουν τη συμμετοχή και τη συνεργασία των σχετικών ενδιαφερομένων, συμπεριλαμβανομένων των χρηστών/ ομάδων-στόχων και των κοινοτήτων. Αυτές οι καινοτομίες αφορούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία καθώς και έναν τρόπο οργάνωσης ή διανομής. Αποτελούν επίσης λίκνο για τη δημιουργία πολλών κοινωνικών start-ups, spin-offs, κοινοπραξιών, ενδοεπιχειρηματικότητας και πολλών άλλων τύπων πολλαπλών επιχειρηματικών συνεργασιών και δημιουργίας. Τα χαρακτηριστικά και οι αποστολές της κοινωνικής οικονομίας είναι πιθανό να αναληφθούν στην κατασκευή συστάδων. από τις αρχές διακυβέρνησης έως τις φιλοδοξίες κοινωνικού αντίκτυπου.

Παρόμοιες παρατηρήσεις μπορούν να γίνουν για οικολογικές καινοτομίες, καθώς επίσης πολύ συχνά καθοδηγούνται και βασίζονται σε παράγοντες της κοινωνικής οικονομίας. Τα παραδείγματα είναι πανταχού παρόντα σε διάφορους τομείς όπως η παροχή ανανεώσιμων πηγών και καθαρής ενέργειας (π.χ. ενεργειακές κοινότητες και συνεταιρισμοί), δίκαιο εμπόριο και ηθική μόδα και τρόφιμα, βιολογικά τρόφιμα και αειφόρος γεωργία, κυκλική οικονομία και βιοποικιλότητα. Η CSEI μπορεί να αποτελέσει σημαντικό λίκνο για τέτοιες καινοτομίες, καθώς μπορούν να αποτελέσουν πραγματικούς «Πόλους», με τη συμμετοχή ποικίλων τοπικών/περιφερειακών παραγόντων, ικανοτήτων, γνώσεων και πόρων. Αυτοί οι πόλοι ή οι ομάδες προωθούν επίσης την (επαν)τοποθέτηση των δραστηριοτήτων αποτιμώντας τους

αναξιοποίητους πόρους, με βάση μια εθελοντική και αμοιβαία δέσμευση μεταξύ των ενδιαφερομένων.

Αυτοί οι τύποι cluster βασίζονται σε μια κουλτούρα συνεργασίας και όχι ανταγωνισμού, καθιστώντας δυνατή τη συγκέντρωση πόρων, προϊόντων ή υπηρεσιών: ανταλλαγή εμπειριών ή γνώσεων, συγκέντρωση χώρων εργασίας, χώρους διαμονής, ομαδικές αγορές ή δημόσιες συμβάσεις, κατάρτιση κ.λπ. Επιτρέπουν τη συνεργασία σε κοινά έργα, όπως η διαχείριση κοινών θέσεων εργασίας και καθιερώνουν κοινές απαντήσεις στις δημόσιες συμβάσεις. Σταδιακά γίνονται κοινωνικά και οικολογικά οικοσυστήματα E&A που μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις τοπικές ανάγκες με νέα κοινωνικά και οικολογικά πρότυπα. Εκτός από την τοπική πραγματικότητα, ένα σύμπλεγμα μπορεί να είναι το τέλει όχημα για τη σύνδεση του τοπικού επιπέδου με διεθνείς πολιτικές και φιλοδοξίες όπως οι Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDG's). Τα cluster μπορούν να μεταμορφώσουν αυτές τις στρατηγικές στην πραγματικότητα, δεσμεύοντας περισσότερο μέρη και αμοιβαίες προσπάθειες.

### **Αγροτική αναγέννηση**

Σύμφωνα με το EU Science Hub, το 91% της επικράτειας και το 56% του πληθυσμού αντιπροσωπεύουν αγροτικές περιοχές στην ΕΕ. Πολλές από αυτές τις αγροτικές περιοχές αντιμετωπίζουν σημαντικές περιβαλλοντικές και κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτές οι προκλήσεις με τον πιο δημιουργικό τρόπο, είναι συχνά απαραίτητο να αναπτυχθούν ειδικές ομάδες που εστιάζουν στην αγροτική αναγέννηση, τη συνεργασία και τη συγκέντρωση σπάνιων πόρων και γνώσης. Σε αντίθεση με πολλές τομεακές συστάδες, αυτές οι ομάδες αγροτικής αναγέννησης συχνά χρειάζεται να υιοθετήσουν μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση για την αντιμετώπιση των αναγκών τοπικής ανάπτυξης και την αντιμετώπιση διαφορετικών τύπων προκλήσεων. Τα κοινά συμφέροντα και το ισχυρό κοινωνικό κεφάλαιο συχνά δημιουργούν τις ομάδες αγροτικής αναγέννησης.

Είναι πολυτομεακές ή διατομεακές με ισχυρή ραχοκοκαλιά στη γεωργία και τη χειροτεχνία και βασίζονται στην ανάγκη για αλλαγές μεγάλης κλίμακας, συχνά ανάλογα με την τοπική δημογραφική κατάσταση. Με την πάροδο του χρόνου, οι συγκεκριμένες αναπτυξιακές ανάγκες μπορούν να αλλάξουν, αλλά συχνά αφορούν βασικές συνθήκες διαβίωσης, όπως ευκαιρίες εργασίας, ένταξη και κοινωνική συνοχή, πολιτιστικές πτυχές, οικολογικές εκτιμήσεις και επιθυμία να οικοδομήσουμε την υπερηφάνεια και την κληρονομιά ενός τόπου. Η οικοδόμηση μιας «εμπορικής επωνυμίας» για να δώσει ταυτότητα στις ιδιαιτερότητες των γεωγραφικών περιοχών και το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη της ελκυστικότητας των περιοχών είναι ζωτικής σημασίας στοιχεία. Αυτό μπορεί να απεικονίζει, για παράδειγμα, νέους τομείς όπως ο τουρισμός και λειτουργικές θέσεις όπως οι βιολογικές, βιολογικές και παρόμοιες βιώσιμες μορφές παραγωγής. Η διαχείριση του cluster απαιτεί πρόσβαση και εμπιστοσύνη από το πολιτικό επίπεδο, και ταυτόχρονα έχει ευρεία αποδοχή μεταξύ των ομάδων πολιτών, της κοινωνικής οικονομίας, της τοπικής επιχειρηματικής κοινότητας κ.λπ. μια προσέγγιση υποδομής με ψηφιοποίηση. Η «ομαδοποίηση» σε τέτοιους τομείς μπορεί να είναι μια ενδιαφέρουσα ευκαιρία για τη συγκέντρωση των πόρων που εξακολουθούν να υπάρχουν μεταξύ των τοπικών επιχειρήσεων, της κοινωνικής οικονομίας, των τοπικών κυβερνήσεων και της κοινωνίας των πολιτών και τον εξορθολογισμό αυτών σε ένα «έργο cluster» που βασίζεται στη συνεργασία, την αλληλεγγύη και την κοινοτική πρωτοβουλία.

## **2. Πράξεις συνεργασίας στους τομείς της Βιο-οικονομίας, της Κυκλικής οικονομίας και της Σπατάλης Τροφίμων**

Το 2018, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έθεσε εκ νέου σε εφαρμογή την Ευρωπαϊκή Στρατηγική και το Σχέδιο Δράσης για τη Βιοοικονομία. Η έννοια της βιοοικονομίας εμπεριέχει «εκείνα τα μέρη της οικονομίας τα οποία κάνουν χρήση των ανανεώσιμων οργανικών πόρων προερχόμενων από τη γη και τη θάλασσα- όπως οι καλλιέργειες, τα δάση, τα ψάρια, τα ζώα και οι μικροοργανισμοί-

προκειμένου να παραχθούν τρόφιμα , υλικά αλλά και ενέργεια». Με κύκλο εργασιών της τάξης των 2,3 τρισεκατομμυρίων ευρώ και καλύπτοντας το 8,2% του συνόλου του ευρωπαϊκού εργατικού δυναμικού, η βιοοικονομία αποτελεί ζήτημα μείζονος σημασίας για μία επιτυχημένη ευρωπαϊκή οικονομία. Στόχος είναι η επίτευξη περισσότερων μέσα από μία βιώσιμη προσέγγιση. Οι επικαιροποιημένες στρατηγικές προσφέρουν έναν πλήρη Χάρτη Πορείας με σκοπό την ενίσχυση των κλάδων που βασίζονται στην παραγωγή βιοπροϊόντων και το ξεκλείδωμα των επενδύσεων και των αγορών. Απευθύνεται στην ταχεία ανάπτυξη των τοπικών ευρωπαϊκών βιοοικονομιών. Η ανανεωμένη αυτή ευρωπαϊκή προσέγγιση στοχεύει στην καλύτερη κατανόηση των οικολογικών συνόρων της βιοοικονομίας. Η δημιουργία μίας ταχέως αναπτυσσόμενης βιώσιμης βιοοικονομίας εξυπηρετεί πολλές προτεραιότητες πολιτικής κατεύθυνσης. Είναι σε θέση να συνεισφέρει στην οικοδόμηση μίας μελλοντικής κοινωνίας ουδέτερης ως προς το διοξείδιο του άνθρακα προς συμμόρφωση με τους στόχους που έχουν τεθεί για το κλίμα βάσει της Συμφωνίας των Παρισίων, ενώ παράλληλα μπορεί να στηρίξει τον εκσυγχρονισμό του Ευρωπαϊκού βιομηχανικού κλάδου μέσω της δημιουργίας νέων αλυσίδων αξίας και της υιοθέτησης αποτελεσματικών βιομηχανικών διεργασιών με «πράσινη» προσέγγιση.

Η βιώσιμη, κυκλική βιοοικονομία μπορεί να μετατρέψει τα οργανικά απόβλητα, υπολείμματα και απορρίμματα σε σημαντικούς πόρους και να προωθήσει αντίστοιχες καινοτομίες και πρωτοβουλίες με σκοπό να ενθαρρύνει τα καταστήματα λιανικής πώλησης και τους καταναλωτές, ώστε μέχρι το 2030 να μειώσουν τα απορρίμματα τροφίμων κατά 50%. Πέρα από το γεγονός ότι η βιώσιμη βιοοικονομία επιφέρει οφέλη στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον, είναι εξίσου σημαντική και για τους επαγγελματίες στον τομέα αγροτικής ανάπτυξης. Αυτό συμβαίνει διότι η βιοοικονομία καλύπτει όλους τους τομείς και τα συστήματα που σχετίζονται με τους οργανικούς πόρους (ζώα, φυτά, μικροοργανισμοί και παραγόμενη βιομάζα συμπεριλαμβανομένων των βιολογικών αποβλήτων) και συνδέονται άρρηκτα με τις αγροτικές περιοχές.

Κατά συνέπεια, η βιοοικονομία εμπεριέχει και συνδέεται με τα χερσαία οικοσυστήματα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τους τομείς πρωτογενούς παραγωγής που χρησιμοποιούν και παράγουν οργανικούς πόρους (κατά κύριο λόγο στον τομέα της γεωργίας και της δασοκομίας όπως επίσης της αλιείας και των υδατοκαλλιεργειών), καθώς και όλους τους τομείς της οικονομίας και της βιομηχανίας που κάνουν χρήση των οργανικών πόρων και διαδικασιών με σκοπό την παραγωγή τροφίμων, ζωοτροφών, βιοπροϊόντων και ενέργειας αλλά και την παροχή υπηρεσιών. Το γεγονός ότι η επεξεργασία της βιομάζας είναι αποτελεσματικότερη όταν λαμβάνει χώρα στην πηγή αποδεικνύει τη μεγάλη σημασία που έχει για τις αγροτικές περιοχές.

Με απλά λόγια, η πλήρης ανάπτυξη μίας ευρωπαϊκής βιώσιμης βιοοικονομίας αναμένεται να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας και οικονομική ανάπτυξη στις αγροτικές περιοχές μέσω της ολοένα και μεγαλύτερης συμμετοχής των κύριων παραγωγών στις τοπικές βιοοικονομίες, καθώς και μέσω της διαφοροποίησης των τοπικών οικονομικών δραστηριοτήτων τους. Συνεπώς, στην αλυσίδα αξίας ενσωματώνονται τόσο οι αγρότες όσο και οι αγροτικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες δεν σχετίζονται με την πρωτογενή παραγωγή.

Η Ευρωπαϊκή Στρατηγική προβλέπει τη διαμόρφωση ενός ισχυρού και γρήγορα αναπτυσσόμενου οικοσυστήματος στο πλαίσιο του τομέα της βιοτεχνολογίας. Η πλήρης αξιοποίηση της δυναμικής τού εν λόγω οικοσυστήματος απαιτεί χρηματοδότηση, καινοτομία, ανάπτυξη στρατηγικών και υιοθέτηση συστημικών αλλαγών σε τομείς όπως η γεωργία, η δασοκομία και η βιομηχανία τροφίμων και βιοπροϊόντων. Βασικός στόχος της ευρωπαϊκής προσέγγισης της βιοοικονομίας είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και η δημιουργία θέσεων εργασίας.

Πέρα από την ενίσχυση της καινοτομίας και την ενθάρρυνση της ανάπτυξης αγοράς βιοπροϊόντων, η βιοοικονομία προσφέρει νέες ευκαιρίες απασχόλησης, καθώς και ευκαιρίες για ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών και ενίσχυση της χωρικής συνοχής, συμπεριλαμβανομένων των απομακρυσμένων ή περιφερειακών περιοχών. Η σωστή ενσωμάτωση της βιοοικονομίας όχι μόνο θα επιφέρει νέες πηγές εισοδημάτων στους αγρότες και τους δασοκόμους αλλά θα ενισχύσει τις τοπικές αγροτικές οικονομίες μέσω της χρηματοδότησης για την ανάπτυξη

δεξιοτήτων, γνώσεων, καινοτομιών και νέων επιχειρηματικών μοντέλων, βάσει της Διακήρυξης του Cork 2.0 του 2016.

### **Οι ευκαιρίες για την αγροτική ανάπτυξη**

Ως επί το πλείστον, η έννοια της βιοοικονομίας εντοπίζεται κατά βάση στη διαχείριση της γης από τους αγρότες και τους δασοκόμους. Οι τομείς της αλιείας και της υδατοκαλλιέργειας είναι εξίσου σημαντικοί, ωστόσο επί του παρόντος αποτελούν ένα μικρότερο τμήμα του συνόλου της βιοοικονομίας (220.000 θέσεις εργασίας, κύκλος εργασιών της τάξης των 11 δισεκατομμυρίων ευρώ και 7 δισεκατομμύρια ευρώ σε προστιθέμενη αξία). Η παραγωγή βιομάζας, είτε προέρχεται από την ξυλεία είτε από γεωργικές εκμεταλλεύσεις, ενισχύει τη βιοοικονομία και δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας στις αγροτικές περιοχές. Επί του παρόντος, τα εκτιμώμενα οφέλη που επιφέρει η βιοοικονομία στον τομέα της γεωργίας και της δασοκομίας υπολογίζονται σε 9,7 εκατομμύρια νέες θέσεις εργασίας, έναν κύκλο εργασιών της τάξης των 430 δισεκατομμυρίων ευρώ ή σε περίπου 200 δισεκατομμύρια ευρώ προστιθέμενης αξίας στην οικονομία.

Η ανάπτυξη μιας καινοτόμου αλυσίδας αξίας της βιοοικονομίας επιφέρει επιπλέον αξία – όπως συμβαίνει στην Ιρλανδία όπου οι ιδιωτικές εταιρείες, τα ερευνητικά ιδρύματα και οι αγρότες δημιούργησαν ένα έργο στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Σύμπραξης Καινοτομίας (ΕΣΚ) για τη Γεωργία το οποίο θα διευκολύνει τους αγρότες να βελτιώσουν τα εισοδήματά τους, λειτουργώντας πλέον ως μεταποιητές βιομάζας και όχι μόνο ως απλοί προμηθευτές ακατέργαστης βιομάζας. Το έργο θα δημιουργήσει νέες ευκαιρίες διαφοροποίησης της αγροτικής παραγωγής και θα συμβάλει –όσον αφορά τον αγροτικό τομέα- στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου. Εξίσου σημαντικό είναι το γεγονός ότι εντός των συγκεκριμένων καινοτόμων αλυσίδων αξίας, τόσο οι κύριοι παραγωγοί όσο και εμπλεκόμενοι αγροτικοί φορείς ενδυναμώνονται και έχουν τη δυνατότητα να αποκτήσουν δίκαιο μερίδιο επί της προστιθέμενης αξίας.

Με τη σειρά της, η βιοοικονομία έχει τη δυνατότητα να στηρίξει τους στόχους που έχει θέσει η ΚΑΠ όπως είναι η βιώσιμη παραγωγή τροφίμων, η βιώσιμη διαχείριση των φυσικών πόρων, η δράση για το κλίμα, η ισορροπημένη χωρική ανάπτυξη, καθώς και η εξασφάλιση δίκαιου εισοδήματος για τους αγρότες. Προκειμένου να επέλθει αυτή η αλλαγή, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τόσο οι περιβαλλοντικές όσο και οι κοινωνικές ανάγκες, με άλλα λόγια η προστιθέμενη αξία των αγροτικών περιοχών και να υιοθετηθούν πρακτικές οι οποίες θα κάνουν αποτελεσματική χρήση των πόρων, θα είναι φιλικές προς το περιβάλλον και το κλίμα και θα παράγουν νέα, καινοτόμα τελικά προϊόντα. Με την πλειοψηφία των ευρωπαϊών πολιτών να ζουν στα αστικά κέντρα, υπάρχει μία φυσική ροή βιομάζας, θρεπτικών συστατικών και προστιθέμενης αξίας από τις αγροτικές προς τις αστικές περιοχές, με άλλα λόγια ακολουθείται η διαδρομή από εκεί που παράγεται η βιομάζα προς τα μέρη όπου παράγεται, πωλείται και καταναλώνεται η πλειοψηφία των προϊόντων. Ένα από τα οφέλη που προσφέρει η ανάπτυξη νέων βιώσιμων αλυσίδων αξίας στις αγροτικές περιοχές είναι η ενίσχυση των δεσμών μεταξύ αγροτικών και αστικών περιοχών, καθώς και η αναζήτηση νέων τρόπων διασφάλισης ότι η αξία, τα υλικά, τα θρεπτικά συστατικά και η ενέργεια μπορούν να διοχετευτούν πίσω στους πρωτογενείς τομείς, τους αγρότες και τους δασοκόμους.

Σημαντικό ζήτημα είναι η διασφάλιση ότι οι αγροτικοί φορείς, ιδιαίτερα οι παραγωγοί, επωφελούνται (ως προς την προστιθέμενη αξία) και κινητοποιούνται, προκειμένου να αποτελέσουν μέρος της κυκλικής βιοοικονομίας, με στόχο να μειώσουν την πίεση που ασκείται στους φυσικούς πόρους. Η διασφάλιση ότι μετά την κατανάλωση τα υλικά- όπως τα θρεπτικά συστατικά από τρόφιμα που υπάγονται σε κομποστοποίηση- θα επιστρέφουν στις αγροτικές περιοχές αποτελεί πρόκληση κατά την εφαρμογή της κυκλικής οικονομίας και απαιτεί την υιοθέτηση ειδικών μέτρων και πολιτικών, καθώς και τη διαμόρφωση δικτύων μεταφορών και προμηθειών. Είναι εξίσου σημαντικό να αναγνωριστεί το γεγονός ότι η κυκλικότητα μπορεί να επιτευχθεί σε οποιοδήποτε σημείο της αλυσίδας αξίας και όχι μόνο στο τέλος του συγκεκριμένου κύκλου.

Η ένταξη της κυκλικότητας στις υπάρχουσες βιοοικονομίες, καθώς και το κλείσιμο των κύκλων ενέργειας και υλικών πρέπει να κινούνται βοηθητικά προς αυτή την κατεύθυνση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της κοινότητας Ikšķile της Λετονίας η οποία συγκέντρωσε τα απορρίμματα από τους οπωρώνες με σκοπό την παραγωγή χυμού για τοπική κατανάλωση. Ωστόσο, το εγχείρημα αυτό ενέχει προκλήσεις και στηρίζεται στην ανάπτυξη μίας λειτουργικής αλυσίδας αξίας της βιοοικονομίας η οποία θα οικοδομείται πάνω στη χρήση απορριμμάτων και πόρων στα σημεία όπου τα προϊόντα προορίζονται για ανάκτηση. Οι αλυσίδες αξίας παροχής υπηρεσιών όπως αυτές που σχετίζονται με τον αγροτικό τουρισμό δεν εμπεριέχουν ροές υλικών, αλλά παράγουν οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνική αξία βασιζόμενες στη φυσική κληρονομιά των αγροτικών περιοχών π.χ. διαμονή σε αγροκτήματα, ξεναγήσεις ή ενοικίαση αντίστοιχου εξοπλισμού. Οι δραστηριότητες αυτές συνεισφέρουν στη διαφοροποίηση των αγροτικών εισοδημάτων, την αύξηση των αγροτικών θέσεων εργασίας και τη μείωση της έκθεσης στον κίνδυνο που ενέχει η αποκλειστική εξάρτηση από την παραγωγή (λχ. ασθένειες των καλλιεργειών ή των ζώων, ξηρασία).

Η προστιθέμενη αξία που προκύπτει από τη βιοοικονομία θα πρέπει να διανέμεται σε όλα τα στάδια της αλυσίδας προμηθειών ξεκινώντας από τους παραγωγούς (αγρότες, δασοκόμους), περνώντας στους μεταποιητές, τους παραγωγούς των τελικών προϊόντων και καταλήγοντας στους καταναλωτές. Με τη σειρά τους, οι καταναλωτές οφείλουν να αναγνωρίζουν τον ρόλο που διαδραματίζουν ως παράγοντες διευκόλυνσης της βιοοικονομίας και όσον αφορά τον τρόπο που επιλέγουν τρόφιμα, καθώς και άλλα προϊόντα αγροτικής και δασοκομικής προέλευσης. Η κυκλική βιοοικονομία εμπεριέχει προσεγγίσεις με κατεύθυνση από το αγρόκτημα στο πιάτο αλλά και το αντίστροφο.

### **Περιφερειακά Clusters Βιοοικονομίας**

Ανά την Ευρώπη, έχουν δημιουργηθεί περιφερειακά clusters βιοοικονομίας τα οποία είχαν θετικό αντίκτυπο στην αγροτική οικονομία. Τέτοια clusters βιοοικονομίας μπορούν να προκύψουν μέσα από μια συντονισμένη πολιτική πρωτοβουλία ή από βασικές πρωτοβουλίες που κατευθύνονται από τις τοπικές ανάγκες. Βοηθούν στην ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων, υπηρεσιών και φορέων καινοτομίας και μπορούν να συμβάλλουν στην προσέλκυση νέων επενδύσεων, προκειμένου να τονωθεί η αγροτική οικονομία ή να ξεκινήσει μια νέα οικονομική δραστηριότητα στις αγροτικές περιοχές.

Τα clusters βιοοικονομίας μπορούν επίσης να ενισχύσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, φέρνοντάς τις σε επαφή με τους υπόλοιπους φορείς ώστε να αναπτύξουν συνεργασίες πάνω σε κοινά προγράμματα. Η πρακτική αυτή δημιουργεί υποστηρικτικά οικοσυστήματα που γεννούν οικονομίες κλίμακας και περισσότερες ευκαιρίες για όλους τους εταίρους. Προκειμένου να εξασφαλιστούν οι αγορές, είναι σημαντικό να δημιουργηθούν κατάλληλα πλαίσια πολιτικής και οικονομικά μοντέλα για τη βιωσιμότητά τους τα οποία θα αναδεικνύουν στους τοπικούς φορείς τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας έναντι του ανταγωνισμού.

Η Ανδαλουσία της Ισπανίας αποτελεί ενδιαφέρον παράδειγμα προσέγγισης από «πάνω προς το κάτω». Οι περιφερειακές αρχές έχουν ξεκινήσει ένα cluster κυκλικής βιοοικονομίας παράλληλα με την περιφερειακή στρατηγική για τη βιοοικονομία, προκειμένου να υποστηρίξουν την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα της βιοοικονομίας στην Ανδαλουσία. Αντιθέτως, το cluster βιοενέργειας και περιβάλλοντος της Δυτικής Μακεδονίας (CluBE) στην Ελλάδα αποτελεί μια «από κάτω προς τα πάνω» πρωτοβουλία στήριξης της μετάβασης της περιοχής σε οικονομία χαμηλή σε άνθρακα, συμβάλλοντας έτσι στην αναγέννησή της.

### **Οι τοπικές πρωτοβουλίες στην υπηρεσία της βιοοικονομίας**

Εξέχουσας σημασίας είναι η ανάπτυξη τοπικών στρατηγικών βιοοικονομίας που επιτρέπουν στις αγροτικές περιοχές να στηρίζουν και να ενισχύουν την αύξηση των επιχειρήσεων βιοπροϊόντων, από όπου προκύπτει και το μεγαλύτερο μέρος των τοπικών πόρων. Μια πετυχημένη προσέγγιση

προς την κατεύθυνση αυτή βασίζεται πάντα στους πόρους και τις ανάγκες της περιοχής, αποτρέπει την εκροή κεφαλαίου από την τοπική αγορά και προσδίδει προστιθέμενη αξία στην οικονομία. Στις αγροτικές περιοχές, η γνώση παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη διαφορετικών βιοοικονομιών σε τοπικό επίπεδο. Προκειμένου να δημιουργήσει η βιοοικονομία από μόνη της σταθερή οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική αξία στην τοπική αγροτική κοινότητα, η απαιτούμενη γνώση πρέπει να συνδυαστεί με μακρόχρονη δέσμευση και ένα τοπικό δίκτυο που να επιτρέπει την καινοτομία στις τοπικές κοινότητες. Οι τοπικοί φορείς μπορούν να εντοπίσουν ευκαιρίες στον τομέα της βιοοικονομίας με την προϋπόθεση ότι έχουν τη σχετική γνώση και πληροφόρηση για τις επιπτώσεις που έχει η τελευταία στην αγροτική ανάπτυξη (παραδείγματα προς μίμηση και τοπικοί “πρωταθλητές”). Επίσης, αυτή η γνώση μπορεί να διευκολύνει την ενημέρωση εκείνων που ευθύνονται για τη χάραξη πολιτικής, δημιουργώντας ένα καλύτερο περιβάλλον για τις επιχειρήσεις βιοπροϊόντων. Αρκετά συχνά, οι τοπικές προσεγγίσεις πηγάζουν από απλές πρωτοβουλίες. Υπάρχουν ήδη αρκετές που προωθούν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για την ανάπτυξη της βιοοικονομίας στις αγροτικές περιοχές.

Για παράδειγμα, κάποιες Ομάδες Τοπικής Δράσης (ΟΤΔ) LEADER που αποτελούνται από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς της περιοχής- δίνουν τη δυνατότητα στις τοπικές κοινότητες να αναπτύξουν πρωτοβουλίες που βασίζονται στη βιοοικονομία για την αντιμετώπιση των προκλήσεων. Μία τέτοια ομάδα είναι η ΟΤΔ Μπόρνχολμ στη Δανία. Το Μπόρνχολμ, ένα νησί στη Βαλτική Θάλασσα, νότια της Σουηδίας έχει 40.000 κατοίκους και η οικονομία του βασίζεται κυρίως στα προϊόντα διατροφής, τον τουρισμό και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η συγκεκριμένη ΟΤΔ έλαβε υπόψη της πως η βιοοικονομία θα μπορούσε να βελτιώσει την οικονομία του νησιού και να συνδράμει στην αυτάρκειά του σε προϊόντα διατροφής, ζωοτροφές και παραγωγή ανανεώσιμης ενέργειας. Η ΟΤΔ έπαιξε κομβικό ρόλο στην ενίσχυση της τοπικής οικονομίας και την ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών, σε συνεργασία με κατοίκους της περιοχής, επιχειρήσεις, δημόσιες αρχές και άλλους. Τα μέχρι στιγμής επιτεύγματά της αποδεικνύουν τα διάφορα οφέλη και τις διαστάσεις που μπορεί να φτάσει η τοπική προσέγγιση, καθώς αυξάνει τις εργασιακές ευκαιρίες και τα τοπικά εισοδήματα, ενώ παράλληλα μειώνει το αποτύπωμα άνθρακα των τοπικών βιομηχανιών.

Σε ένα αγροτικό περιβάλλον, η ένταξη των ενδιαφερόμενων και η ενσωμάτωση της τοπικής κοινότητας (π.χ. η δημιουργία τοπικών θεσμών και πόρων) αποτελούν τους κατευθυντήριους μοχλούς παρακίνησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για τη μετάβαση σε μια βιώσιμη βιοοικονομία. Οι πρωτοβουλίες των τοπικών φορέων κρίνονται σημαντικές με σκοπό την επίτευξη αυτής της μετάβασης, καθώς έχουν εμπειρικές γνώσεις των διαθέσιμων πόρων και του τρόπου βιώσιμης χρήσης αυτών π.χ. στο πλαίσιο κυκλικού μοντέλου. Επιπλέον, οι τοπικές κοινότητες ενδέχεται να ενδιαφέρονται πραγματικά για τη διατήρηση και τη βελτίωση των τοπικών συνθηκών, συμπεριλαμβανομένης μιας ακμάζουσας οικονομίας με βιώσιμη διαχείριση των φυσικών πόρων και των οικοσυστημάτων. Συνεπώς, η «από κάτω προς τα πάνω» προσέγγιση και η διοχέτευση των ιδεών των τοπικών φορέων σε όσους λαμβάνουν τις αποφάσεις σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο είναι πολύ σημαντική ώστε να επιτευχθεί η βιώσιμη μετάβαση. Οι συνολικές διαδικασίες μπορούν να γεφυρώσουν το χάσμα και να ενισχύσουν τις συνεργίες μεταξύ των άλλοτε ασύνδετων φορέων (από δασοκόμους και αγρότες μέχρι τοπικούς επιχειρηματίες, ακαδημαϊκές οργανώσεις, δημόσιες αρχές και την κοινωνία των πολιτών), διευκολύνοντας έτσι την ανταλλαγή γνώσεων.

**Η συμμετοχή των τοπικών φορέων βοηθάει στην εδραίωση της καινοτομίας για μία βιώσιμη βιοοικονομία.** Μόλις αντιληφθούν τη δυναμική της, οι τοπικοί επιχειρηματίες θα θέλουν να επωφεληθούν από όλες τις ευκαιρίες που τους παρέχει. Η δυναμική αυτή δίνει ώθηση σε νέους τρόπους δημιουργίας και βοηθά τις βιομηχανίες να προσαρμοστούν και να ενταχθούν επιτυχώς στον τομέα της βιώσιμης βιοοικονομίας. Οι τοπικοί παράγοντες έχουν αναπτύξει διαφορετικές προσεγγίσεις και επιχειρηματικά μοντέλα για να ενθαρρύνουν την ενσωμάτωση και την εδραίωσή της. Ενίοτε, πρόκειται για απλές, τοπικές πρωτοβουλίες, όπως για παράδειγμα όταν οι κάτοικοι της περιοχής ή οι εκπρόσωποι του τοπικού πληθυσμού ζητούν μεγαλύτερη συμμετοχή

στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων βιοοικονομίας (π.χ. έργα παραγωγής βιοενέργειας με πρωτοβουλία της κοινότητας). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διαδικασία που ξεκίνησαν κάποιες ιταλικές κοινότητες στην επαρχία της Μπολόνια ('Unione dei Comuni di Savena-Idice'), προκειμένου να καθιερώσουν συμμετοχικούς κανόνες χωροταξίας που να σχετίζονται με την παραγωγή βιοενέργειας. Σε κάποιες άλλες περιπτώσεις, έχουν καταφέρει να θεσπίσουν ευρύτερες και πιο συμμετοχικές πλατφόρμες. Για παράδειγμα, το έργο των Χωριών Βιοενέργειας (Bioenergy Villages project) στο Γκέτινγκεν της Γερμανίας, το οποίο υποστηρίζεται από το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ) μέσω του LEADER, χρησιμοποιεί την προσέγγιση των 'Έξυπνων Χωριών' για να παρέχει υπηρεσίες ενέργειας στους κατοίκους της περιοχής.

Επίσης, δέσμευση μπορεί να δημιουργηθεί και μέσω πρωτοβουλιών όπως οι 'κόμβοι καινοτομίας' ή οι 'πλατφόρμες μετάδοσης γνώσης', μέσω των συνεργατικών σχημάτων και των Ομάδων Τοπικής Δράσης (ΟΤΔ) οι οποίες έχουν τη στήριξη πολλών Ευρωπαϊκών Ταμείων των οποίων οι στόχοι σχετίζονται, μεταξύ άλλων, με τη χρήση οργανικών πόρων, βιοπροϊόντων, μέτρων βιωσιμότητας και συνεργασίας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας είναι το έργο της Ένωσης Vox Valley σε συνεργασία με την Ομάδα Τοπικής Δράσης (ΟΤΔ) Korpany Valley στην Ουγγαρία, το οποίο στοχεύει στην τόνωση της βιώσιμης ανάπτυξης της περιοχής, αντιμετωπίζοντας την αποσάθρωση του εδάφους και τη χρήση μη βιώσιμης βιομάζας.

### **Κυκλική Οικονομία**

Το μοντέλο της κυκλικής οικονομίας θεωρείται εύκολα προσαρμόσιμο στην ελληνική οικονομία λόγω της πληθώρας ευκαιριών και δυνατοτήτων αξιοποίησης πόρων που παρουσιάζει, της διαθέσιμης γνώσης και εξειδίκευσης των νέων Ελλήνων και Ελληνίδων επιστημόνων αλλά και των αλλαγών που γίνονται αυτή την περίοδο στη χώρας μας, γενικότερα στην οικονομία και την ανάπτυξη αλλά και ειδικότερα στον τομέα της διαχείρισης αποβλήτων. Η κρίση στην οποία βρίσκεται η χώρα τα τελευταία χρόνια, η ανεργία ιδιαίτερα των νέων και η υποανάπτυξη δημιουργούν περισσότερες ευκαιρίες στο τομέα της Κυκλικής Οικονομίας. Η έλλειψη διαθέσιμων κεφαλαίων για αγορά πρώτων υλών, η ευελιξία των μικρομεσαίων και των κοινωνικών επιχειρήσεων, η ανάγκη για εργασία των νέων επιστημόνων, σε συνδυασμό με τις υποχρεώσεις της περιβαλλοντικής νομοθεσίας τροφοδοτούν τις πρωτοβουλίες ανακύκλωσης και επαναχρησιμοποίησης.

Η κυκλική οικονομία στην Ελλάδα μπορεί να τροφοδοτήσει ένα ποιοτικό άλμα στην οικονομία, που θα αποτελεί αναπτυξιακό μετασχηματισμό. Δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας, τροφοδοτεί την μικρομεσαία επιχειρηματικότητα αλλά και τη δημιουργία νέων επαγγελματιών και την κοινωνική οικονομία, που είναι ακόμα σε πολύ χαμηλό επίπεδο στην Ελλάδα. Υποστηρίζει την ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, εφόσον εξασφαλίζει φθηνές πρώτες ύλες, αντιμετωπίζει την επερχόμενη αύξηση των τιμών των περιορισμένων πρώτων υλών και βοηθάει την εξοικονόμηση κόστους στις Βιομηχανίες.

Επίσης δημιουργεί νέα επαγγελματική και επιχειρηματική ύλη με πραγματικό προϊόν και όχι υπηρεσίες ενώ η μετατροπή των καταναλωτών σε χρήστες υιοθετεί καταναλωτικές τάσεις προς προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον, χωρίς να υποτιμούμε την επίτευξη ασφαλών λύσεων στην διάθεση των αποβλήτων, χωρίς πρόστιμα από την ΕΕ. Η αποκέντρωση της μεταποίησης που δημιουργεί η επαναχρησιμοποίηση και η ανακύκλωση είναι συμβατή και φιλική προς τον ελληνικό παραγωγικό ιστό που χαρακτηρίζεται από μικρό μέγεθος επιχειρήσεων.

Η Εθνική Στρατηγική για την Κυκλική Οικονομία προβλέπει:

1. Ενσωμάτωση κριτηρίων οικολογικού σχεδιασμού και ανάλυση κύκλου ζωής των προϊόντων, αποφεύγοντας την εισαγωγή επικίνδυνων ουσιών στην παραγωγή τους και διευκολύνοντας την επιδιορθωσιμότητα και την επέκταση της διάρκειας ζωής. Η χρήση μη επικίνδυνων ουσιών βελτιώνει παράλληλα την ποιότητα των αποβλήτων κατά την παραγωγική διαδικασία, μειώνοντας και τις επιπτώσεις στο περιβάλλον.

2. Αποτελεσματική εφαρμογή της ιεράρχησης της διαχείρισης των αποβλήτων, προωθώντας την πρόληψη της δημιουργίας και ενθαρρύνοντας την επανάχρηση και ανακύκλωση.
3. Δημιουργία και προώθηση Οδηγών βελτίωσης ενεργειακής απόδοσης στις παραγωγικές διαδικασίες.
4. Προώθηση καινοτόμων μορφών κατανάλωσης, όπως η χρήση υπηρεσιών αντί αγοράς προϊόντων ή η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και ψηφιακών πλατφορμών.
5. Προβολή ενός ορθολογικού μοντέλου κατανάλωσης, στη βάση της διαφάνειας της πληροφόρησης για τα χαρακτηριστικά αγαθών και υπηρεσιών, τη διάρκεια ζωής τους και την ενεργειακή τους απόδοση.
6. Διευκόλυνση και δημιουργία κατάλληλων διαύλων ανταλλαγής πληροφοριών και συντονισμού μεταξύ των διοικήσεων, της επιστημονικής κοινότητας και των οικονομικών και κοινωνικών φορέων, ώστε να δημιουργηθούν συνέργειες συμβατές με τη μετάβαση στο κυκλικό μοντέλο.
7. Προβολή της σημασίας της μετάβασης από τη γραμμική στην κυκλική οικονομία, προωθώντας διαφάνεια στις διαδικασίες, αναπτύσσοντας την ενημέρωση των πολιτών, την κατάρτιση και ευαισθητοποιώντας την κοινωνία.
8. Επεξεργασία διαφανών και εφικτών δεικτών παρακολούθησης της υλοποίησης της μετάβασης.

### Σπατάλη τροφίμων

Η σπατάλη τροφίμων είναι η μείωση της ποσότητας ή της ποιότητας των τροφίμων που προκύπτει από αποφάσεις και ενέργειες των προμηθευτών τροφίμων στην αλυσίδα, εξαιρουμένων των λιανοπωλητών, των παροχών υπηρεσιών τροφίμων και των καταναλωτών (SOFA, 2019). Η σπατάλη τροφίμων αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα παγκοσμίως τις τελευταίες δεκαετίες και για το λόγο αυτό κατέχει σημαντική θέση στη λίστα προτεραιοτήτων του δημόσιου τομέα. Το φαινόμενο της σπατάλης των τροφίμων αναμένεται να επιδεινωθεί καθώς αυξάνεται συνεχώς ο ανθρώπινος πληθυσμός (Τσικαλάκης, 2019). Η απώλεια και η σπατάλη των τροφίμων παρατηρείται σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού, από την αγροτική παραγωγή έως την τελική κατανάλωση των νοικοκυριών. Οι τομείς που συμβάλλουν κυρίως στην σπατάλη των τροφίμων είναι τα νοικοκυριά (53%), η μεταποίηση (19%), ακολουθούμενες από τις υπηρεσίες τροφίμων (12%), την πρωτογενή παραγωγή (11%) και το χονδρικό και λιανικό εμπόριο (5%). Αυτό σημαίνει ότι όλοι οι συντελεστές της αλυσίδας τροφίμων συμβάλλουν στην απώλεια και σπατάλη των τροφίμων και συνεπώς μπορούν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην πρόληψη και μείωσή τους. Ο περιορισμός της απώλειας τροφίμων και η μείωση των αποβλήτων αποτελούν ένα τρόπο για τη βελτίωση της επισιτιστικής ασφάλειας και της διατροφής, τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου και τη μείωση της κατανάλωσης των πόρων σε γη και νερό. Όσον αφορά το φαινόμενο της σπατάλης τροφίμων στην περίπτωση της Ελλάδας, η Ελλάδα κατατάσσεται στην τρίτη χειρότερη θέση στην Ευρωπαϊκή Ένωση για τη σωστή κατανόηση της ένδειξης «ημερομηνία ανάλωσης κατά προτίμηση πριν από» (best before), καθώς μόνο το 22% των πολιτών κατανοεί σωστά αυτή την ένδειξη στα τρόφιμα (WWF, 2020). Επιπλέον, το ποσοστό των Ελλήνων καταναλωτών που θα πετούσαν ένα τρόφιμο μετά την περίοδο της ημερομηνίας «ανάλωσης κατά προτίμηση πριν από», ανεξαρτήτως εάν το τρόφιμο δείχνει ασφαλές, είναι διπλάσιο από τον μέσο όρο στην Ευρωπαϊκή Ένωση (WWF, 2020). Η Ελλάδα είναι στην τέταρτη χειρότερη θέση στην Ευρωπαϊκή Ένωση στη σπατάλη τροφίμων, καθώς υπολογίζεται πως αντιστοιχούν 196 κιλά για κάθε Έλληνα πολίτη έναντι 173 κιλά ετήσιας σπατάλης τροφίμων που αντιστοιχεί σε κάθε Ευρωπαίο (WWF, 2020). Ακόμη, κάθε ελληνικό νοικοκυριό σπαταλά 98,9 κιλά τροφικών περισσευμάτων κάθε χρόνο και περίπου 1,4 εκατομμύρια άτομα, το 12,9% του πληθυσμού ήταν αντιμέτωπα με επισιτιστική ανασφάλεια το 2015, ενώ 5.1% της παραγωγής τροφίμων για ανθρώπινη κατανάλωση σπαταλάται κάθε χρόνο, ποσοστό υπερδιπλάσιο σε σύγκριση με τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό μέσο όρο (WWF, 2020).

## Τα οφέλη της εφαρμογής του κυκλικού μοντέλου οικονομίας

- Θετικός αντίκτυπος σε κλίμα και περιβάλλον
- Ανάπτυξη και θέσεις εργασίας
- Εξοικονόμηση δαπανών και ενεργειακού κόστους για τις επιχειρήσεις
- Προστασία από ανεπάρκεια πόρων και ασφάλεια εφοδιαστικής αλυσίδας
- Καινοτόμα & υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες

Οι στόχοι της Στρατηγικής της Ε.Ε. για τη βιοποικιλότητα περιλαμβάνουν (ΣΕΒ, 2021):

- τον καθορισμό προστατευόμενων περιοχών τουλάχιστον για το 30% των εδαφών και το 30% των θαλασσών στην Ευρώπη, με νομικά δεσμευτικούς στόχους για την αποκατάσταση της φύσης το 2021, που θα εξασφαλίζουν αυστηρότερη προστασία των δασών της Ε.Ε.,
- την αποκατάσταση των υποβαθμισμένων οικοσυστημάτων στην ξηρά και τη θάλασσα σε ολόκληρη την Ευρώπη με αύξηση της βιολογικής γεωργίας, μείωση της χρήσης και των επιβλαβών επιπτώσεων των φυτοφαρμάκων κατά 50% έως το 2030, αποκατάσταση τουλάχιστον 25.000 χλμ. ποταμών της Ε.Ε. σε κατάσταση ελεύθερης ροής και φύτευση 3 δισεκατομμυρίων δέντρων έως το 2030,
- την αποδέσμευση €20 δισ. ετησίως για τη βιοποικιλότητα μέσω διαφόρων πηγών, τόσο από τα ταμεία της Ε.Ε. όσο και από πηγές εθνικής και ιδιωτικής χρηματοδότησης, ενώ ταυτόχρονα το φυσικό κεφάλαιο και η βιοποικιλότητα θα συνεκτιμώνται στις επιχειρηματικές πρακτικές.

Παράλληλα, η αποκατάσταση της φύσης θα αποτελέσει κεντρικό στοιχείο του σχεδίου ανάκαμψης της Ε.Ε. από την πανδημία του κορωνοϊού, καθώς θα δημιουργηθούν άμεσες επιχειρηματικές και επενδυτικές ευκαιρίες για την αποκατάσταση της οικονομίας της Ε.Ε. Το επιχειρηματικό ενδιαφέρον για τη βιοποικιλότητα εστιάζεται στα εξής σημεία:

- οι τρεις βασικοί οικονομικοί κλάδοι που εξαρτώνται και συνεπώς θα έχουν τα μεγαλύτερα οφέλη από τη Στρατηγική για τη Βιοποικιλότητα είναι οι κατασκευές, η γεωργία και ο κλάδος τροφίμων και ποτών,
- εκτιμάται αύξηση των ετήσιων κερδών του κλάδου των θαλασσινών προϊόντων κατά
- τουλάχιστον €49 δισ. μέσω της διατήρησης των θαλάσσιων αποθεμάτων, καθώς και εξοικονόμηση περίπου €50 δισ. ετησίως για τον ασφαλιστικό κλάδο από τη μείωση των ζημιών από πλημμύρες μέσω της προστασίας των παράκτιων υδροβιότοπων,
- τα οφέλη του δικτύου προστασίας της φύσης Natura 2000 εκτιμώνται μεταξύ €200 - €300 δισ. ετησίως,
- από το 30% του προϋπολογισμού της Ε.Ε. που διατίθεται στη δράση για το κλίμα, σημαντικό ποσοστό θα επενδύεται στη βιοποικιλότητα και σε λύσεις που βασίζονται στη φύση, ενώ αναμένεται να δημιουργηθούν έως και 500 χιλ. θέσεις εργασίας.

## Οι βασικές στρατηγικές και οι στόχοι για την κυκλική οικονομία

Οι βασικές στρατηγικές για την κυκλική οικονομία είναι οι εξής (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021):

- **Βιώσιμη Διαχείριση Πόρων**, με βασικές επιδιώξεις την αύξηση της αποδοτικότητάς τους, την επανεξέταση των αλυσίδων αξίας, την ορθολογική διαχείριση αποβλήτων, την επανάχρηση κτιρίων και την επαναχρησιμοποίηση του νερού ή τη συλλογή βρόχινων και πηγαίων νερών.
- **Ενίσχυση της Κυκλικής Επιχειρηματικότητας**, με ενθάρρυνση της ιδέας του οικοσχεδιασμού, της παραγωγής προϊόντων με μεγάλη διάρκεια ζωής, της επισκευής,

ανακαίνισης, επαναχρησιμοποίησης, αναπαλαίωσης, προώθηση της βιομηχανικής συμβίωσης (clusters, πάρκα καινοτομίας, εκκολαπτήρια επιχειρήσεων, πλατφόρμες ανταλλαγής γνώσης-πληροφορίας), της προώθησης μοντέλων καινοτόμας επιχειρηματικότητας (πχ οικονομίας του διαμοιρασμού), υποστήριξη της βιολογικής οικονομίας, της προώθησης πράσινων και κυκλικών δημόσιων προμηθειών, της υποστήριξης χρήσης δευτερογενών υλικών.

- **Κυκλική Κατανάλωση**, με πλήρη ενημέρωση των πολιτών, αξιοποίηση Οικολογικού Σήματος και άλλων κινήτρων, με εκπαίδευση και βασικές επιδιώξεις την αειφόρο κατανάλωση τροφίμων (αποτροπή απόρριψης, αστική καλλιέργεια), την αποτροπή υπερβολικής χρήσης πόρων (τρόφιμα-ποτά, ένδυση, συσκευασία, ΗΗΕ), την πρόληψη παραγωγής αποβλήτων μέσω προετοιμασίας για επαναχρησιμοποίηση, επισκευής και επιδιόρθωσης, τον έλεγχο του λιανικού ηλεκτρονικού εμπορίου και τελικά την προώθηση υπηρεσιών χρήσης αντί της προμήθειας προϊόντων.

### Η κυκλική οικονομία ως δημόσια πολιτική

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε το 2015 ένα σχέδιο δράσης για να στηρίξει την επιτάχυνση της μετάβασης της Ευρώπης προς μια κυκλική οικονομία, την τόνωση της παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας, την προώθηση της Βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Το σχέδιο δράσης προώθησε επίσης τη στενή συνεργασία με κράτη μέλη, περιφέρειες και δήμους, επιχειρήσεις, ερευνητικούς φορείς, πολίτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετέχουν στην κυκλική οικονομία. Ήδη έχουν επιτευχθεί τα πρώτα σημαντικά αποτελέσματα, σύμφωνα με τα στοιχεία της Έκθεσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με την υλοποίηση του σχεδίου δράσης για την κυκλική οικονομία, που δημοσιεύθηκε τον Μάρτιο του 2019. Τον Μάρτιο του 2020, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε το νέο Σχέδιο Δράση για την Κυκλική Οικονομία με Βάση την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία. Το νέο σχέδιο παρέχει ένα θεματολόγιο προσανατολισμένο στο μέλλον για την επίτευξη μιας πιο καθαρής και πιο ανταγωνιστικής Ευρώπης, σε συνεργασία με τους οικονομικούς παράγοντες, τους καταναλωτές, τους πολίτες και τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών. Το σχέδιο θα διασφαλίσει αφενός τη βελτιστοποίηση του κανονιστικού πλαισίου, ώστε να καταστεί κατάλληλο για ένα βιώσιμο μέλλον, και αφετέρου τη μεγιστοποίηση των νέων ευκαιριών που θα προκύψουν από τη μετάβαση, ελαχιστοποιώντας παράλληλα τις επιβαρύνσεις για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Στο σχέδιο παρουσιάζεται ένα σύνολο αλληλένδετων πρωτοβουλιών για τη θέσπιση ισχυρού και συνεκτικού πλαισίου πολιτικής το οποίο θα καταστήσει συνήθη πρακτική τα Βιώσιμα προϊόντα, τις Βιώσιμες υπηρεσίες και τα βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα και θα μετασχηματίσει τα καταναλωτικά πρότυπα ώστε εξαρχής να μην παράγονται απόβλητα. Αυτό το πλαίσιο πολιτικής θα εφαρμοστεί σταδιακά, ενώ οι αξιακές αλυσίδες θα εξεταστούν κατά προτεραιότητα. Θα θεσπιστούν περαιτέρω μέτρα για τη μείωση των αποβλήτων και θα διασφαλιστεί ότι η ΕΕ διαθέτει εύρυθμη εσωτερική αγορά για δευτερογενείς πρώτες ύλες υψηλής ποιότητας. Θα ενισχυθεί επίσης η ικανότητα της ΕΕ να αναλαμβάνει την ευθύνη για τα απόβλητά της.

Η Ευρώπη δεν θα επιτύχει μια μετασχηματιστική αλλαγή μόνη της. Η ΕΕ θα εξακολουθήσει να δείχνει τον δρόμο προς μια κυκλική οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο και θα χρησιμοποιεί την επιρροή της, την εμπειρογνωμοσύνη της και τους οικονομικούς πόρους της για να υλοποιήσει τους στόχους αειφόρου ανάπτυξης για το 2030. Το σχέδιο έχει επίσης ως σκοπό να εξασφαλίσει ότι η κυκλική οικονομία αποδίδει αποτελέσματα για τους πολίτες, τις περιφέρειες και τις πόλεις, συμβάλλει πλήρως στην κλιματική ουδετερότητα και προσφέρει δυνατότητες για έρευνα, καινοτομία και ψηφιοποίηση. Προβλέπει δράσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη ισχυρού πλαισίου παρακολούθησης, το οποίο θα συμβάλει στη μέτρηση της ευημερίας πέραν του ΑΕΠ.

## Οι υπάρχουσες εθνικές πρωτοβουλίες (2018 – 2023)

Η χώρα έχει θέσει την κυκλική οικονομία στον πυρήνα της αναπτυξιακής στρατηγικής της, καθώς η μετάβαση προς το κυκλικό πρότυπο αποτελεί προϋπόθεση για να εισέλθει σε μια πορεία Βιώσιμης ανάπτυξης και ευημερίας. Το 2018, το Κυβερνητικό Συμβούλιο Οικονομικής Πολιτικής (ΚΥ.Σ.ΟΙ.Π.) ενέκρινε την Εθνική Στρατηγική για την Κυκλική Οικονομία θέτοντας το πλαίσιο της δημόσιας πολιτικής για την κυκλική οικονομία ως κομβικό στοιχείο της αναπτυξιακής στρατηγικής της χώρας. Με την Εθνική Στρατηγική τέθηκαν οι κύριοι μακροπρόθεσμοι στόχοι της κυκλικής οικονομίας για τη χώρα. Στο επιχειρησιακό σκέλος της Στρατηγικής, για τη διετία 2018-2019, καθορίστηκε σειρά δράσεων για την επιτάχυνση της μετάβασης της χώρας προς μια κυκλική οικονομία. Η προσπάθεια της Ελλάδας για την καθιέρωση και ανάπτυξη του κυκλικού μοντέλου της οικονομίας δεν προχώρησε στο βαθμό που προέβλεπε το επιχειρησιακό σχέδιο 2018-2019 και βρίσκεται σήμερα σε πρώιμο στάδιο. Συγκρίνοντας τους δείκτες της Ελλάδας με εκείνους του μέσου όρου την ΕΕ, διαπιστώνεται η χαμηλή την επίδοση στα πεδία ενδιαφέροντος της κυκλικής οικονομίας.

Την περίοδο 2019-2021 μια σειρά σημαντικών θεσμικών και άλλων πρωτοβουλιών έχει αναληφθεί για την προώθηση του μοντέλου της κυκλικής οικονομίας στην Ελλάδα, όπως:

- Το νέο νομοθετικό πλαίσιο για τα απόβλητα, την ταφή και την εναλλακτική διαχείριση.
- Η αναθεώρηση του Εθνικού Σχεδιασμού Διαχείρισης Αποβλήτων και του Εθνικού Προγράμματος Πρόληψης Δημιουργίας Αποβλήτων.
- Το νέο νομοθετικό πλαίσιο για τα πλαστικά μιας χρήσης, η υπογραφή του Συμφώνου European Plastic Pact και το επιχειρησιακό σχέδιο για την υλοποίηση σχετικών δράσεων.
- Η έγκριση του σχεδίου δράσης για τις πράσινες δημόσιες συμβάσεις.
- Η θέσπιση σειράς εμβληματικών και ουσιαστικών εθνικών μέτρων, όπως: πρόληψης όπως για σπατάλη τροφίμων και δωρεάν παροχή νερού σε δημόσιες βρύσες, επαναχρησιμοποίησης όπως η υποχρέωση εξυπηρέτησης καταναλωτών με κύπελλο πολλαπλών χρήσεων με μειωμένη τιμή, χωριστής συλλογής όπως το σύστημα επιστροφής εγγύησης για φιάλες (DRS), κινήτρων και αντικινήτρων όπως το τέλος ταφής, η παροχή οικονομικών ελαφρύνσεων για τη δωρεά αγαθών με διεύρυνση των δωροληπτών, η διαβάθμιση των χρηματικών εισφορών των παραγωγών προϊόντων που εντάσσονται στη διευρυμένη ευθύνη του παραγωγού σε σχέση με τον οικολογικό σχεδιασμό τους, η υποχρεωτική εφαρμογή από τους «Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης» συστημάτων πληρώνω όσο πετάω.
- Η ίδρυση της «Συμμαχίας για τη Μείωση Σπατάλης Τροφίμων» στην Ελλάδα.
- Η σύσταση και λειτουργία του Εθνικού Συμβουλίου Κυκλικής Οικονομίας με συμμετοχή φορέων.

Το νέο σχέδιο δράσης στοχεύει να συμβάλει σε ένα πράσινο μέλλον, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη, προστατεύοντας παράλληλα το περιβάλλον και δίνοντας νέα δικαιώματα στους καταναλωτές.

Το νέο σχέδιο δράσης είναι ένας οδικός χάρτης για να καταστεί η οικονομία της χώρας βιώσιμη και ανταγωνιστική ταυτόχρονα, με συγκεκριμένες εθνικές δράσεις που καλύπτουν όλη την αλυσίδα αξίας των βασικών προϊόντων, με χρονική ανάπτυξη σε συμβατότητα, με τις αντίστοιχες πρωτοβουλίες της ΕΕ για την περίοδο 2021 -2025, με καθορισμό των επισπευδόντων φορέων υλοποίησης και των διυπουργικών συνεργασιών. Ειδικότερα, στο νέο σχέδιο δράσης της Ελλάδας, περιλαμβάνονται σε μορφή οδικού χάρτη 71 **δράσεις** για την περίοδο 2021-2025 από τις οποίες: α) οι 46 αφορούν τις βασικές πτυχές της κυκλικής οικονομίας: παραγωγή, κατανάλωση, απόβλητα και οριζόντια θέματα (όπως διακυβέρνησης κ.ά.), β) οι 25 αφορούν Βασικά προϊόντα που πρέπει

να αντιμετωπιστούν κατά προτεραιότητα: Ηλεκτρονικά και ΤΠΕ, (Τεχνολογίες της Πληροφορίας και Επικοινωνίας), Μπαταρίες και οχήματα, Συσκευασίες, Πλαστικά, Κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα, Κατασκευές και κτήρια, Τρόφιμα, νερό και θρεπτικές ουσίες.

## **Δομημένα πλαίσια συνεργασίας φορέων**

### **Η Τριπλή Έλিকা – Η πρώτη μορφή δομημένης συνεργασίας φορέων**

Είναι γεγονός ότι πριν από λίγες δεκαετίες, στους κόλπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στη χώρα μας, το τρίπτυχο «κράτος, ακαδημαϊκή κοινότητα και επιχειρήσεις» λειτουργούσε σε ξεχωριστά πλαίσια και δε σημειώνονταν ουσιαστικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μερών του. Πλέον, έχει καθιερωθεί η συνεργασία μεταξύ των τριών αυτών τομέων, η οποία περιγράφεται μέσα από το θεωρητικό μοντέλο της Τριπλής Έλικας. Στις ανεπτυγμένες χώρες του δυτικού κόσμου σημειώνεται αυξημένη αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων και των Πανεπιστημίων, που αποτελούν τους κατεξοχήν φορείς παραγωγής και διάχυσης εξειδικευμένων γνώσεων και τεχνολογιών. Η συνεργασία αυτή οδηγεί στην επινοήση αγαθών, νέων υπηρεσιών και διαδικασιών ή στη βελτίωση των ήδη υπάρχοντων, με αποτέλεσμα την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και την οικονομική ευημερία. Οι γνώσεις μετουσιώνονται σε προϊόντα καινοτομίας και τα Πανεπιστήμια επιτελούν, πέρα από την παραδοσιακή λειτουργία της δημιουργίας και παροχής νέων γνώσεων, και έναν άλλο σημαίνοντα ρόλο, συντελούν στην οικονομική και κοινωνική πρόοδο μέσω της εμπορικής αξιοποίησης της γνώσης. Η συμβολή του ανθρωπίνου κεφαλαίου στη διαδικασία αυτή είναι ουσιώδης, καθώς μέσω της βασικής και εφαρμοσμένης έρευνας παράγει εξειδικευμένες γνώσεις, τις διαχέει και δημιουργώντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες, καινοτομεί.

Η θεωρία της Τριπλής Έλικας, που πραγματεύεται τις σχέσεις μεταξύ κράτους επιστημονικής κοινότητας-παραγωγικού τομέα, υπερασπίζει την άποψη ότι ο δημόσιος τομέας οφείλει να εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες, ώστε τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα να αποτελούν φορέα οικονομικής ακμής και καινοτομιών. Ο ρόλος του Πανεπιστημίου είναι ιδιαίτερα ενισχυμένος, για να καταστεί εφικτή η μετάβαση σε μια κοινωνία που στηρίζει τα θεμέλιά της στη γνώση. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται, κατά κύριο λόγο, για να ενθαρρύνει την περιφερειακή οικονομική ανάπτυξη και να προωθήσει την επιχειρηματικότητα, μέσα από την κατανόηση της δυναμικής που κρύβεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ των τριών θεσμικών σφαιρών, του Πανεπιστημίου, του κράτους και του παραγωγικού τομέα (Cai and Etkowitz, 2020). Η Τριπλή Έλিকা, όπως διαφαίνεται μέσα από τη δομή της, είναι ένα συνεργατικό μοντέλο που επιδιώκει την ανάπτυξη και ο πυρήνας της αποτελείται από μηχανισμούς που επιτρέπουν top-down και bottom-up πρωτοβουλίες. Αυτό συνεπάγεται πως ο ρόλος του κράτους έγκειται στην ανάπτυξη καινοτομικών πολιτικών μορφής top-down από ικανά άτομα που συγκεντρώνουν τον σεβασμό όλων των δρώντων, καθώς για να δημιουργηθούν ώριμες συνθήκες καινοτομίας απαιτούνται ηγεσία και ικανότητες, ωστόσο η δυναμική του μοντέλου ενθαρρύνει και προωθεί και bottom-up εγχειρήματα, καθιστώντας ενεργή και συμμετοχο την κοινωνία των πολιτών (Etkowitz, 2008).

Όπως προκύπτει λοιπόν από τα παραπάνω, η Τριπλή Έλিকা υπαγορεύει ότι, σε μια κοινωνία που βασίζεται στη γνώση, τα όρια μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού παράγοντα, της επιστήμης και της τεχνολογίας, του Πανεπιστημίου και των επιχειρήσεων διαρκώς ξεθωριάζουν, δίνοντας το προβάδισμα σε ένα συνεργατικό σύστημα επικαλυπτόμενων αλληλεπιδράσεων. Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στο κέντρο της παραγωγής, τα Πανεπιστήμια είναι η πηγή νέας γνώσης και τεχνολογίας και το κράτος αποτελεί την πηγή των συμφωνηθεισών σχέσεων που εγγυώνται σταθερή αλληλεπίδραση. Παρόλα αυτά, παρατηρείται ότι, ενώ το κάθε μέρος της τριπλής αυτής σχέσης διατηρεί την πρωταρχική του αποστολή και ταυτότητα,, παράλληλα εισχωρεί και στο πεδίο του άλλου, όπως το Πανεπιστήμιο που αποκτά επιχειρηματικό ρόλο στην υποστήριξη εταιρειών startup.

## Το μοντέλο Τετραπλής Έλικας (Quadruple Helix approach)

Το μοντέλο Τετραπλής Έλικας (Quadruple Helix) προσθέτει μία τέταρτη σφαίρα/έλικα στο προηγούμενο μοντέλο Τριπλής Έλικας προσθέτοντας ως τέταρτη έλικα την «κοινωνία των πολιτών» και το «κοινό με βάση τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τον πολιτισμό». Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει να ακολουθηθούν μη παραδοσιακές διαδρομές καινοτομίας, όπως εκείνες που σχετίζονται με τις μη τεχνολογικές βελτιώσεις αλλά τη δημιουργία υπηρεσιών και την εκμετάλλευση της δημιουργικότητας. Επιτρέπει επίσης τη μετάβαση προς την «ανοιχτή καινοτομία», όπου η καινοτομία γίνεται μια διαδικασία που περιλαμβάνει όλους τους εμπλεκόμενους φορείς ως ενεργά μέλη για τη δημιουργία και πειραματισμό από κοινού τόσο στους νέους τρόπους που αναπτύσσουν τεχνολογίες όσο και στη δημιουργία νέων υπηρεσιών και προϊόντων. Οι περισσότερες από τις προτεινόμενες προσεγγίσεις του μοντέλου Τετραπλής Έλικας επικεντρώνονται στην καινοτομία που δημιουργούν οι πολίτες. Η κοινωνική ένταξη, η κεντρική θέση των χρηστών και η δημιουργικότητα έχουν συμπεριληφθεί στη διαδικασία παραγωγής γνώσης ως βασικά στοιχεία και η κοινωνία των πολιτών έχει προστεθεί ως τέταρτη έλικα του συστήματος καινοτομίας.

### Τα Ζωντανά Εργαστήρια (Living Laboratories)

Τα Living Labs αποτελούν ένα ανοιχτό περιβάλλον συνεργασίας ιδιωτικών και δημόσιων φορέων το οποίο παρέχει τις δυνατότητες για έρευνα, γνώση και ανάπτυξη καινοτόμων τεχνολογιών. Αποτελούν μία πλατφόρμα ανάπτυξης και δοκιμής νέων τεχνολογιών αιχμής με κέντρο τον ίδιο τον χρήστη και τις ανάγκες του σε πραγματικό περιβάλλον. Τα ζωντανά εργαστήρια μοιράζονται γνώση, υπηρεσίες, δεδομένα και λογισμικό σε βάση κοινού συμφέροντος και επιπρόσθετα έχουν τη δυνατότητα να διακινήσουν όλα τα παραπάνω στη παγκόσμια αγορά.

Ένα ζωντανό εργαστήριο, σε αντίθεση με ένα παραδοσιακό εργαστήριο, λειτουργεί σε ένα πραγματικό περιβάλλον με μια προσέγγιση επικεντρωμένη στον χρήστη. Τα φυσικά ή/και οργανωτικά όρια ενός ζωντανού εργαστηρίου καθορίζονται από το σκοπό, το πεδίο εφαρμογής και το πλαίσιο. Το πεδίο εφαρμογής, οι σκοποί, οι στόχοι, η διάρκεια, η συμμετοχή των φορέων, ο βαθμός συμμετοχής και τα όρια ενός ζωντανού εργαστηρίου είναι ανοικτά προς καθορισμό από τους συμμετέχοντες. Ένα ζωντανό εργαστήριο θα μπορούσε έτσι να δημιουργηθεί σε έναν δρόμο, σε ένα σπίτι, εντός ενός οργανισμού ή να περιλαμβάνει μια ολόκληρη πόλη ή βιομηχανία, ανάλογα με το έργο.

Η διαδικασία του ζωντανού εργαστηρίου, η οποία ενσωματώνει τόσο την έρευνα με επίκεντρο τον χρήστη όσο και την ανοιχτή καινοτομία, βασίζεται σε μια σπείρα ωριμότητας που περιλαμβάνει ταυτόχρονα μια διεπιστημονική ομάδα στις ακόλουθες τέσσερις κύριες δραστηριότητες:

- Συν-δημιουργία: συγκεντρώνει την τεχνολογική ώθηση και την έλξη της εφαρμογής (π.χ. crowdsourcing, crowd casting) σε μια ποικιλία απόψεων, περιορισμών και ανταλλαγής γνώσεων που συντηρεί την ιδεοληψία νέων σεναρίων, εννοιών και σχετικών τεχνουργημάτων.
- Εξερεύνηση: εμπλοκή όλων των ενδιαφερόμενων μερών, ιδίως των κοινοτήτων χρηστών, στο προηγούμενο στάδιο της διαδικασίας συνδημιουργίας για την ανακάλυψη αναδυόμενων σεναρίων, χρήσεων και συμπεριφορών μέσω ζωντανών σεναρίων σε πραγματικά ή εικονικά περιβάλλοντα.
- Πειραματισμός: εφαρμογή του κατάλληλου επιπέδου τεχνολογικών τεχνουργημάτων για την εμπειρία ζωντανών σεναρίων με μεγάλο αριθμό χρηστών, ενώ παράλληλα συλλέγονται δεδομένα που θα αναλυθούν στο πλαίσιό τους κατά τη διάρκεια της δραστηριότητας αξιολόγησης.
- Αξιολόγηση: αξιολόγηση νέων ιδεών και καινοτόμων εννοιών, καθώς και των σχετικών τεχνολογικών τεχνουργημάτων σε πραγματικές καταστάσεις μέσω διαφόρων διαστάσεων, όπως κοινωνικο-εργονομικές, κοινωνικο-γνωστικές και κοινωνικο-

οικονομικές πτυχές- διατύπωση παρατηρήσεων σχετικά με τη δυνατότητα ιογενούς υιοθέτησης των νέων εννοιών και των σχετικών τεχνολογικών τεχνουργημάτων μέσω της αντιπαράθεσης με το μοντέλο αξιών των χρηστών.

### Ευρωπαϊκές αρχές ποιότητας για συνεργατικά έργα και παρεμβάσεις πολιτισμού

Η πολιτιστική κληρονομιά της Ευρώπης είναι ένας πόρος για την κοινωνία, που διατηρεί και μεταδίδει τις πολλές και διαφορετικές αξίες του πολιτισμού στις μελλοντικές γενιές του κόσμου. Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Δράσης για την Πολιτιστική Κληρονομιά υπογραμμίζει την ανάγκη υιοθέτησης μιας ολιστικής και ολοκληρωμένης προσέγγισης στη χάραξη πολιτικής όσον αφορά την πολιτιστική κληρονομιά, ενσωματώνοντας τη φροντίδα, την προστασία, την ερμηνεία και την ορθή χρήση της κληρονομιάς σε όλες τις πολιτικές, προγράμματα και δράσεις, και με τον τρόπο αυτό, να αποφέρει οφέλη στους τέσσερις τομείς ανάπτυξης: οικονομία, πολιτισμός, κοινωνία και περιβάλλον. Μια τέτοια προσέγγιση είναι σύμφωνη με την Οικουμενική Διακήρυξη για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και τις αξίες της ΕΕ που κατοχυρώνονται στις Συνθήκες.

Η πολιτιστική κληρονομιά πρέπει να γίνει κατανοητή με την ευρύτερη σημασία της, που να περιλαμβάνει τόσο την υλική διάσταση (από την ενιαία δομή στο πολιτιστικό τοπίο) όσο και την άυλη διάσταση (από το πνεύμα του τόπου στις πρακτικές). Σύμφωνα με την UNESCO και το ICOMOS σχετικά με την υλική κληρονομιά, η διατήρηση θεωρείται ως ο γενικός όρος που καλύπτει μια σειρά δραστηριοτήτων διατήρησης, διατήρησης, αποκατάστασης, (επανα)χρήσης, ερμηνείας και διαχείρισης. Η πολιτιστική κληρονομιά «έχει αξία από μόνη της»: μια κληρονομιά ή κληρονομιά, που δεν είναι μόνο υλική, αφού ενσωματώνει ιδανικά, νοήματα, μνήμες, παραδόσεις, ικανότητες και αξίες που αποτελούν κοινή πηγή μνήμη, κατανόηση, ιδιαιτερότητες, διάλογος, συνοχή και δημιουργικότητα για την Ευρώπη και για ολόκληρο τον κόσμο.

Η πολιτιστική κληρονομιά έχει σημασία για τους Ευρωπαίους: περισσότερο από το 80% πιστεύουν ότι είναι σημαντική για αυτούς προσωπικά, για την τοπική τους κοινότητα, για την περιοχή τους και για τη χώρα τους. Σχεδόν τα τρία τέταρτα των Ευρωπαίων πιστεύουν ότι οι δημόσιες αρχές πρέπει να διαθέσουν περισσότερους πόρους για την πολιτιστική κληρονομιά της Ευρώπης και ένας μεγάλος αριθμός πιστεύει ότι οι εθνικές αρχές, η ΕΕ και οι τοπικές και περιφερειακές αρχές πρέπει να κάνουν περισσότερα για την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς της Ευρώπης.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση υποστηρίζει τη διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς. Τα προγράμματα και οι δράσεις της στοχεύουν στη διασφάλιση ισόρροπης ανάπτυξης με σεβασμό στην ποικιλία και τη μοναδικότητα των εθνικών, περιφερειακών και τοπικών πολιτισμών. Η συμβολή της πολιτιστικής κληρονομιάς στη βιώσιμη ανάπτυξη είναι ευρέως αναγνωρισμένη. Για το λόγο αυτό, ο τομέας της πολιτιστικής κληρονομιάς λαμβάνει βοήθεια από πολλές πολιτικές και δράσεις της ΕΕ πέρα από εκείνες που συνδέονται άμεσα με τον πολιτισμό, όπως αυτές που σχετίζονται με την περιφερειακή και αστική ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή, τη γεωργία, τις θαλάσσιες υποθέσεις, το περιβάλλον, τον τουρισμό, τις μεταφορές, την εκπαίδευση, την καταστροφή διαχείριση κινδύνων, την ψηφιακή ατζέντα, την έρευνα και την καινοτομία.

### Μέλημα ποιότητας για την πολιτιστική κληρονομιά παρεμβάσεις

Ο ορισμός της «ποιότητας» στις παρεμβάσεις στην πολιτιστική κληρονομιά είναι ένα κρίσιμο και προκλητικό ζήτημα. Η δέσμευση για την ποιότητα των παρεμβάσεων στην πολιτιστική κληρονομιά έχει μακρά ιστορία. Οδηγοί για την ποιότητα είναι και ήταν συχνά οι ίδιοι οι επαγγελματίες - τεχνίτες, αρχιτέκτονες, μηχανικοί - αλλά και ιδιοκτήτες, ιδρύματα, κρατικοί φορείς κ.λπ. μνημεία και αρχαιολογικούς χώρους. Πάνω από έναν αιώνα αργότερα, ο καθορισμός της ποιότητας στο πλαίσιο των παρεμβάσεων στην πολιτιστική κληρονομιά έχει προχωρήσει πέρα από αρχιτεκτονικά και τεχνικά θέματα σε επίπεδο μεμονωμένων κτιρίων σε ευρύτερες περιβαλλοντικές, πολιτιστικές, κοινωνικές και οικονομικές εκτιμήσεις σχετικά με τις τοποθεσίες και τις τοποθεσίες τους.

Όσον αφορά την υλική κληρονομιά, η ποιότητα δεν βασίζεται μόνο στην ίδια την παρέμβαση, αλλά και στις προϋποθέσεις που τίθενται, στη διαφάνεια των διαδικασιών, στις φάσεις σχεδιασμού και στην τεκμηρίωση ενός έργου. Εξαρτάται επίσης από την πληρότητα, το βάθος, τη λεπτομέρεια και την ακρίβεια των πληροφοριών και των τεχνικών προδιαγραφών και των οικονομικών στοιχείων οποιασδήποτε πρότασης παρέμβασης, καθώς και στη συνεχή παρακολούθηση των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Οι διαδικασίες στις οποίες στηρίζονται οι ποιοτικές παρεμβάσεις είναι εξίσου κρίσιμες. Συνήθως, αυτές περιλαμβάνουν την προετοιμασία μιας προκαταρκτικής -και στη συνέχεια συνολικής- ανάλυσης και διάγνωσης του περιουσιακού στοιχείου κληρονομιάς και του πλαισίου του. Αυτή η μελέτη σκοπιμότητας θα καθορίσει: σαφείς και ρεαλιστικούς στόχους του έργου. δυνητικές αξίες για διαφορετικούς ενδιαφερόμενους φορείς και ομάδες τοπικής κοινότητας και, κατά περίπτωση, για την ευρωπαϊκή συνοχή· απειλές για την κατάστασή του και διαδικασίες αποσύνθεσης· την ευαισθησία του στην αλλαγή χωρίς απώλεια πολιτιστικών αξιών· ένα σχέδιο για διαβούλευση με την κοινότητα· ερμηνεία και παρουσίαση της σημασίας του· διατύπωση της επιχειρηματικής υπόθεσης για την παρέμβαση· χρηματοπιστωτική και οικονομική βιωσιμότητα· αρχές βιωσιμότητας και προσβασιμότητας· και νομικές και κανονιστικές οδηγίες. Η μελέτη σκοπιμότητας θα ακολουθείται από λεπτομερή σχεδιασμό της παρέμβασης, επιλογή των απαιτούμενων δεξιοτήτων, εκτίμηση κινδύνου, εκπόνηση σχεδίου διαχείρισης και πλαίσιο παρακολούθησης-αξιολόγησης. Η διαφάνεια της επιλογής των προς χρηματοδότηση έργων και η ανάπτυξη των διαδικασιών παρακολούθησης και αξιολόγησης είναι επίσης κρίσιμοι παράγοντες ποιότητας.

Μεταξύ των σημαντικών εγγράφων που αποσκοπούν στον καθορισμό διεθνών αρχών είναι ο Χάρτης της Βενετίας για τη Συντήρηση και Αποκατάσταση Μνημείων και Χώρων (1964), ο οποίος απευθυνόταν σε ειδικούς και καθιέρωσε κυρίως βασικές έννοιες και προσεγγίσεις για τη διατήρηση και την αποκατάσταση της πολιτιστικής κληρονομιάς (για παράδειγμα, ο ορισμός της αυθεντικότητας, της πρωτοτυπίας, της πολιτιστικής σημασίας και χρήσης των μνημείων).

Άλλοι Χάρτες και έγγραφα έχουν προσθέσει λεπτομερείς και διαφοροποιημένες πτυχές των αρχών ποιότητας. Ορισμένες έννοιες που οδηγούν σε αρχές ποιότητας σχετίζονται με προσεγγίσεις που βασίζονται στα ανθρώπινα δικαιώματα και τα δικαιώματα· για παράδειγμα, ο σεβασμός της πολιτιστικής πολυμορφίας ή του δικαιώματος για πρόσβαση, συμμετοχή, απόλαυση και συμβολή στην πολιτιστική κληρονομιά. Άλλα, όπως τα δικαιώματα των μελλοντικών γενεών, το δικαίωμα πρόσβασης στις πληροφορίες, οι αρχές της πρόληψης και της προφύλαξης και η αρχή «ο ρυπαίνων πληρώνει», μοιράζονται με τον τομέα του περιβάλλοντος. Η ποιότητα σε σχέση με την πολιτιστική κληρονομιά μπορεί σε κάθε περίπτωση να θεωρηθεί ως πολυδιάστατη, που φέρει περιβαλλοντικές, πολιτιστικές, κοινωνικές και οικονομικές αξίες. Έννοιες της πολιτιστικής ποικιλομορφίας, της περιεκτικότητας και της κατανόησης του άυλου κληρονομιά συμβάλλει σημαντικές προοπτικές στον καθορισμό μελλοντικών δράσεων και παρεμβάσεων.

#### **Σύνοψη της ηθικής και τεχνικής καθοδήγησης του ICOMOS στο θέμα της ποιότητας:**

- Κατανόηση και σεβασμός της πολιτιστικής κληρονομιάς και της σημασίας της: οι χρήσεις και οι παρεμβάσεις στην πολιτιστική κληρονομιά πρέπει να σέβονται και να διατηρούν τον χαρακτήρα ενός τόπου και τις αξίες του. Τα κείμενα καθορισμού προτύπων του Συμβουλίου της Ευρώπης.
- Επάρκεια μελετών σκοπιμότητας και λεπτομερών σχεδίων διατήρησης: η ανάλυση και η διάγνωση του πολιτιστικού αγαθού αποτελούν προϋπόθεση για οποιαδήποτε παρέμβαση.
- Χρήση του πολιτιστικού αγαθού και τακτική προγραμματισμένη συντήρηση: απαραίτητη για την παράταση της ζωής του πολιτιστικού αγαθού.
- Προληπτική φροντίδα: πάντα καλύτερη από επακόλουθες τραυματικές παρεμβάσεις.
- Διατήρηση της αυθεντικότητας και της ακεραιότητας: είναι απαραίτητη, επίσης σε περιπτώσεις συμβατής και με σεβασμό επαναχρησιμοποίησης, έτσι ώστε οι μελλοντικές

- γενιές να συνεχίσουν να έχουν πρόσβαση στον πλήρη πλούτο οποιασδήποτε παρέμβασης στην πολιτιστική κληρονομιά.
- Συλλογική και διαφανής λήψη αποφάσεων: οι σημαντικές αποφάσεις δεν λαμβάνονται αποκλειστικά από τον συγγραφέα του έργου, αλλά είναι το αποτέλεσμα ενός συλλογικού και διεπιστημονικού προβληματισμού.
  - Διερεύνηση επιλογών: οι βιώσιμες επιλογές πρέπει να διερευνηθούν προσεκτικά και οι επιλεγμένες επιλογές να αιτιολογηθούν επαρκώς.
  - Ελάχιστη παρέμβαση: «κάντε όσο χρειάζεται αλλά όσο το δυνατόν λιγότερο».
  - Προφυλάξεις κατά το σχεδιασμό: απαίτηση, ειδικά εάν η γνώση/πληροφορία είναι ανεπαρκής ή απρόσιτη. - Συμβατότητα σχεδιαστικών λύσεων: «χρήση επαρκών υλικών, τεχνικών και λεπτομερειών» όσον αφορά τις αλληλεπιδράσεις υλικών και φυσικοχημικών μηχανικών μεταξύ του νέου και του υπάρχοντος.
  - Αναστρεψιμότητα των παρεμβάσεων: συνιστάται και λαμβάνεται υπόψη σε κάθε περίπτωση. - Διεπιστημονική: «χρήση δεξιοτήτων και εμπειρίας» από μια σειρά σχετικών κλάδων.
  - Αποτελεσματικότητα: τα επιθυμητά αποτελέσματα πρέπει να διατυπωθούν και να συμφωνηθούν εκ των προτέρων.
  - Κοινωνική συμμετοχή και δημόσιο συμφέρον: πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε όλα τα στάδια.
  - Προσβασιμότητα και συμπερίληψη: η ερμηνεία πρέπει να είναι το αποτέλεσμα ουσιαστικής συνεργασίας μεταξύ των επαγγελματιών της πολιτιστικής κληρονομιάς, των κοινοτήτων υποδοχής και των σχετικών κοινοτήτων και άλλων ενδιαφερομένων. Θα πρέπει να καταβληθεί κάθε προσπάθεια για να μεταδοθούν οι αξίες και η σημασία του ιστότοπου στο ποικίλο κοινό του (γνωστική προσβασιμότητα).

#### **Διασφάλιση ποιότητας παρεμβάσεων για την πολιτιστική κληρονομιά**

Εννέα από τους πιο κρίσιμους καθοριστικούς παράγοντες της ποιότητας στην αρχή, κατά την υλοποίηση και στο στάδιο μετά το έργο είναι: 1. Η συνέπεια των παρεμβάσεων με τις πολιτικές, τις προτεραιότητες και τους αναπτυξιακούς στόχους για την πολιτιστική κληρονομιά σε επίπεδο ΕΕ, εθνικό, περιφερειακό και τοπικό, 2. Η σαφήνεια των στόχων του έργου, 3. Η αξιολόγηση πιθανών τεχνικών εναλλακτικών λύσεων, 4. Η ενίσχυση των θεσμών πολιτιστικής κληρονομιάς σε εθνικό επίπεδο, 5. Η αξιολόγηση των περιβαλλοντικών, πολιτιστικών, κοινωνικών και οικονομικών ευκαιριών, οφελών και επιπτώσεων, 6. Η εκτίμηση κινδύνου, 7. Ένα λεπτομερές σχέδιο εφαρμογής, 8. Η παρακολούθηση και την αξιολόγηση ποιότητας μετά το έργο και 9. Η συντήρηση και βελτίωση των χώρων/περιουσιακών στοιχείων μετά την παρέμβαση με επαρκείς πόρους που παρέχονται.

#### **Συμβουλές μεταφοράς καλών πρακτικών συνεργασίας**

Η πανδημία COVID-19 ανέδειξε τη σημασία της οικοδόμησης τοπικών κοινοτήτων και οικονομιών που είναι ανθεκτικές σε βραχυπρόθεσμους κλυδωνισμούς και μακροπρόθεσμες αλλαγές. Η κλιματική αλλαγή, η πίεση στους φυσικούς πόρους και τη βιοποικιλότητα και οι αυξανόμενες ανισότητες στην κατανομή του πλούτου απαιτούν επίσης ισχυρές τοπικές κοινότητες που μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους πόρους τους και βιώσιμα.

Αυτό θα σημαίνει «σκέψη έξω από το κουτί» για την εύρεση νέων, καινοτόμων τρόπων αντιμετώπισης των αναδυόμενων τοπικών αναγκών καθώς και εκείνων των επίμονων αναγκών που οι πολιτικές απαντήσεις από πάνω προς τα κάτω δεν μπόρεσαν να λύσουν.

Οι ΟΤΔ θα πρέπει να θέτουν κριτήρια για την επιλογή τοπικών έργων στην αρχή της Προγραμματικής Περιόδου, κατά την ανάπτυξη της τοπικής αναπτυξιακής τους στρατηγικής. Ο Οδηγός αυτός στοχεύει να παρέχει έμπνευση για τους τύπους έργων που μπορεί να θέλουν να προωθήσουν οι ΟΤΔ, καθώς και να αντλήσει διδάγματα και συμβουλές από αυτά τα παραδείγματα σχετικά με τις προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη έργο.

Με τον όρο «ποιοτικά τοπικά έργα», αναφερόμαστε σε έργα που κάνουν μια πραγματική διαφορά στα μέλη της τοπικής κοινότητας. Για καλά τοπικά έργα θα πρέπει να:

- Ανταποκριθείτε σε μια πραγματική ανάγκη σε τοπικό επίπεδο (συμπεριλαμβανομένων συγκεκριμένων ομάδων/ ατόμων).
- Βασιστείτε σε τοπικούς πόρους (ανθρώπινοι ή/και φυσικοί).
- Επιφέρετε θετικές αλλαγές, για παράδειγμα, στην τοπική οικονομία, περιβάλλον, ικανότητα και ικανότητα της κοινότητας, ευημερία και αυτοεκπλήρωση των μελών της κοινότητας.
- Συμβάλετε σε μακροπρόθεσμες βελτιώσεις στην περιοχή.
- Προσφέρετε αξία για τα χρήματα (που δικαιολογεί την επένδυση δημόσιου χρήματος).
- Συμπληρώστε άλλα τοπικά έργα, δημιουργώντας συνέργειες και τροφοδοτώντας ένα μεγαλύτερο όραμα για την περιοχή.

Η συμβολή στη βελτιωμένη χρήση των τοπικών πόρων και δεξιοτήτων και η ενθάρρυνση της καλής προώθησης/επικοινωνίας των τοπικών πρωτοβουλιών, η συνεργασία και οι δεσμοί μεταξύ τοπικών ενδιαφερομένων - επιχειρήσεις, έρευνα, εκπαίδευση, δημόσιες αρχές κ.λπ. επιβάλλεται. Η συνεργασία με άλλους τομείς θα επιτρέψει στα έργα να επωφεληθούν από μεγαλύτερη κρίσιμη μάζα ή/και γνώσεις που δεν είναι διαθέσιμες στην τοπική περιοχή.

Τέλος, σημειώνεται ότι οι ΟΤΔ δεν πρέπει να ξεχνούν τον σημαντικό ρόλο τους ως μοχλοί καινοτομίας. Η καινοτομία δεν συμβαίνει χωρίς συγκεκριμένο κίνδυνο αποτυχίας. Ωστόσο, είναι θεμελιώδες εάν πρόκειται να συμβεί θετική αλλαγή. Η ανάπτυξη της τοπικής στρατηγικής είναι μόνο η αρχή του έργου μιας ΟΤΔ για την ενθάρρυνση και την υποστήριξη σημαντικών έργων στην περιοχή της. Στη συνέχεια, έχει την ευθύνη να διασφαλίσει ότι τα έργα που υποστηρίζονται στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής είναι υψηλής ποιότητας. Για το σκοπό αυτό, είναι σημαντικό να κινητοποιηθούν οι πόροι της ΟΤΔ, τόσο ανθρώπινοι (εργαζόμενοι και εθελοντές) όσο και οικονομικοί (κόστος λειτουργίας και εμφύχωσης, καθώς και άλλοι πόροι, όπου υπάρχουν) για την αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού κάθε υποστηριζόμενου έργου. Μαζί, τα διάφορα έργα που χρηματοδοτεί μια ΟΤΔ θα πρέπει να ανταποκρίνονται άμεσα στις τοπικές ανάγκες, επιφέροντας θετικές, μακροπρόθεσμες αλλαγές: οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική.

Η διασφάλιση ότι η ΟΤΔ έχει τον χρόνο και την ικανότητα να παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη στους φορείς υλοποίησης έργων μπορεί να είναι πρόκληση. Αυτή η ενότητα στοχεύει να βοηθήσει τις ΟΤΔ να στοχεύσουν τις δραστηριότητές τους (κινούμενα σχέδια της κοινότητας, υποστήριξη ανάπτυξης έργων και επιλογή έργων) πιο αποτελεσματικά για να διασφαλίσει ότι τα έργα που χρηματοδοτούνται κάνουν πραγματικά τη διαφορά στην περιοχή και την κοινότητά της.

## Οδηγός υλοποίησης (διακρατικών) συνεργασιών

Η συνεργασία μεταξύ τοπικών περιοχών στην Ευρώπη προσφέρει πολλά οφέλη στις συμμετέχουσες τοπικές κοινότητες, τις Ομάδες Τοπικής Δράσης ή άλλους τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Μπορεί να ενισχύσει τις τοπικές και ευρωπαϊκές ταυτότητες βοηθώντας τους εταίρους να ανακαλύψουν τις δικές τους αξίες από την οπτική γωνία των άλλων και μαθαίνοντας να εκτιμούν τις διαφορές και τις ομοιότητες ως πολύτιμους πόρους μέσω της αμοιβαίας συνεργασίας. Η συνεργασία μπορεί επίσης να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα των συμμετεχουσών αγροτικών περιοχών ενισχύοντας τους δεσμούς μεταξύ των επιχειρήσεων, επιτυγχάνοντας μια «κρίσιμη μάζα» για την εισαγωγή νέων μεθόδων και προσεγγίσεων, οι οποίες ενισχύουν τον καινοτόμο χαρακτήρα και την αποτελεσματικότητα της τοπικής ανάπτυξης. Η διακρατική και η διαπεριφερειακή συνεργασία έχουν γίνει ολοένα και πιο σημαντικές για τους φορείς της υπαίθρου ως αποτελεσματικοί μηχανισμοί για να βοηθήσουν τις αγροτικές περιοχές να αναπτύξουν από κοινού νέες λύσεις σε κοινά ζητήματα (Η προστιθέμενη αξία της συνεργασίας). Στο πλαίσιο του LEADER, τα έργα συνεργασίας είναι παρόμοια με τα τοπικά έργα υπό την έννοια ότι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της σχετικής στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης. Ωστόσο, λόγω του ουσιαστικού στοιχείου της συνεργασίας με έναν εταίρο συνεργασίας εκτός της επικράτειας της ΟΤΔ, έχουν επίσης πρόσθετα οφέλη που σχετίζονται με την αμοιβαία μάθηση και την επίτευξη κρίσιμης μάζας όσον αφορά τη σχετική γνώση, την εμπειρία, τις μεθόδους που εφαρμόζονται και άλλους πόρους.

### Συνεργασία και δικτύωση

Οι έννοιες της συνεργασίας συχνά συνδέονται στενά με τις έννοιες δικτύωσης, καθώς η δικτύωση μπορεί να ενθαρρύνει τη συνεργασία και η συνεργασία μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία νέων θεματικών δικτύων. Η ενεργή δικτύωση μπορεί να δημιουργήσει σχέσεις μεταξύ ανθρώπων και οργανισμών και να δημιουργήσει νέες γνώσεις και, κατά συνέπεια, ευκαιρίες συνεργασίας. Η δημιουργία ενός νέου δικτύου μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως κοινή δράση. Η δικτύωση για λόγους δικτύωσης δεν θεωρείται γενικά τόσο χρήσιμη όσο η δικτύωση με σκοπό την υλοποίηση μιας συγκεκριμένης δράσης αγροτικής ανάπτυξης. Συνεπώς, τα έργα συνεργασίας θα πρέπει:

- να αντιμετωπίζουν ζητήματα και θέματα σημαντικά για τις συμμετέχουσες αγροτικές περιοχές,
- να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων των στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης των συμμετεχουσών ΟΤΔ,
- να προσφέρουν κάποια σημαντική προστιθέμενη αξία στις συμμετέχουσες περιοχές της ΟΤΔ, στις στοχευόμενες δραστηριότητες, στους εμπλεκόμενους φορείς ή, ευρύτερα, στον τοπικό πληθυσμό και
- να υλοποιηθούν με σαφώς καθορισμένους και ρεαλιστικούς στόχους.

### Η προστιθέμενη αξία της συνεργασίας

Η συνεργασία μπορεί να προσφέρει στα τοπικά έργα εναλλακτικές και νέες ευκαιρίες να αναζητήσουν λύσεις στα προβλήματα των περιοχών τους. Τα έργα συνεργασίας είναι ικανά να παράγουν διαφορετικούς τύπους προστιθέμενης αξίας. Τα ακόλουθα παραδείγματα απεικονίζουν ορισμένες διαφορετικές μορφές προστιθέμενης αξίας που είναι δυνατές από δράσεις συνεργασίας:

### Ενίσχυση της εδαφικής στρατηγικής και των τοπικών εταιρικών σχέσεων

Τα έργα ΣΔΣ θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις ευκαιρίες των περιοχών CLLD και να συμβάλλουν στους στόχους των αντίστοιχων στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης των εταίρων συνεργασίας. Η γνωριμία με άλλους τομείς και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, που συχνά αντιμετωπίζουν παρόμοια είδη ζητημάτων, μπορεί να ενισχύσει την τοπική εταιρική σχέση και να ενθαρρύνει δημιουργικές προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των τοπικών προκλήσεων.

### **Κάνοντας τα έργα πιο φιλόδοξα**

Το ΣΔΣ μπορεί να επιτρέψει σε ένα έργο να επιτύχει μεγαλύτερη κρίσιμη μάζα, τα συνολικά οφέλη μπορεί να είναι πολύ μεγαλύτερα από το άθροισμα των επιμέρους επιτευγμάτων (1+1=11). Η συγκέντρωση πόρων και εμπειρογνομosύνης μπορεί να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας και συνέργειες, που είναι ευνοϊκές για την επίτευξη των στόχων του έργου (όπως τεχνικός εξοπλισμός/τεχνολογίες, κατάρτιση, μάρκετινγκ κ.λπ.).

### **Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας: εύρεση νέων επιχειρηματικών εταίρων, τοποθέτηση σε νέες αγορές**

Η υλοποίηση ενός έργου με διακρατικούς εταίρους μπορεί να βοηθήσει στην προώθηση των τοπικών προϊόντων και της περιοχής προέλευσής τους. Η ΣΔΣ μπορεί να παρέχει πρόσβαση σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, δημιουργώντας έτσι δυνατότητες για: αυξημένες πωλήσεις προϊόντων. ένας συμπληρωματικός επιχειρηματικός εταίρος για τη βελτίωση ενός προϊόντος ή μιας διαδικασίας· και επιπλέον τεχνογνωσία. Αντί για άλλους τομείς που αντιπροσωπεύουν δυνητικό ανταγωνισμό, η συνεργασία δίνει τη δυνατότητα στους εταίρους να επωφεληθούν από τη συμπληρωματικότητα και να επωφεληθούν από τις ομοιότητες.

### **Υποστήριξη της εργασίας και προώθηση της καινοτομίας μέσω νέων δεξιοτήτων**

Νέα οράματα και νέες διαστάσεις μπορούν να υποστηρίξουν και να προωθήσουν νέους τρόπους εργασίας. Επιπλέον, η έκθεση σε διεθνικές εμπειρίες μπορεί να βοηθήσει στη διεύρυνση των επιχειρηματικών οριζόντων και να ενθαρρύνει τις εταιρείες να υιοθετήσουν βελτιωμένες επιχειρησιακές προσεγγίσεις. Αυτά με τη σειρά τους θα πρέπει να δημιουργήσουν αρνητικά κοινωνικο-οικονομικά και/ή περιβαλλοντικά οφέλη για τις αγροτικές περιοχές.

### **Ανάπτυξη εδαφικής ταυτότητας και ευαισθητοποίηση**

Η διακρατική συνεργασία μπορεί να βοηθήσει τους ντόπιους να ανακαλύψουν τη δική τους περιοχή και ιστορία. Βελτιώνοντας την κατανόηση της δικής τους επικράτειας, οι διακρατικές αλληλεπιδράσεις μπορούν να οδηγήσουν στο να γίνουν οι τοπικοί παράγοντες πιο ανοιχτοί στην εκπροσώπηση της επικράτειάς τους και, ως εκ τούτου, να γίνουν πραγματικοί «πρεσβευτές» των περιοχών τους.

### **Αξιοποίηση ενός ειδικού θέματος (π.χ. φυσική, ιστορική ή πολιτιστική κληρονομιά)**

Τα έργα ΣΔΣ μπορούν επίσης να συμβάλουν στην αξιοποίηση της φυσικής, ιστορικής ή πολιτιστικής κληρονομιάς στις αγροτικές περιοχές.

### **Τα «ήπια οφέλη» της συνεργασίας**

Μπορούν επίσης να αποκομιστούν ορισμένα πιο «ήπια», συχνά άυλα οφέλη από τη συνεργασία, για παράδειγμα:

### **Διεύρυνση του μυαλού κάποιου θεωρώντας τις διαφορές ως πηγή εμπλουτισμού**

Η συνεργασία με έναν διακρατικό εταίρο προσφέρει τη δυνατότητα να ανακαλύψετε νέες ή εναλλακτικές απόψεις και να συνειδητοποιήσετε τα οράματα των διαφορετικών ανθρώπων. Μπορεί να βοηθήσει τους τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς να δουν την περιοχή τους με «νέα μάτια» και ενισχύει την ικανότητά τους να καινοτομούν.

### **Ανάπτυξη της ευρωπαϊκής ιθαγένειας και της αίσθησης ταυτότητας**

Ένα έργο ΣΔΣ μπορεί να προσφέρει μια ευκαιρία για την ευαισθητοποίηση του τοπικού πληθυσμού σχετικά με τις δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την ευρωπαϊκή ιθαγένεια. Είναι ένας τρόπος εντοπισμού και παρουσίασης της θέσης της τοπικής περιοχής στην Ευρώπη.

### **Απόκτηση νέων δεξιοτήτων**

Η υλοποίηση ενός έργου ΣΔΣ συχνά περιλαμβάνει την απόκτηση νέας τεχνογνωσίας σχετικά με συγκεκριμένες μεθοδολογίες ή τεχνικές ανάπτυξης. Συχνά περιλαμβάνουν εκμάθηση νέων γλωσσικών δεξιοτήτων. Ως εκ τούτου, οι δράσεις συνεργασίας μπορούν να αντιπροσωπεύουν αποτελεσματικές προσεγγίσεις ανάπτυξης ικανοτήτων για τα ενδιαφερόμενα μέρη της υπαίθρου.

## Τι είναι ένα έργο καλής συνεργασίας;

Τα έργα ΣΔΣ είναι αρκετά διαφορετικά στη φύση, αλλά υπάρχουν αρκετοί κοινοί παράγοντες επιτυχίας που μπορούν να βοηθήσουν στη διασφάλιση έργων καλής συνεργασίας. Αυτά περιλαμβάνουν:

- **Ακολουθώντας μια εδαφική προσέγγιση.** Το LEADER υποστηρίζει την "εδαφική συνεργασία" μεταξύ των ΟΤΔ. Τα έργα ΣΔΣ θα πρέπει να ταιριάζουν καλά με τη στρατηγική τοπικής ανάπτυξης κάθε ΟΤΔ. Τα έργα θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις στους τομείς της ΟΤΔ προκειμένου να διασφαλίζεται η συνάφειά τους και η προστιθέμενη αξία τους.
- **Έχοντας μια ισχυρή και ξεκάθαρη ιδέα έργου** που συμβάλλει στην υλοποίηση του(των) στόχου(ων) της στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης. Ένα γενικό θέμα, ακόμη και αν προσαρμοστεί σε μεταγενέστερο στάδιο με τους εταίρους, μπορεί να μην προσφέρει μια τέτοια συνεισφορά.
- **Προσδιορίζοντας τους κατάλληλους εταίρους συνεργασίας.** Ακόμη και αν οι συνεργαζόμενες ΟΤΔ προέρχονται από πολύ διαφορετικές περιοχές της Ευρώπης, πρέπει να έχουν κοινούς στόχους και κοινό όραμα για τα αποτελέσματα που προσπαθούν να επιτύχουν. Θα πρέπει επίσης να υπάρχει κάποιος βαθμός ομοιότητας μεταξύ των τοπικών προκλήσεων που αντιμετωπίζουν και που ελπίζουν να αντιμετωπίσουν με τη βοήθεια ενός έργου συνεργασίας.
- **Ξεπερνώντας τις απλές ανταλλαγές.** Τα έργα ΣΔΣ ιδανικά υπερβαίνουν μια απλή ανταλλαγή. Θα πρέπει να περιλαμβάνουν κοινές δράσεις που δημιουργούν απτά αποτελέσματα. Συγκεκριμένες και κοινές δράσεις (όπως από κοινού απόκτηση τεχνολογίας, δημιουργία κοινών εκδηλώσεων ή προϊόντων, από κοινού πειραματισμοί/πυλοτικά κ.λπ.) αποτελούν αποτελεσματικούς τρόπους εύρεσης απαντήσεων στις προκλήσεις των αγροτικών περιοχών.
- **Σχεδιάζοντας σωστά για το ανθρώπινο δυναμικό.** Η ανάπτυξη, ο συντονισμός, η υλοποίηση και η διαχείριση μιας εταιρικής σχέσης και ενός έργου συνεργασίας μπορεί να είναι απαιτητική. Οι απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να λαμβάνονται προσεκτικά υπόψη από τα πρώτα στάδια της ανάπτυξης του έργου. και
- **Χτίζοντας μια ισχυρή συνεργασία.** Καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός έργου ΣΔΣ είναι επωφελές να δομούνται ισχυρές και μακροπρόθεσμες βάσεις συνεργασίας.
- **Καθορίζοντας το προφίλ** των επιθυμητών συνεργατών σας για να διευκολύνετε την αναζήτηση συνεργάτη.
- **Διαπραγματευόμενοι και διανέμοντας ρόλους και ευθύνες** μεταξύ των εταίρων κατά την ανάπτυξη του έργου (και να συμπεριληφθούν στη συμφωνία εταιρικής σχέσης)· και
- **Διατηρώντας και διαχειριζόμενοι τη συνεργασία** κατά την υλοποίηση του έργου ΣΔΣ.

## Συνεργασία βήμα βήμα

Λόγω ορισμένων πρόσθετων βημάτων στον συνολικό κύκλο ζωής τους και των διαφορών στα πλαίσια υλοποίησης μεταξύ των κρατών μελών, τα έργα ΣΔΣ τείνουν να είναι πιο περίπλοκα από άλλα έργα αγροτικής ανάπτυξης.

## Προετοιμασία για την έναρξη

Μια ΟΤΔ που ενδιαφέρεται να ξεκινήσει μια δραστηριότητα συνεργασίας χρειάζεται:

- να διασφαλίσει ότι η δραστηριότητα συνεργασίας καλύπτει τις πραγματικές τοπικές ανάγκες όπως προσδιορίζονται στη στρατηγική τοπικής ανάπτυξης·
- να εντοπίσει άτομα στην περιοχή που πρέπει να συμμετέχουν και να μιλούν τις γλώσσες που χρειάζονται·
- να εξασφαλιστεί ότι υπάρχει υποστήριξη για συνεργασία και συμμετοχή στην τοπική κοινότητα·
- να εντοπίσει –τουλάχιστον προσωρινά– πιθανούς εταίρους συνεργασίας, με τους οποίους θα μπορούσε να διερευνήσει από κοινού τη μελλοντική συνεργασία μέσω προπαρασκευαστικών ενεργειών.

## Εξασφάλιση υποστήριξης και συμμετοχής της κοινότητας

Πριν λάβει την απόφαση συνεργασίας, η ΟΤΔ θα πρέπει πάντα να εξετάζει τη στρατηγική της και να βλέπει ποιες τοπικές ανάγκες ή ευκαιρίες μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω της διακρατικής συνεργασίας (αυτό μπορεί να συμβεί στο στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής). Μόλις εντοπιστούν τέτοιες ανάγκες και πριν από την έναρξη ενός έργου συνεργασίας, δίνεται συμβουλή για ορισμένες βασικές δράσεις σε επίπεδο κάθε ΟΤΔ εταίρου. Αυτά βοηθούν να διασφαλιστεί ότι το έργο ξεκινά σε υγιή βάση. Ενώ σε ορισμένα κράτη μέλη μόνο η ΟΤΔ μπορεί να είναι επίσημα δικαιούχος ενός έργου ΣΔΣ, η ισχυρή συμμετοχή άλλων τοπικών παραγόντων είναι απαραίτητη για την επιτυχία της συνεργασίας.

**Αυτό το αρχικό βήμα θα πρέπει να βοηθήσει:** α) στην ενημέρωση των τοπικών ενδιαφερομένων για τα οφέλη που μπορεί να αποφέρει η συνεργασία, β) στον προσδιορισμό φορέων και εταιρών συνεργασίας εντός της περιοχής και γ) στον προσδιορισμό απτών ιδεών συνεργασίας που ανταποκρίνονται στις προσδιορισμένες ανάγκες και ευκαιρίες.

Τα αναμενόμενα αποτελέσματα από αυτή τη διαδικασία θα πρέπει να είναι μια ενημερωμένη ομάδα ενδιαφερομένων που διαθέτει γνώσεις σχετικά με τη συνεργασία και τις ευκαιρίες που προσφέρει και είναι πρόθυμη να συμμετάσχει ή να συνεισφέρει σε ένα έργο συνεργασίας. Αυτή η ομάδα υποστηρικτικών ενδιαφερομένων θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν ευρύτερη και να περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους παραγόντων.

Η κινητοποίηση πιθανών εταίρων έργων συνεργασίας σε επίπεδο ΟΤΔ για αυτό το πρώτο βήμα μπορεί να βοηθηθεί με τη σύσταση μιας άτυπης ομάδας εργασίας ή μιας «δεξαμενής σκέψης συνεργασίας» από τους ντόπιους. Η «δεξαμενή σκέψης» θα ήταν ένα φόρουμ συζήτησης για τον εντοπισμό και την ιεράρχηση πιθανών θεμάτων στα οποία θα μπορούσε να επικεντρωθεί η συνεργασία για την περιοχή της ΟΤΔ και για να ξεκινήσει η συλλογή αρχικών ιδεών για δραστηριότητες που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν από κοινού με έναν διακρατικό εταίρο ή εταίρους. Σε ορισμένες ΟΤΔ αυτή η διαδικασία μπορεί να έχει ήδη ξεκινήσει στο στάδιο ανάπτυξης στρατηγικής.

### Βασικά σημεία για να ξεκινήσετε:

- Ενθάρρυνση των τοπικών ενδιαφερομένων να ενδιαφερθούν για συνεργασία.
- Ενδεχομένως να δημιουργηθεί μια τοπική «δεξαμενή σκέψης συνεργασίας» και
- Προσδιορίστε ιδέες συνεργασίας.

## Προκαταρκτική αναγνώριση των εταίρων

Η εύρεση του κατάλληλου συνεργάτη είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας ενός έργου ΣΔΣ. Μπορείτε να το πετύχετε με: α) προσδιορισμό των επιθυμητών χαρακτηριστικών του πιθανού συνεργάτη σας, β) προετοιμασία «διαφήμισης / προσφοράς συνεργασίας», γ) χρησιμοποιώντας μεθόδους και εργαλεία αναζήτησης συνεργατών και δ) ανταποκρινόμενη σε προσφορά συνεργασίας από άλλη ΟΤΔ.

## Προσδιορίστε τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ενός «καλού» εταίρου

Η αναζήτηση εταίρου δεν είναι θέμα τύχης. Θα πρέπει να καθορίσετε το επιθυμητό προφίλ του και τις προσδοκίες σας σχετικά με το είδος της τεχνογνωσίας και των γνώσεων που αναζητάτε. Αυτά τα επιθυμητά χαρακτηριστικά μιας ΟΤΔ εταίρου μπορεί να περιλαμβάνουν:

- Ομοιότητες ως προς τα χαρακτηριστικά και τις προκλήσεις της περιοχής – φυσικές (παραλιακές, ορεινές...), ιστορικές (δομική κληρονομιά,...), κοινωνικοοικονομικές (επικράτηση μικρών βιομηχανιών,...), πολιτισμικές (μουσική, γλώσσα, ταυτότητα...) Χαρακτηριστικά;
- Συμπληρωματικότητα τεχνογνωσίας, εμπειρίας.
- Γεωγραφική θέση: εγγύτητα εδαφών (διασυνοριακά, γειτονικά εδάφη της ΟΤΔ, κ.λπ.).
- Ύπαρξη συνεχιζόμενης εταιρικής σχέσης που έχει συσταθεί από τοπικό παράγοντα. και/ή
- Γλώσσα και άλλα θέματα επικοινωνίας.

Θα πρέπει να σκεφτείτε το μέγεθος της συνεργασίας και να σκεφτείτε πόσους συνεργάτες αναζητάτε. Η απάντηση εξαρτάται από τους στόχους του σχεδίου συνεργασίας σας. Ορισμένα έργα μπορεί να χρειάζονται μια μεγάλη συνεργασία για να είναι επιτεύξιμα. Για άλλους, μια συνεργασία μεταξύ τριών ή τεσσάρων τομέων μπορεί να είναι ιδανική. Πρέπει να βρεθεί μια ισορροπία για να διασφαλιστεί ότι οι εταιρικές σχέσεις έργων είναι αρκετά μεγάλες ώστε να είναι δυναμικές και να παρέχουν προστιθέμενη αξία, αλλά πρέπει να ληφθεί μέριμνα για την αποφυγή αδικαιολόγητων περίπλοκων συνεργασιών, όπου η αμοιβαία κατανόηση μπορεί να είναι δύσκολο να επιτευχθεί.

### **Ετοιμάστε μια διαφήμιση για να προσελκύσετε πιθανούς συνεργάτες συνεργασίας**

Η σύνταξη μιας «διαφήμισης συνεργασίας» μπορεί να είναι ένας καλός τρόπος για να βρείτε τον κατάλληλο συνεργάτη. Η διαφήμιση πρέπει να περιλαμβάνει αρκετές λεπτομέρειες για να βοηθήσει τους αναγνώστες να κατανοήσουν τα κύρια ενδιαφέροντα συνεργασίας σας. Θα πρέπει επίσης να υποδηλώνει την προθυμία σας να συζητήσετε ιδέες από εταίρους που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην προσθήκη αξίας στην πρόταση ΣΔΣ. Στην ιδανική περίπτωση, η διαφήμιση θα πρέπει να μπορεί να συνοψίζει σε λίγες σύντομες προτάσεις: α) Τι θέλετε να κερδίσετε από το έργο συνεργασίας; και β) Πώς θα ωφελήσει αυτό τις αγροτικές κοινότητες, τις επιχειρήσεις ή/και το περιβάλλον σας;

### **Χρησιμοποιήστε διαφορετικές μεθόδους για να αναζητήσετε έναν συνεργάτη**

Θα πρέπει να χρησιμοποιήσετε μια σειρά εργαλείων για να αυξήσετε τις πιθανότητες επιτυχίας στην αναζήτησή σας για πιθανούς συνεργάτες.

#### **Πριν ξεκινήσετε την αναζήτηση, θυμηθείτε...**

- Η ιδέα συνεργασίας σας θα πρέπει να είναι αρκετά συγκεκριμένη ώστε να επιτρέπει στους άλλους να καταλάβουν τι ψάχνετε.
- Θα πρέπει να αφιερώσετε χρόνο για να σκεφτείτε το προφίλ του «ιδανικού» εταίρου σας.
- Μια συνεργασία μόνο δύο εταίρων είναι επικίνδυνη, γιατί αν ένας εταίρος αποφασίσει να εγκαταλείψει το έργο θα τελειώσει. Μη διστάσετε να κάνετε επαφές με περισσότερους από έναν πιθανούς συνεργάτες προκειμένου να αυξήσετε τις πιθανότητές σας για επιτυχία.

#### **Μέθοδοι αναζήτησης συνεργατών:**

Πρώτα απ' όλα, θα πρέπει να μάθετε εάν υπάρχουν ήδη συνδέσεις με άλλες ευρωπαϊκές περιοχές στην ΟΤΔ σας, π.χ. μέσω αδελφοποίησης πόλεων. Αυτές οι επαφές είναι μια καλή βάση για ένα έργο συνεργασίας και χρειάζεστε λιγότερο χρόνο για να γνωρίσετε την περιοχή συνεργατών.

**Εκδηλώσεις.** Η συμμετοχή σε εκδηλώσεις είναι ένας καλός τρόπος για να συναντήσετε πιθανούς συνεργάτες. Πολλές εκδηλώσεις σε ευρωπαϊκό ή εθνικό επίπεδο υποστηρίζουν τη συνεργασία μέσω ειδικών συνεδριάσεων. Μπορούν επίσης να υπάρχουν ειδικές εκδηλώσεις αφιερωμένες στην τόνωση της συνεργασίας (εκθέσεις συνεργασίας). Λίγες προετοιμασίες πριν από την εκδήλωση ή την έκθεση θα σας βοηθήσουν να βελτιώσετε τις πιθανότητές σας να συναντήσετε τους σωστούς συνεργάτες. Αυτά περιλαμβάνουν:

- **Πριν την συνάντηση-** γράψτε την ιδέα συνεργασίας σας (ή μια διαφήμιση συνεργασίας, εάν είναι σχετική), ρίξτε μια ματιά στις άλλες διαφημίσεις συνεργασίας, εντοπίστε δυνητικά ενδιαφέρουσες προσφορές συνεργασίας, οργανώστε μια πρώτη επαφή με αναγνωρισμένους πιθανούς συνεργάτες για να προγραμματίσετε ένα «ραντεβού» συνεργασίας κατά τη διάρκεια της συνάντησης, ετοιμάστε μια παρουσίαση της περιοχής σας (χρησιμοποιώντας φωτογραφίες, χάρτες, γραφήματα κ.λπ.).
- **Κατά τη διάρκεια της συνάντησης-** στοχεύστε να συνδυάσετε συναντήσεις με όλους τους πιθανούς συνεργάτες σας σε ένα «Ραντεβού συνεργασίας».
- **Μετά τη συνάντηση-** Παραμείνετε σε επαφή με πιθανούς εταίρους τακτικά κατά τη φάση ανάπτυξης του έργου. Μην χάσετε την επαφή με ομάδες που δεν εντάσσονται αμέσως στη συνεργασία, καθώς μπορεί να είναι χρήσιμες για μελλοντικές συνεργασίες.

Η συμμετοχή σε θεματικά συνέδρια είναι ένας άλλος χρήσιμος τρόπος για να συναντήσετε πιθανούς εταίρους συνεργασίας. Θα συναντήσετε ηθοποιούς της υπαίθρου που ασχολούνται με τα ίδια θέματα με εσάς και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε προτάσεις συνεργασίας.

**Εργαλεία αναζήτησης συνεργατών ENRD-** Η διαφήμιση συνεργασίας σας θα πρέπει να διαφημίζεται σε τουλάχιστον μία βάση δεδομένων αναζήτησης συνεργατών ΣΔΣ. Θα μπορούσατε να ξεκινήσετε με τη δημοσίευση μιας προσφοράς συνεργασίας στον ιστότοπο του ENRD, όπου θα είναι σύντομα διαθέσιμο ένα πλήρες διαδραστικό εργαλείο αναζήτησης συνεργατών. Θα παρέχει μεγάλο αριθμό επιλογών αναζήτησης χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες κατηγορίες αγροτικής ανάπτυξης, εκτός από ευκαιρίες αναζήτησης χώρας και περιοχής.

#### Απάντηση σε προσφορά συνεργασίας

Εάν σας προσεγγίσει μια αγροτική περιοχή με σκοπό να γίνετε εταίρος στο έργο, πρέπει να σκεφτείτε πολλά στοιχεία προτού λάβετε μια απόφαση: Είναι η ιδέα συνεργασίας σχετική με τη στρατηγική συνεργασίας σας; Ανταποκρίνεται ο πιθανός συνεργάτης στο προφίλ του συνεργάτη σας, ποιες είναι οι ομοιότητες και οι συμπληρωματικότητες;

#### Προπαρασκευαστικές ενέργειες

Η προετοιμασία ενός έργου συνεργασίας αντιπροσωπεύει ένα μεταβατικό βήμα μεταξύ της ιδέας συνεργασίας και της υλοποίησης του έργου. Κατά την περίοδο χρηματοδότησης 2014-2020, η νομοθεσία της ΕΕ απαιτεί από τις διαχειριστικές αρχές να διαθέτουν «προπαρασκευαστική τεχνική υποστήριξη» για τη χρηματοδότηση δραστηριοτήτων που μπορούν να βοηθήσουν τις ΟΤΔ να αναπτύξουν ένα έργο συνεργασίας. Η υποστήριξη αυτή μπορεί να καλύπτει δραστηριότητες όπως συναντήσεις, επισκέψεις μελέτης, μελέτες, υποστήριξη εμπειρογνομόνων κ.λπ., και μπορεί να είναι επιλέξιμες ακόμη και εάν οι εταίροι αποφασίσουν τελικά να μην ξεκινήσουν κοινή δράση (ωστόσο, πρέπει να αποδείξουν ότι οραματίζονταν την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου έργου συνεργασίας). Οι κανόνες και τα κριτήρια που σχετίζονται με την επιλεξιμότητα των προπαρασκευαστικών ενεργειών ενδέχεται να διαφέρουν μεταξύ των κρατών μελών/περιφερειών της ΕΕ. **Αυτό το βήμα θα πρέπει να έχει ως στόχο να:**

- Γνωρίσετε τους συνεργάτες με τους οποίους πρόκειται να υλοποιήσετε το έργο σας και τις περιοχές τους.
- Συναντηθείτε και/ή συζητήστε με τους πιθανούς εταίρους σας για να συμφωνήσετε σχετικά με τους στόχους, τις δράσεις και το πρόγραμμα εργασίας του έργου.
- Προετοιμάσετε μια λεπτομερή περιγραφή του έργου ΣΔΣ μέσω ενός ισχυρού διαλόγου με τους εταίρους.
- Αποσαφηνίσετε τα κριτήρια επιλεξιμότητας / τους κανόνες χρηματοδότησης τόσο για τη δική σας όσο και για τις περιοχές των εταίρων σας σχετικά με την επιλεξιμότητα των δαπανών για διαφορετικές δράσεις έργων, τους νομικούς και άλλους περιορισμούς σε τύπους αιτούντων ή εταίρων, καθώς και τις απαιτήσεις διαδικασίας υποβολής αιτήσεων, τις προθεσμίες και τη γραφειοκρατία.

#### Τα αναμενόμενα αποτελέσματα από αυτή τη διαδικασία θα πρέπει να περιλαμβάνουν τα εξής:

- Έχουν προσδιοριστεί εταίροι για το έργο ΣΔΣ.
- Έχει ετοιμαστεί μια λεπτομερής περιγραφή του έργου με όλα τα στοιχεία του (στόχοι, δράσεις, οργάνωση εργασίας, τρόποι διαχείρισης, προϋπολογισμός, αρμοδιότητες κ.λπ.).
- Υπάρχει επαρκής γνώση για διαφορετικούς διοικητικούς κανόνες και διαδικασίες.

Οι κύριες φάσεις που εμπλέκονται σε αυτό το βήμα και οι συμβουλές για κάθε φάση παρουσιάζονται παρακάτω.

#### Βασικά σημεία για την προετοιμασία ενός έργου συνεργασίας:

- Γνωριμία με τους συνεργάτες σας και συμφωνία συνεργασίας.
- Προετοιμασία αίτησης διακρατικής συνεργασίας για χρηματοδότηση.
- Διαπραγμάτευση των οικονομικών πτυχών ενός σχεδίου συνεργασίας.

- Συγκεντρώνοντας τους απαιτούμενους πόρους (γνώση και τεχνική). και
- Διορθώνοντας τις οικονομικές, νομικές και διοικητικές δομές.

### Γνωριμία με τους συνεργάτες σας και συμφωνία συνεργασίας

Αν και υπάρχουν πολλοί τρόποι επικοινωνίας με τους συνεργάτες σας, οι κατ' ιδίαν συναντήσεις και οι επισκέψεις αποτελούν ουσιαστικό συστατικό μιας καλής συνεργασίας, καθώς οικοδομούν εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων και βοηθούν στην αποφυγή ή τη διευκρίνιση παρεξηγήσεων. Οι επισκέψεις ανταλλαγής μεταξύ περιοχών ή παραγόντων με παρόμοια χαρακτηριστικά ή πόρους είναι σημαντικές για τον εντοπισμό πιθανών θεμάτων αμοιβαίου ενδιαφέροντος και κοινών ευκαιριών μάθησης.

### Προετοιμάστε και οργανώστε μια συνάντηση με τους συνεργάτες σας

Η πρώτη συνάντηση με τον εταίρο σας ή τους συνεργάτες σας θα πρέπει να προετοιμαστεί προσεκτικά ώστε να βελτιώσετε τις πιθανότητες για καλά αποτελέσματα. Φυσικά, μπορεί να χρειαστούν περισσότερες συναντήσεις (και μπορεί να γίνονται σε διαφορετικό χώρο κάθε φορά).

#### Πριν την συνάντηση:

- Κάντε κάποια δομημένη προκαταρκτική εργασία με εταίρους - μοιραστείτε πληροφορίες για την κατάσταση και τις προκλήσεις των περιοχών σας, για το περίγραμμα του έργου συνεργασίας σας (διευκρινίστε τι φαντάζεστε, επιβεβαιώστε τι φαντάζονται οι συνεργάτες σας και τι θα μπορούσατε να κάνετε μαζί). Μπορεί να είναι χρήσιμη η ανταλλαγή τεκμηρίωσης σχετικά με τους τομείς και τα έργα των εταίρων (μερικές φορές μπορεί να χρειαστεί μετάφραση τέτοιων εγγράφων).
- Ανταλλάξτε απόψεις με τους συνεργάτες σχετικά με το πρόγραμμα της συνάντησης. Συμφωνήστε τη γλώσσα εργασίας. Αυτή η πρώτη συνάντηση είναι μια κρίσιμη στιγμή και ιδανικά όλοι θα πρέπει να μιλούν την ίδια γλώσσα εργασίας. Εάν όχι, θα πρέπει να προγραμματίσετε τη διερμηνεία. Οι ειδικοί διερμηνείς είναι πολύ χρήσιμοι και επιτρέπουν στο προσωπικό της ΟΤΔ να συγκεντρώνει το μυαλό του στο έργο, αντί να σκέφτεται τις μεταφράσεις.
- Βεβαιωθείτε ότι υπάρχει επαρκής χρόνος για ανεπίσημες ανταλλαγές – κάντε το διασκεδαστικό να συμμετέχετε. Αυτό μπορεί να είναι σημαντικό μέρος της δημιουργίας εμπιστοσύνης στις αρχικές φάσεις μεταξύ των μελλοντικών εταίρων συνεργασίας.
- Κινητοποιείτε τοπικούς ενδιαφερόμενους για να παρακολουθήσουν αυτή τη συνάντηση, όπου η παρουσία τους είναι σχετική και δυνατή.
- Αποφασίστε τη σύνθεση της αντιπροσωπείας σας. Η ιδανική «ομάδα» θα πρέπει να περιλαμβάνει την ΟΤΔ διευθυντής, εκπρόσωπος της τεχνικής ομάδας της ΟΤΔ, φορέας υλοποίησης έργων, μέλη της ΟΤΔ και πιθανοί χρηματοοικονομικοί εταίροι, καθώς και άλλοι «ομόλογοι» των μελών της άλλης αντιπροσωπείας (π.χ. δήμαρχοι ή εκπρόσωποι επιχειρήσεων, τομείς σχετικοί με το έργο από αμφότερες/όλες τις περιοχές εταίρων).
- Προσδιορίστε έναν συντονιστή για τις συναντήσεις και ένα άτομο που θα προετοιμάσει την αναφορά των συναντήσεων.
- Προετοιμάστε μια παρουσίαση του πλαισίου της επικράτειάς σας, των προκλήσεων και της πιθανής προστιθέμενης αξίας του έργου συνεργασίας για την επικράτειά σας. Τα βίντεο μπορεί να είναι πιο ελκυστικά από τις παρουσιάσεις PowerPoint. και
- Οργανώστε μερικά μικρά δώρα, όπως τοπικά προϊόντα, για να ευχαριστήσετε τους συνεργάτες σας.

#### Κατά τη διάρκεια της συνάντησης θα πρέπει να εξετάσετε τουλάχιστον τα ακόλουθα σημεία:

- Όλοι οι συμμετέχοντες παρουσιάζονται.
- Παρουσιάσεις κάθε εταίρου - περιοχή, δομή, διοικητική οργάνωση κ.λπ.
- Συζήτηση για μεμονωμένους και κοινούς στόχους συνεργασίας από κάθε εταίρο - τι περιμένει ο καθένας από το έργο συνεργασίας. και

- Καθορίστε διαφορετικούς ρόλους και συμφωνήστε τις ευθύνες μεταξύ των εταίρων (συμπεριλαμβανομένου του «επικεφαλής εταίρου»), τον προϋπολογισμό για κάθε εταίρο και για τις κοινές δαπάνες (εάν χρειάζεται) και τα επόμενα βήματα.

#### Μετά τη συνάντηση:

- Ετοιμάστε εγκαίρως ένα σχέδιο έκθεσης της/των συνάντησης/επίσκεψης. Στείλτε το σε συνεργάτες για σχόλια και επικύρωση. και
- Σχεδιάστε μια αναφορά για τους τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς του έργου στην περιοχή σας, για να τους ενημερώσετε για τους (δυσνητικούς) εταίρους τους. Οι φωτογραφίες και τα βίντεο είναι χρήσιμα για την ευαισθητοποίηση σχετικά με τις περιοχές συνεργατών.

#### Προετοιμάστε και οργανώστε μια επίσκεψη μελέτης προς ή από τους συνεργάτες σας

Μια επίσκεψη μελέτης είναι μια σημαντική μέθοδος για να κατανοήσετε πώς οι πιθανοί εταίροι επιλύουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή αντιμετωπίζουν ένα συγκεκριμένο ζήτημα στο τοπικό τους περιβάλλον. Αν πάτε να επισκεφτείτε τους συνεργάτες σας, θα βρείτε χρήσιμες πολλές από τις συμβουλές που παρέχονται παραπάνω σχετικά με την προετοιμασία για μια συνάντηση εταίρων. Θα πρέπει επίσης να θυμάστε να έχετε ανοιχτό μυαλό και να προσπαθήσετε να κατανοήσετε την άποψη των συντρόφων σας. Εάν είναι η σειρά σας να καλωσορίσετε τους συνεργάτες σας, θα πρέπει να σχεδιάσετε συγκεκριμένες ενέργειες:

- Προτείνετε ένα πρόγραμμα που θα συμφωνηθεί από όλους τους εταίρους πριν από τη συνάντηση.
- Οργανώστε μια ξενάγηση στην περιοχή και επισκέψιες μελέτης (συμπεριλαμβανομένων επισκέψεων σε σχετικά έργα, εάν είναι δυνατόν) για να βοηθήσετε τους συνεργάτες σας να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά και τις προκλήσεις της επικράτειάς σας.
- Κινητοποίηση τοπικών ενδιαφερομένων (συμπεριλαμβανομένων των εκλεγμένων εκπροσώπων) και συμμετοχή τους στη δυναμική της συνεργασίας.

#### Επιβεβαιώστε τη συνεργασία

Είναι σημαντικό να ολοκληρώσετε αυτό το στάδιο στο τέλος της αρχικής συνάντησης /επίσκεψης. Η προετοιμασία ενός εγγράφου γραπτής έκθεσης που υποδεικνύει τις αρχικές δεσμεύσεις των εταίρων παρέχει ένα χρήσιμο μέσο για να επιβεβαιωθεί εάν η εταιρική σχέση μπορεί να προχωρήσει ή όχι περαιτέρω εργασίες για το κοινό έργο. Ένα τέτοιο έγγραφο μπορεί επίσης να υποδεικνύει ποιος θα είναι ο κύριος εταίρος, ποιος θα συντονίσει τη σύνταξη της πρότασης ή/και την προετοιμασία της σύνταξης πρότασης κ.λπ.

Οι εταιρικές σχέσεις δημιουργούν συχνά ένα Μνημόνιο Συνεννόησης (MoU) για την επισημοποίηση και τη σύναψη σαφών σημαντικών συμφωνιών μεταξύ των εταίρων. Εάν απαιτείται από τους σχετικούς εθνικούς/περιφερειακούς κανόνες, ένα τέτοιο Μνημόνιο Συνεννόησης ή ένα σχέδιο συμφωνίας συνεργασίας (το οποίο θα τεθεί σε ισχύ όταν εγκριθεί το έργο), μπορεί να είναι συνημμένο στην αίτηση χρηματοδότησης.

#### Προετοιμασία αίτησης διακρατικής συνεργασίας για χρηματοδότηση

Μετά την επιβεβαίωση της προθυμίας των εταίρων να αναπτύξουν ένα κοινό έργο, το επόμενο βήμα περιλαμβάνει την υποβολή αίτησης για χρηματοδότηση έργου. Οι ΟΤΔ κανονικά θα υποβάλλουν αίτηση για τη δική τους χρηματοδότηση στην αντίστοιχη διαχειριστική αρχή. Οι αιτήσεις μπορούν να προετοιμαστούν από την ομάδα του έργου ή από έμπειρους εξωτερικούς συμβούλους. Βεβαιωθείτε ότι έχετε ελέγξει ποιοι τύποι δαπανών είναι επιλέξιμοι για κάλυψη από την προπαρασκευαστική τεχνική υποστήριξη για έργα συνεργασίας στο πλαίσιο του ΠΑΑ σας και εκείνων των εταίρων σας.

Πριν ξεκινήσετε την προετοιμασία της αίτησής σας, είναι εξαιρετικά σημαντικό να συμφωνήσετε με τους συνεργάτες σας σχετικά με το τι πρόκειται να επιτύχει το έργο σας και πώς θα το μετρήσετε. Πρέπει να έχετε υπόψη σας τα εξής:

- Όλες οι εφαρμογές απαιτούν λεπτομέρειες σχετικά με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και αποτελέσματα - οι περισσότερες ζητούν να ποσοτικοποιηθούν ως προς τους στόχους.
- Οι στόχοι δεν πρέπει να θεωρούνται ως γραφειοκρατικό βάρος και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως βασικό εργαλείο διαχείρισης από την εταιρική σχέση για να τη βοηθήσουν να παρακολουθεί τις επιδόσεις της.
- Οι στόχοι μπορούν επίσης να περιλαμβάνουν ποιοτικούς στόχους. Το σημαντικό σημείο που πρέπει να σημειώσετε είναι ότι απαιτείται να υποβάλετε αναφορά για όλους τους στόχους σας και έτσι θα χρειαστεί να έχετε εγκατεστημένα συστήματα παρακολούθησης για την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με τους στόχους.
- Είναι σημαντικό να συμφωνηθούν και να καθοριστούν από την αρχή του έργου, προκειμένου να παρακολουθείται ο πλήρης αντίκτυπος όλων των δράσεων του έργου.
- Ένας από τους κύριους παράγοντες επιτυχίας που εμπλέκονται στη σύνταξη αιτήσεων χρηματοδότησης ΣΔΣ είναι η κατανόηση των κανόνων/διαδικασιών του ΠΑΑ σχετικά με τη συνεργασία. Συνιστάται να γνωρίζετε τους κανόνες τόσο στη δική σας όσο και στην επικράτεια των συνεργατών σας.

Ένας άλλος παράγοντας επιτυχίας είναι να μπορείτε να κάνετε μια σαφή παρουσίαση της πρότασης έργου σας. Αυτό θα πρέπει να περιέχει (τουλάχιστον) τα ακόλουθα στοιχεία:

- Παρουσίαση της δομής και της οργάνωσης της εταιρικής σχέσης.
- Παρουσίαση των περιοχών του κύριου εταίρου και άλλων εταίρων.
- Κοινοί και ατομικοί στόχοι.
- Προγραμματισμένες δράσεις - διακρατικές δράσεις και, κατά περίπτωση, τοπικές δράσεις που θα αποτελούν επίσης μέρος (και θα χρηματοδοτούνται από) του έργου.
- Αναμενόμενα αποτελέσματα και προσφερόμενη προστιθέμενη αξία.
- Πλαίσιο παρακολούθησης και αξιολόγησης (συμπεριλαμβανομένων δεικτών).
- Ημερολόγιο και χρονοδιάγραμμα.
- Οι ρόλοι των διαφορετικών εταίρων.
- Δομή διαχείρισης έργου (συμπεριλαμβανομένης της αναφοράς στους ανθρώπινους πόρους και την εμπειρία τους).
- Χρηματοοικονομικές πτυχές που καλύπτουν το κόστος και τις απαιτήσεις πόρων. Διακρίνετε μεταξύ των δαπανών που επιβαρύνουν μεμονωμένα τους συνεργάτες και των κοινών δαπανών που δεν μπορούν να αποδοθούν μόνο σε έναν μόνο συνεργάτη (όπως μια κοινή εκδήλωση ή ιστότοπος). Αποσαφήνιση των κονδυλίων του προϋπολογισμού των διαφόρων εταίρων. Προγραμματίστε τις δαπάνες που σχετίζονται με το έργο της ΟΤΔ σας για να επιτρέψετε την «ομαλή» παράδοση των εργασιών που σχετίζονται με το έργο σας. Εξετάστε τα ενδεχόμενα, π.χ. εάν πρόκειται για διαφορετικές/μη σταθερές συναλλαγματικές ισοτιμίες.
- Η στρατηγική επικοινωνίας (στόχευση εσωτερικών και εξωτερικών ομάδων).
- Το περιεχόμενο των εντύπων αίτησης πρέπει να αναπτυχθεί από κοινού και να συμφωνηθεί από όλους τους εταίρους πριν από την υποβολή. Μια τέτοια διαδικασία βοηθά στη διασφάλιση της ιδιοκτησίας του έργου από όλους τους εταίρους και ενθαρρύνει τη συνοχή στις διάφορες αιτήσεις χρηματοδότησης των εταίρων. Η έγκριση της κύριας αίτησης από όλους τους εταίρους ενδέχεται να απαιτεί μεταφράσεις του κειμένου, οι οποίες θα πρέπει να είναι προϋπολογισμένες.
- Ενδέχεται επίσης να απαιτούνται συμπληρωματικά έγγραφα και προσαρμογές (π.χ. επιστολές προθέσεων ή/και δέσμευσης των διαφόρων εταίρων, κ.λπ.), επομένως βεβαιωθείτε ότι έχετε επισυνάψει όλα τα απαιτούμενα στοιχεία όταν στέλνετε το έντυπο αίτησής σας. Ορισμένες ΔΑ ενδέχεται να απαιτήσουν μια υπογεγραμμένη συμφωνία

συνεργασίας σε αυτό το στάδιο, σε τέτοιες περιπτώσεις όλοι οι εταίροι μπορεί να χρειαστεί να προετοιμάσουν και να υπογράψουν μια τέτοια συμφωνία πριν υποβάλουν την αίτηση.

### Διαπραγμάτευση των οικονομικών πτυχών ενός έργου συνεργασίας

Οι οικονομικές πτυχές των έργων ΣΔΣ είναι αρκετά μοναδικές, καθώς αυτά τα έργα συνδυάζουν:

- Διαφορετικοί προϋπολογισμοί από εταιρους που βρίσκονται σε διαφορετικές περιοχές / διαφορετικά κράτη μέλη / διαφορετικές χώρες όπου οι νομικές απαιτήσεις μπορεί να μην είναι όλες οι ίδιες (ή ακόμα και το νόμισμα).
- Διαφορετικά επίπεδα παρέμβασης, (τοπικές δαπάνες που πραγματοποιούνται από κάθε εταίρο καθώς και κοινές δαπάνες που σχετίζονται με το σύνολο της εταιρικής σχέσης). και
- Διαφορετικές οικονομικές πηγές που η καθεμία έχει συγκεκριμένες απαιτήσεις.
- Η αποσαφήνιση οικονομικών ζητημάτων στην αρχή ενός έργου και η συμμετοχή οικονομικών εταίρων σε πρώιμο στάδιο, επιτρέπει στους εταίρους να προβλέψουν τις δυσκολίες και να βρουν τρόπους για να τις ξεπεράσουν εκ των προτέρων. Οι πρώτες ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν είναι:
- Ποιος είναι ο συνολικός προϋπολογισμός του έργου – συμπεριλαμβανομένων των δαπανών και των συνεισφορών από διαφορετικές πηγές, και ποιος είναι ο προϋπολογισμός για κάθε εταίρο;
- Ποιο μέρος του προϋπολογισμού προορίζεται για τοπικές δραστηριότητες και ποιο μέρος αφιερώνεται σε κοινές δραστηριότητες;
- Πώς κατανέμεται ο προϋπολογισμός του έργου μεταξύ των διαφόρων δράσεων;
- Αυτές οι πληροφορίες πρέπει να βρίσκονται στη φόρμα της αίτησής σας. Ίσως χρειαστεί να οργανώσετε εκ νέου τις δικές σας εκδόσεις αυτών των πληροφοριών για να ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της φόρμας αίτησης. Η επίτευξη κοινών συμφωνιών σχετικά με τον προϋπολογισμό του έργου είναι ένα σημαντικό βήμα στις προπαρασκευαστικές φάσεις και θα συμβάλει στη διασφάλιση της διαφάνειας σε όλη τη φάση υλοποίησης του έργου.

### Συγκεντρώνοντας τους απαιτούμενους πόρους: γνώσεις και τεχνικές

Εκτός από τους εσωτερικούς ανθρώπινους πόρους που έχετε προβλέψει στην αίτησή σας, μπορεί να διατίθεται πρόσθετη υποστήριξη από αγροτικά δίκτυα όπως:

- Περιφερειακά αγροτικά δίκτυα (όπου υπάρχουν). Αυτά μπορεί να προσφέρουν συμβουλές σχετικά με το περιεχόμενο των αιτήσεων χρηματοδότησης.
- Εθνικά αγροτικά δίκτυα. Μπορούν επίσης να παρέχουν συμβουλές χρηματοδότησης καθώς και μεθοδολογική καθοδήγηση και λειτουργίες αναζήτησης συνεργατών. και
- Οι εγκαταστάσεις του Σημείου Επαφής ENRD βοηθούν με πληροφορίες σχετικά με θέματα συνεργασίας και παρέχουν υπηρεσίες αναζήτησης συνεργατών στο διαδίκτυο.

### Υλοποίηση έργων ΣΔΣ

Η υλοποίηση ενός έργου συνεργασίας περιλαμβάνει πολυάριθμες δράσεις, πολλές από τις οποίες είναι τεχνικές και ειδικές για μεμονωμένους στόχους του έργου (για παράδειγμα, οργάνωση εκπαίδευσης ή εκδηλώσεων, ανάπτυξη δημοσιεύσεων ή ιστοτόπων, μάρκετινγκ νέων προϊόντων, αγορά αγαθών ή υπηρεσιών κ.λπ.). Από πολλές απόψεις μοιάζουν με τις δραστηριότητες άλλων έργων, που δεν περιλαμβάνουν συνεργασία.

### Δημιουργία και διαχείριση της εταιρικής σχέσης συνεργασίας

Η οργάνωση της εταιρικής σχέσης για το ΣΔΣ μπορεί μερικές φορές να είναι περίπλοκη, λόγω πολιτιστικών διαφορών ή/και του αριθμού των εμπλεκόμενων εταίρων. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχει ένας εξαιρετικά ικανός συντονιστής έργου και σαφείς κανόνες για τη λήψη αποφάσεων.

## Προσδιορίστε τον συντονιστή του έργου

Η καλή διαχείριση ενός έργου συνεργασίας είναι απαραίτητη για την επιτυχία του και αυτό θα πρέπει να διασφαλίζεται από τον συντονιστή του έργου. Μία από τις δομές εταίρων θα πρέπει να προσδιορίζεται σαφώς ως ο γενικός επικεφαλής του έργου (ή επικεφαλής εταίρος). Εντός αυτής της δομής επικεφαλής εταίρου, ένα άτομο θα πρέπει να είναι συνολικά υπεύθυνο για την υλοποίηση, την κίνηση, την παρακολούθηση και τη διαχείριση του έργου. Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις για το συντονισμό έργων ΣΔΣ. Αυτά περιλαμβάνουν:

- Ένας ενιαίος συντονιστής ΣΔΣ που λειτουργεί καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του έργου. Αυτό το άτομο μπορεί να είναι εκπρόσωπος/υπάλληλος ενός από τους εταίρους, που επιλέγεται από τους άλλους, ο οποίος αναλαμβάνει την ευθύνη για τη γενική διαχείριση και τον συντονισμό του προγράμματος εργασίας συνεργασίας.
- Μια παραλλαγή της παραπάνω προσέγγισης είναι να οριστεί ένας ενιαίος συντονιστής διακρατικής συνεργασίας, ο οποίος θα υποβάλλει έκθεση σε/υποστηρίζεται από εθνικές ομάδες καθοδήγησης (αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικό για έργα που περιλαμβάνουν μεγαλύτερο αριθμό εταίρων).
- Κοινόχρηστος / εναλλασσόμενος συντονισμός. Εδώ οι εταίροι αναλαμβάνουν να διαχειρίζονται και να συντονίζουν διάφορες φάσεις ή πτυχές του προγράμματος εργασίας συνεργασίας, σύμφωνα με προκαθορισμένα στοιχεία. Στην περίπτωση αυτή, πρέπει να διασφαλίζεται καλός συντονισμός μεταξύ των διαφορετικών συντονιστών. Αυτό μπορεί να επιτρέψει μια ορισμένη απόκτηση δεξιοτήτων όσον αφορά τη διαχείριση και τον συντονισμό έργων συνεργασίας, ιδίως για τους λιγότερο έμπειρους εταίρους.

Η επιλογή της προσέγγισης συντονισμού θα εξαρτηθεί από την ικανότητα των εταίρων, από την άποψη των πόρων τους για τα καθήκοντα συντονισμού (ανθρώπινοι και οικονομικοί πόροι) και από τις προτιμήσεις των εταίρων, καθώς και από το είδος του έργου.

## Ρυθμίστε τη διαδικασία λήψης αποφάσεων

Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων θα πρέπει να ορίζονται με σαφήνεια και να περιγράφονται σε έγγραφο επικυρωμένο από όλους τους εταίρους (στο έντυπο αίτησης και στη συμφωνία συνεργασίας) προκειμένου να διασφαλίζεται η διαφάνεια και να αποφεύγεται οποιαδήποτε παρεξήγηση. Αυτό το έγγραφο θα πρέπει επίσης να αναφέρεται σε σχετικούς νομικά δεσμευτικούς όρους που θέτει η Διαχειριστική Αρχή σε σχέση με τη χρηματοδότηση του ΠΑΑ.

Μπορείτε να επιλέξετε να δημιουργήσετε μια επιτροπή λήψης αποφάσεων (εκτελεστική επιτροπή) που θα ομαδοποιεί εκπροσώπους των διαφορετικών εταίρων, η οποία θα είναι η δομή λήψης αποφάσεων για ολόκληρο το έργο. Στη συνέχεια, οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν είτε ανεπίσημα είτε με ψηφοφορία με προκαθορισμένους κανόνες που διέπουν την εκπροσώπηση. Αυτή η λύση είναι συμβατή τόσο με μοναδικό συντονιστή όσο και με ένα σύστημα από κοινού ή εκ περιτροπής συντονισμού. Ωστόσο, δεδομένου ότι συνεπάγεται τη δημιουργία μιας πρόσθετης δομής, μπορεί να είναι κατάλληλη μόνο για τις πιο σύνθετες εταιρικές σχέσεις (δηλαδή αυτές που περιλαμβάνουν μεγαλύτερο αριθμό εταίρων).

## Επισημοποίηση της εταιρικής σχέσης

### Συμφωνία συνεργασίας

Η συμφωνία συνεργασίας είναι συνήθως το κύριο εργαλείο για τον καθορισμό των δεσμεύσεων και των ρόλων κάθε εταίρου σε ένα έργο ΣΔΣ. Μια επίσημη συμφωνία συνεργασίας έργου μπορεί να προετοιμαστεί και να υπογραφεί μόλις γίνουν σαφείς οι λεπτομέρειες του έργου και εγκριθούν οι ρόλοι των εταίρων, ο οδικός χάρτης και το χρονοδιάγραμμα. Αυτό το έγγραφο είναι η «σύμβαση» στην οποία οι εταίροι δεσμεύονται επίσημα να υλοποιήσουν τις προγραμματισμένες δράσεις, εντός των καθορισμένων προθεσμιών. Αυτή η συμφωνία συνεργασίας είναι μια νομικά δεσμευτική συμφωνία που βοηθά επίσης να αποκτήσει η εταιρική σχέση ένα πιο επίσημο καθεστώς. Μια συμφωνία συνεργασίας μπορεί να λάβει πολλές μορφές:

- Ανταλλαγή λεπτομερών επιστολών όπου εκφράζονται οι ρόλοι, οι υποχρεώσεις και οι δεσμεύσεις κάθε εταιρού. Αυτή είναι μια απλή λύση, αλλά είναι δύσκολο να γίνει νομικά δεσμευτική σε περίπτωση προβλημάτων.
- Πρωτόκολλο συνεργασίας που θα πρέπει να καλύπτει τις ίδιες πτυχές όπως παραπάνω
- Συμφωνία συνεργασίας βάσει του εθνικού δικαίου (συνήθως της χώρας του κύριου εταιρού) ή με ευρωπαϊκό καθεστώς (π.χ. ΕΟΟΣ) όπου τα διάφορα άρθρα καλύπτουν όλες τις πτυχές της υλοποίησης του έργου και την κατανομή των ρόλων (συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών δεδομένων, της λήψης αποφάσεων διαδικασία κ.λπ.).

### **Δημιουργία κοινής δομής για το έργο συνεργασίας (προαιρετικό!)**

Η δημιουργία μιας κοινής δομής για ένα έργο συνεργασίας δεν αποτελεί υποχρέωση, ωστόσο, σε ορισμένα συγκεκριμένα πλαίσια (μακροπρόθεσμη συνεργασία που προγραμματίζεται ακόμη και μετά τη διάρκεια ζωής του συγκεκριμένου έργου συνεργασίας LEADER), οι εταιροι μπορούν να επιλέξουν να δημιουργήσουν μια επίσημη δομή για την υλοποίηση του έργου. Αυτό σημαίνει επιλογή κατάλληλου τύπου δομής και προετοιμασία του σχετικού νομικού καθεστώτος. Αυτή η επιλογή μπορεί να είναι πιο σχετική για έργα συνεργασίας με μεγαλύτερο και πιο σύνθετο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και δραστηριότητες.

Πριν γράψετε καταστατικά, είναι σημαντικό να ορίσετε την καταλληλότερη νομική μορφή λαμβάνοντας υπόψη τους εταιρους. οι στόχοι; και τις δράσεις που πρέπει να υλοποιηθούν στο πλαίσιο του έργου συνεργασίας, κ.λπ. Είναι επίσης σημαντικό να κατανοήσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των διαφορετικών νομικών δομών.

Η επιλογή ενός συγκεκριμένου τύπου δομής συνδέεται άμεσα με το στάδιο του έργου. Ίσως να μην είναι απαραίτητο να προβλεφθεί μια «βαριά» εταιρική σχέση που θα επισημοποιηθεί με μια νέα δομή στην αρχή του έργου. Μια ελαφρύτερη μορφή (η οποία μπορεί να είναι ακόμη και άτυπη, υπό την προϋπόθεση ότι μια συμφωνία συνεργασίας είναι αρκετά σαφής σχετικά με τους ρόλους και τις υποχρεώσεις κάθε εταιρού) θα επιτρέψει στο έργο να αναπτυχθεί αργά και να προσδιοριστεί καλύτερα. Μόνο όταν είναι πλήρως λειτουργικό θα πρέπει να εγκριθεί μια κοινή δομή για την επισημοποίηση της εταιρικής σχέσης.

Η ακόλουθη λίστα ελέγχου περιλαμβάνει ερωτήσεις που πρέπει να κάνουν οι εταιροι στον εαυτό τους πριν επιλέξουν μια νομική δομή:

- Χρειάζεται να έχουμε μια επίσημη κοινή νομική δομή για την υλοποίηση του έργου συνεργασίας; Ποια θα ήταν η προστιθέμενη αξία αυτής της νομικής δομής για το έργο συνεργασίας και τις δράσεις που θα υλοποιηθούν; Δεν αρκεί μια πλήρης συμφωνία συνεργασίας;
- Ποιοι διαφορετικοί τύποι νομικής δομής υπάρχουν που αναγνωρίζονται σε όλες τις χώρες των εταιρων;
- Για κάθε νομική δομή, θα πρέπει να εξεταστούν διαφορετικά ζητήματα:
- Ταιριάζει το νομικό καθεστώς με το έργο συνεργασίας, το καθεστώς των εμπλεκόμενων εταιρων και τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν;
- Σε τι θα οδηγούσε η επιλογή όσον αφορά περαιτέρω απαιτήσεις (ιδίως όσον αφορά τις διοικητικές, οικονομικές ή/και διαδικασίες ελέγχου)
- Ποιες θα ήταν οι συνέπειες των διαφορετικών νομικών δομών για την καθημερινή εφαρμογή του έργου (κατά την υλοποίησή του και κατά την εκτέλεση: ιδίως όσον αφορά τις καθυστερήσεις και τους ανθρώπινους πόρους);

### **Δημιουργία εταιρικής σχέσης συνεργασίας**

Οι δραστηριότητες κινουμένων σχεδίων είναι απαραίτητες για να διατηρηθεί το έργο να κάνει αυτό που προορίζεται να κάνει. Το animation πρέπει να σχεδιάζεται προσεκτικά και να καλύπτει όλες τις εργασίες του έργου. Οι ρόλοι κινουμένων σχεδίων συχνά ανατίθενται σε συντονιστές έργων, αλλά μπορούν επίσης να προσληφθούν εξωτερικοί εμπειρογνώμονες για την εμπύχωση έργων. Οι εξωτερικοί εργολάβοι κινουμένων σχεδίων χρειάζονται δεξιότητες στη διαχείριση

έργων συνεργασίας, σε πολυπολιτισμικές προσεγγίσεις και με μέτρο στις σχέσεις μεταξύ των εταιρών. Όσον αφορά την εμπύχωση του περιεχομένου του έργου, είναι χρήσιμο να δημιουργηθούν ομάδες εργασίας με αρμοδιότητες για συγκεκριμένα μέρη της υλοποίησης του έργου. Μπορεί να είναι χρήσιμο (και πιο βολικό) να ανατεθεί η ευθύνη για κάθε ομάδα εργασίας σε μεμονωμένους εταίρους. Αυτές οι ομάδες εργασίας θα πρέπει να λειτουργούν σε στενή συνεργασία με τον γενικό συντονιστή, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για τη συγκέντρωση των εισροών τους και τη διάδοση πληροφοριών σχετικά με την πρόοδο των ομάδων εργασίας σε όλη τη διάρκεια της εταιρικής σχέσης. Ορισμένα εργαλεία και μέθοδοι θα σας βοηθήσουν με κινούμενες ενέργειες.

### Γράψτε έναν οδικό χάρτη για το έργο συνεργασίας...

Θα πρέπει να καθοριστεί και να επικυρωθεί ένα κοινό πρόγραμμα εργασίας, που συχνά αποκαλείται «οδικός χάρτης». Αυτό το συμφωνημένο περιεχόμενο μπορεί να βοηθήσει στη διασφάλιση της ομαλής υλοποίησης των δράσεων του έργου και να παρέχει ένα εργαλείο για την υποστήριξη της σχέσης μεταξύ των εταιρών. Οι συντονιστές θα πρέπει να χρησιμοποιούν αυτόν τον «οδικό χάρτη» ως βασικό εργαλείο για την παρακολούθηση της προόδου του έργου και την παρακολούθηση των επιτευγμάτων. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την επισήμανση ενεργειών που υστερούν και να ενθαρρύνει τους συνεργάτες να διορθώσουν μια τέτοια διαολίσθηση. Ο οδικός χάρτης πρέπει να προσδιορίζει τα διάφορα στοιχεία και τα στάδια του έργου συνεργασίας, τις ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν για κάθε βήμα και τους υπεύθυνους εταίρους, τους στόχους και τους δείκτες για κάθε βήμα.

Η σύνταξη του οδικού χάρτη σε πρώιμο στάδιο βοηθά να υπάρχει κάποια ευελιξία, σχεδιάζοντας μόνο τα σημαντικά βήματα και όχι κάθε μικρό βήμα που συνθέτουν αυτά τα σημαντικά βήματα. Ο οδικός χάρτης θα πρέπει να επικαιροποιείται, εάν απαιτείται, ώστε να ταιριάζει με τυχόν νέες πραγματικότητες που προκύπτουν κατά τη φάση υλοποίησης. Οι συνέπειες κάθε αλλαγής πρέπει να προσδιορίζονται καλά. Οι αλλαγές θα πρέπει να περιοριστούν στο ελάχιστο προκειμένου να βοηθηθούν οι λειτουργίες παρακολούθησης του οδικού χάρτη.

### Οργανώστε συναντήσεις, επισκέψεις και ανταλλαγές...

Η υλοποίηση ενός σχεδίου συνεργασίας στο οποίο συμμετέχουν εταίροι που βρίσκονται πολύ μακριά ο ένας από τον άλλο και είναι συνήθως σε θέση να επικοινωνούν μόνο μέσω e-mail ή τηλεφώνου, δεν είναι εύκολη υπόθεση. Προκειμένου η συνεργασία να είναι «πραγματική» και να οδηγήσει σε καλή ανταλλαγή και απτά αποτελέσματα, είναι σημαντικό να προγραμματίζετε συναντήσεις. Πράγματι, η πρόσωπο με πρόσωπο επαφή είναι ζωτικής σημασίας για τη διευκόλυνση της αποτελεσματικής υλοποίησης του έργου και την ενίσχυση των ευκαιριών αμοιβαίας μάθησης.

Οι συναντήσεις συνεργασίας μπορεί να είναι είτε τακτικές και σύντομες, είτε λιγότερο συχνές αλλά μεγαλύτερες. Όλα θα εξαρτηθούν από τα θέματα που θα συζητηθούν, την απόσταση μεταξύ των εταιρών, τις γνώσεις που έχουν και τον αριθμό των εταιρών. Όποιο κι αν είναι το είδος της συνάντησης που προβλέπεται (επισκέψεις μελέτης, σεμινάρια, προγράμματα ανταλλαγών, τηλεδιάσκεψη κ.λπ.), είναι απαραίτητο για κάθε προγραμματισμένη συνάντηση:

- Προετοιμάστε καλά τη συνάντηση για να επιτύχετε τη μέγιστη αποτελεσματικότητα.
- Να είστε σαφείς σχετικά με το τι θα πρέπει να πληρώσει ο κάθε σύντροφος κατά τη διάρκεια και μετά τη συνάντηση (συμπεριλαμβανομένης της διαμονής και των γευμάτων).
- Σχεδιάστε τι πρέπει να κάνει κάθε εταίρος πριν από τη συνάντηση και τι πρέπει να φέρει στη συνάντηση.
- Καθορίστε μια σαφή ατζέντα, η οποία θα συμφωνηθεί από όλους τους συμμετέχοντες.
- Να προβλέψετε ότι θα πρέπει να γραφτούν πλήρη πρακτικά και να διανεμηθούν σε όλους τους συμμετέχοντες για τη συμφωνία τους.
- Προβλέψτε κάθε γλωσσική δυσκολία που μπορεί να προκύψει και σχεδιάστε επαγγελματική διερμηνεία εάν είναι απαραίτητο.

- Ολοκληρώστε τη συνάντηση με μια σύντομη περίληψη των όσων έχουν ειπωθεί και, το πιο σημαντικό, σχετικά με τις δεσμεύσεις που έχει αναλάβει κάθε συμμετέχων (ποιος κάνει τι και μέχρι ποια προθεσμία!)

### Οργανώστε την επικοινωνία μεταξύ των συνεργατών

Εκτός από τις συναντήσεις και την υπογραφή εγγράφων, είναι σημαντικό να διασφαλίζεται ότι οι εταίροι βρίσκονται σε τακτική επαφή, ιδίως για να κατανοούν την πρόοδο σε διαφορετικούς τομείς και πώς αυτή σχετίζεται με τη δική τους εργασία. Η επικοινωνία είναι επίσης απαραίτητη για τη διευκόλυνση της διαχείρισης, της παρακολούθησης, της υποβολής εκθέσεων και της διαχείρισης του έργου.

Ένα κοινό σχέδιο επικοινωνίας θα πρέπει να συμφωνηθεί κατά τα στάδια σχεδιασμού του έργου. Αυτό παρέχει ένα πλαίσιο για τακτικές τηλεφωνικές διασκέψεις, ανταλλαγές ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, on-line και ανταλλαγές βίντεο, ανατροφοδότηση σχετικά με τις δράσεις που πραγματοποιούνται τοπικά στις διάφορες περιοχές, προθεσμίες υποβολής εκθέσεων κ.λπ.

Τα γλωσσικά ζητήματα μπορούν να περιορίσουν αυτές τις τακτικές ανταλλαγές. Αυτό το ζήτημα θα πρέπει να προβλεφθεί και μπορεί να ξεπεραστεί με τη χρήση υπηρεσιών μετάφρασης και διερμηνείας ή, για μακροπρόθεσμα έργα, εξετάζοντας το ενδεχόμενο γλωσσικής κατάρτισης για την ενίσχυση της τεχνικής τεχνογνωσίας για το σχετικό προσωπικό του έργου. Όλα τα σημαντικά έγγραφα πρέπει να μεταφράζονται όποτε είναι δυνατόν.

### Λάβετε υπόψη τις πολιτιστικές πτυχές του έργου, κάθε εταίρου

Μπορεί να επιτευχθεί ευεργετική πρόοδος, ενστερνίζοντας την πολιτιστική ποικιλομορφία ως πλεονέκτημα του έργου και αξιοποιώντας την ως μηχανή δημιουργικότητας για την τόνωση διαφορετικών ιδεών. Τα προβλήματα μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρίες προωθώντας τον ανοιχτό διάλογο για διαφορετικές προοπτικές με κοινούς περιορισμούς.

### Διασφάλιση της συνεχούς δέσμευσης των εταίρων στο έργο συνεργασίας

Όλοι οι εταίροι θα πρέπει να ενδιαφέρονται για το έργο και να παραμείνουν προσηλωμένοι στη συμμετοχή σε αυτό, όπως ορίζεται στη συμφωνία συνεργασίας. Πέραν αυτής της «υποχρεωτικής» δέσμευσης, είναι χρήσιμο να γίνει το έργο μια δυναμική εταιρική σχέση, προκειμένου όλοι οι συμμετέχοντες να αισθάνονται ιδιοκτησία, συμμετοχή, συνεισφορές και οφέλη από το έργο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω προγραμματισμένων ενεργειών επικοινωνίας, όπως η διοργάνωση άτυπων εκδηλώσεων και η ανάπτυξη κοινών εργαλείων και εγγράφων επικοινωνίας.

Οι ενέργειες που συμβάλλουν στην ελάφρυνση των πιθανών βαρών της εταιρικής σχέσης είναι επίσης αποτελεσματικές για την ενθάρρυνση μεγαλύτερης συμμετοχής. Η συμφωνία τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας και η παραγωγή σχετικών οδηγιών (όπως εγχειρίδια και πρότυπα αναφοράς) συμβάλλει στη μείωση πιθανών παρεξηγήσεων, συγκρούσεων και αναποτελεσματικών.

Η συνεχής συμμετοχή των τοπικών παραγόντων βοηθά στη διασφάλιση της σύνδεσης μεταξύ του έργου συνεργασίας και του τι συμβαίνει σε τοπικό επίπεδο. Αυτό απαιτεί τακτική επικοινωνία με τους τοπικούς ενδιαφερόμενους σχετικά με την ενημερωμένη πρόοδο του έργου, συμπεριλαμβανομένων των αποτελεσμάτων των συναντήσεων συνεργασίας και των διαφορετικών φάσεων του έργου κ.λπ.

Η δεξαμενή σκέψης τοπικής συνεργασίας που δημιουργήθηκε κατά τα πρώτα βήματα καθορισμού της στρατηγικής συνεργασίας μπορεί να λειτουργήσει ως επιτροπή παρακολούθησης συνεργασίας. Εάν επιλεγεί αυτή η προσέγγιση, η επιτροπή θα πρέπει να λαμβάνει τακτικές εκθέσεις σχετικά με την τρέχουσα πρόοδο με κάθε στοιχείο του έργου.

Μέλη της δεξαμενής σκέψης/επιτροπής θα μπορούσαν επίσης να κληθούν να λάβουν μέρος σε ορισμένες από τις συναντήσεις και επισκέψεις του έργου προκειμένου να παράσχουν μια εξωτερική άποψη και ανατροφοδότηση σχετικά με τις δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν.

Αυτές οι πρόσθετες ανθρώπινες εισροές μπορούν να δημιουργήσουν πολύτιμα οφέλη για όλους τους εμπλεκόμενους.

### Παρακολούθηση προόδου υλοποίησης

Η παρακολούθηση της προόδου είναι ουσιαστικό μέρος της υλοποίησης οποιουδήποτε έργου, συμπεριλαμβανομένου φυσικά ενός έργου ΣΔΣ. Ωστόσο, η παρακολούθηση ενός έργου ΣΔΣ μπορεί να είναι ελαφρώς πιο περίπλοκη καθώς περιλαμβάνει την κατανομή των ρόλων μεταξύ διαφορετικών εταίρων και τη συμφωνία για το ποιος είναι υπεύθυνος για τι.

Η παρακολούθηση είναι ένα εργαλείο διαχείρισης. Αναφέρεται σε μια διαδικασία μέτρησης της προόδου σε σχέση με τους δείκτες παρακολούθησης του έργου που συμφωνήθηκαν κατά την έναρξη του έργου. Οι δείκτες παρακολούθησης μπορούν να μετρήσουν τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές πληροφορίες και είναι σημαντικό όλοι οι εταίροι να χρησιμοποιούν συνεπείς μεθοδολογίες παρακολούθησης (συμπεριλαμβανομένων κοινών ορισμών δεικτών). Θα πρέπει να έχετε υπόψη σας ότι:

- Τα ίδια συστήματα μέτρησης πρέπει να χρησιμοποιούνται από κάθε συνεργάτη. Για παράδειγμα, εάν σκοπεύετε να δημιουργήσετε θέσεις εργασίας, πρέπει όλοι να χρησιμοποιείτε τον ίδιο ορισμό για μια εργασία που δημιουργείται (δηλ. τον ίδιο αριθμό ωρών την εβδομάδα για καθορισμένο αριθμό μηνών).
- Σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι απαραίτητο να καθοριστεί μια γραμμή βάσης για τη μέτρηση της προόδου. Αυτό συμβαίνει συχνά για ποιοτικούς στόχους όπως η βελτιωμένη ποιότητα ζωής ή η εμπιστοσύνη της κοινότητας (για τέτοιες έννοιες θα πρέπει επίσης να αναπτυχθεί ένας κοινός ορισμός που θα συμφωνηθεί από όλους τους εταίρους του έργου για τους σκοπούς του έργου).
- Οι τυποποιημένες μεθοδολογίες παρακολούθησης και τα πρότυπα αναφοράς θα ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των πλαισίων παρακολούθησης έργων ΣΔΣ και θα βοηθήσουν στη διευκόλυνση της αποτελεσματικής αντιπαραβολής των αποτελεσμάτων από όλους τους εταίρους.

Η παρακολούθηση πραγματοποιείται συνήθως εσωτερικά από τους εταίρους του έργου και θα πρέπει να πραγματοποιείται τακτικά. Η κατανομή των εργασιών παρακολούθησης (ποιος εταίρος παρακολουθεί ποια δραστηριότητα/στόχο) καθώς και η συχνότητα μέτρησης της προόδου, θα πρέπει επίσης να συμφωνηθεί εκ των προτέρων από όλους τους εταίρους.

Η παρακολούθηση μπορεί να επιβεβαιώσει ότι ένα έργο προχωρά στον σχεδιασμό ή να παρέχει έγκαιρη προειδοποίηση ότι η απόδοση δεν είναι η αναμενόμενη. Μπορεί να σας βοηθήσει να ελέγξετε εάν η επίτευξη των στόχων του έργου προχωρά όπως έχει προγραμματιστεί. Για αυτό, είναι χρήσιμο να καθοριστούν ορόσημα (μερικοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή).

### Αξιολόγηση και Επικοινωνία

#### Εκτίμηση

Η παρακολούθηση, που συζητήθηκε στην προηγούμενη ενότητα, και η αξιολόγηση πραγματοποιούνται σε διαφορετικά στάδια σε ένα έργο ΣΔΣ. Είναι αλληλένδετα αφού η παρακολούθηση παρέχει πολλά δεδομένα για αξιολόγηση. Η αξιολόγηση είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της διαδικασίας, της προόδου και των επιτευγμάτων του έργου και για την εξαγωγή διδαγμάτων για το μέλλον. Η προηγούμενη εμπειρία έχει καταδείξει τον κρίσιμο ρόλο της παρακολούθησης και της αξιολόγησης σε:

- Διεύθυνση και διαχείριση έργων συνεργασίας.
- Κοινοποίηση του πλήρους συνόλου των αποτελεσμάτων της συνεργασίας, συμπεριλαμβανομένης της προστιθέμενης αξίας της για την τοπική περιοχή και
- Βελτίωση της ποιότητας των μελλοντικών έργων με τον εντοπισμό καλών πρακτικών και την ανταλλαγή γνώσεων που αποκτήθηκαν.

Τα ευρήματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο επικοινωνίας. Τα αποτελέσματα μιας αξιολόγησης έργου ΣΔΣ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δείξουν στον τοπικό πληθυσμό, στους χρηματοοικονομικούς εταίρους και στον Τύπο, τα πραγματικά οφέλη ενός ευρωπαϊκού έργου. Μια τέτοια παρουσίαση μπορεί επίσης να λάβει τη μορφή οργάνωσης μιας εκδήλωσης, μαζί με τους διακρατικούς εταίρους σας που επισκέπτονται την περιοχή σας. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να καθιερώσετε και να εφαρμόσετε τη διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης και να καθορίσετε τους δείκτες σας από τη στιγμή που θα αρχίσετε να γράφετε τον οδικό χάρτη/έντυπο αίτησης έργου.

### Επικοινωνία και διάδοση των αποτελεσμάτων των έργων ΣΔΣ

Θα πρέπει να διασφαλίσετε ότι τα οφέλη του έργου σας δεν μένουν μόνο σε εκείνους που συμμετείχαν στην υλοποίησή του. Θα πρέπει να διαδοθούν όσο το δυνατόν ευρύτερα στις περιοχές σας και σε άλλες περιοχές της ΟΤΔ που μπορεί να εμπνέονται από το παράδειγμά σας. Πρέπει επίσης να βεβαιωθείτε ότι οι πληροφορίες για το έργο σας φθάνουν επίσης σε ευρύτερο κοινό. Για αυτό χρειάζεστε ένα ευρύ φάσμα εργαλείων διάδοσης και επικοινωνίας.

Η ευρωπαϊκή συνεργασία μπορεί να διευκολύνει τις ανταλλαγές μεταξύ χωρών και, ως εκ τούτου, διαφορετικούς τρόπους σκέψης. Έχει τη δυνατότητα να προωθήσει περαιτέρω την εμφάνιση νέων ιδεών και νέων λύσεων για τις αγροτικές περιοχές. Η διάδοση καλών πρακτικών διασφαλίζει ότι όλοι μπορούν να επωφεληθούν από τις εμπειρίες άλλων. Η διάδοση συνδέεται σαφώς με την αξιολόγηση και συμβάλλει στην προώθηση της διακρατικής συνεργασίας.

Τα εργαλεία διάδοσης μπορούν να επιλεγούν ανάλογα με την ομάδα-στόχο: (πιθανοί) δικαιούχοι, αιρετοί εκπρόσωποι, τύπος/μέσα ενημέρωσης, ευρύ ή ειδικό κοινό (κάτοικοι, επιχειρηματική κοινότητα...) κ.λπ. Ο τρόπος παρουσίασης/δομής των πληροφοριών ενδέχεται να διαφέρει.

Η κεφαλαιοποίηση και η διάδοση των αποτελεσμάτων του έργου ΣΔΣ μπορεί να πραγματοποιηθεί χρησιμοποιώντας διαφορετικούς τύπους εργαλείων: Βίντεο σχετικά με το έργο με συνεντεύξεις από ενδιαφερόμενα μέρη, Εκδηλώσεις που προωθούν έργα ΣΔΣ.

Τα ενημερωτικά δελτία του έργου συνήθως περιλαμβάνουν τα ακόλουθα στοιχεία: ταυτότητα - που περιγράφει το προφίλ και τα χαρακτηριστικά της περιοχής του επικεφαλής και άλλων εταίρων, παρουσίαση των στόχων του έργου, μεθοδολογία υλοποίησης έργου, αναμενόμενα και επιτευχθέντα αποτελέσματα, διδάγματα, δυνατότητα μεταφοράς - ποιες είναι οι συνθήκες που συνδέονται με το τοπικό πλαίσιο; Τι θα χρειαζόταν για να προσαρμοστεί το έργο σε άλλο πλαίσιο; Θυμηθείτε ότι τα NRN και, σε επίπεδο ΕΕ, το ENRD μπορούν επίσης να βοηθήσουν στην κεφαλαιοποίηση των αποτελεσμάτων των έργων ΣΔΣ και στη διάδοσή τους στο σχετικό κοινό. Πράγματι, πολλά NRN και το ENRD αναζητούν ενδιαφέροντα παραδείγματα επιτυχημένων έργων συνεργασίας, μην ξεχάσετε να τους πείτε για το έργο σας! Όλες οι δράσεις που συγχρηματοδοτούνται από τα κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης πρέπει να δημοσιοποιούνται. Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας σε αυτή τη διαδικασία ευαισθητοποίησης του κοινού για:

- τόνωση του ενδιαφέροντος για ευκαιρίες ΣΔΣ μεταξύ τοπικών παραγόντων και πιθανών μελλοντικών προγραμματιστών/συμμετεχόντων έργων ΣΔΣ·
- συμβάλλοντας στο άνοιγμα του κυρίαρχου τρόπου σκέψης σε μια περιοχή και
- «διεύρυνση των οριζόντων» με την εισαγωγή νέων ιδεών που αποκτήθηκαν κατά τη διάρκεια διακρατικών σχέσεων·
- ανταλλαγή εμπειριών, διάδοση καλών πρακτικών στις άλλες αγροτικές περιοχές της Ευρώπης και
- ευαισθητοποίηση σχετικά με τις δυνατότητες που προσφέρει η Ευρώπη, καθιερώνοντας έτσι ένα συγκεκριμένο όραμα ευρωπαϊκής δράσης.

## Μέτρηση της αποτελεσματικότητας της αναπτυξιακής συνεργασίας σε τοπικό επίπεδο

Για τη δημιουργία του εργαλείου μέτρησης της αποτελεσματικότητας της συνεργασίας (διατοπικών και διακρατικών έργων), έχουν ληφθεί υπόψη τα ακόλουθα σημεία:

1. Ερμηνεία και προσαρμογή των αρχών της Διακήρυξης των Παρισίων από την εθνική στην τοπική κλίμακα.
2. Περιφερειακή προσέγγιση: η μέτρηση πραγματοποιείται εντός μιας καθορισμένης επικράτειας (περιοχή, επαρχία, καντόνι).
3. Το όργανο πρέπει να είναι απλό και σαφές, ώστε να διευκολύνεται η κατανόηση και η αυτόματη εφαρμογή.
4. Χρησιμότητα για την ενίσχυση των ικανοτήτων των ΟΤΔ και του μηχανισμού λήψης αποφάσεων του Συστήματος Διεθνούς Συνεργασίας του Εκουαδόρ (SECI).

Ως αποτέλεσμα της προσπάθειας να «κατέβουν» οι αρχές της Διακήρυξης των Παρισίων σε τοπικό επίπεδο, καταρτίστηκε ο ακόλουθος πίνακας, ο οποίος συσχετίζει τις 5 αρχές με 11 υποδείκτες και 15 δείκτες.

ΑΡΧΗ / ΥΠΟ ΔΕΙΚΤΗΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ
<b>A. Ιδιοκτησία</b>	
A.1. Ηγεσία των ΟΤΔ στο σχεδιασμό.	1. Η ΟΤΔ έχει τη δική της αναπτυξιακή στρατηγική που συνδέεται και επεξεργάζεται μαζί με άλλα επίπεδα διακυβέρνησης.
A.2. Ηγεσία των ΟΤΔ στη διαχείριση.	2. Η ΟΤΔ ηγείται της διαχείρισης, εμπλέκοντας τοπικούς ενδιαφερόμενους στις προσπάθειές της.
<b>B. Ευθυγράμμιση</b>	
B.1. Η συνεργασία ευθυγραμμίζεται με τις στρατηγικές των ΟΤΔ.	3. Η συνεργασία ευθυγραμμίζει τη ροή της βοήθειας με τον προγραμματισμό και τον προϋπολογισμό των ΟΤΔ.
B.2. Η συνεργασία χρησιμοποιεί τα υπάρχοντα συστήματα της χώρας.	4. Τα προγράμματα και τα έργα υλοποιούνται σύμφωνα με τη δομή και τα συστήματα των ΟΤΔ.
B.3. Οι ΟΤΔ ενισχύουν την αναπτυξιακή τους ικανότητα με την υποστήριξη της συνεργασίας.	5. Η συνεργασία υποστηρίζει την ανάπτυξη ικανοτήτων των ΟΤΔ με προγράμματα που είναι συντονισμένα και συνεπή με τις αναπτυξιακές στρατηγικές.
B.4. Δημιουργία ικανότητας διαχείρισης των δημόσιων οικονομικών.	6. Η συνεργασία χρησιμοποιεί τα συστήματα των υποεθνικών κυβερνήσεων για τη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών.
B.5. Ενωσιακή βοήθεια.	7. Η προμήθεια αγαθών και υπηρεσιών αναλαμβάνεται από ΟΤΔ και βασίζεται στην καλύτερη ποιότητα στη χαμηλότερη τιμή.
<b>Γ. Εναρμόνιση</b>	
Γ.1 Οι φορείς συνεργασίας εφαρμόζουν κοινές ρυθμίσεις και απλοποίηση των διαδικασιών.	8. Φορείς συνεργασίας συμμετέχουν σε κοινό σχεδιασμό/προγραμματισμό σε καθορισμένους χώρους εντός των ΟΤΔ.
	9. Οι φορείς συνεργασίας που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα/περιφέρεια αναλαμβάνουν κοινές ή κατ' εξουσιοδότηση αξιολογήσεις.
Γ.2. Συμπληρωματικότητα: ένας αποτελεσματικότερος καταμερισμός εργασίας.	10. Οι φορείς συνεργασίας που είναι παρόντες στην ίδια περιοχή διαχειρίζονται / αναθέτουν από κοινού την υλοποίηση προγραμμάτων και έργων.
	11. Οι φορείς συνεργασίας που βρίσκονται στην ίδια περιοχή συντονίζονται μεταξύ τους για τη

	διεξαγωγή και τη χρήση κοινών αξιολογήσεων/κατευθυντήριων γραμμών.
<b>Δ. Διαχείριση για αποτελέσματα</b>	
Δ.1. Η διαχείριση και η εφαρμογή βασίζονται σε αποτελέσματα που ορίζονται στον τοπικό σχεδιασμό.	12. Η ΟΤΔ διαθέτει ένα σύστημα αξιολόγησης της συμμόρφωσης με το Σχέδιο Τοπικής Ανάπτυξης και τη συμβολή της συνεργασίας σε αυτό το σχέδιο.
<b>Ε. Αμοιβαία λογοδοσία</b>	
Ε.1. Αμοιβαία λογοδοσία και διαφάνεια.	13. Οι ΟΤΔ έχουν και εφαρμόζουν ευκαιρίες για συμμετοχή των ενδιαφερομένων στη διαχείριση της ανάπτυξης.
	14. Οι ΟΤΔ λαμβάνουν έγκαιρα πληροφορίες σχετικά με τις συνεισφορές της συνεργασίας, οι οποίες περιλαμβάνονται στην έκθεση διαχείρισης.
	15. Οι ΟΤΔ συνεργάζονται με διεθνή συνεργασία για την αξιολόγηση της εκπλήρωσης των δεσμεύσεων.

Εκτός από τον παραπάνω πίνακα, κρίθηκε απαραίτητο να τεθεί ένα επιπλέον σύνολο ερωτήσεων που σχετίζονται με τις θεσμικές ικανότητες των ΟΤΔ να ασκούν την αρμοδιότητα διαχείρισης της διεθνούς συνεργασίας.

Ως εκ τούτου, για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της αναπτυξιακής συνεργασίας σε τοπικό επίπεδο, δημιουργήθηκε ένα εργαλείο που αποτελείται από δύο καρτέλες βαθμολογίας:

1. Καρτέλα επιδόσεων θεσμικών ικανοτήτων (βαθμολογία 1), που αποτελείται από 10 ερωτήσεις που παρέχουν πληροφορίες για τις ικανότητες των ΟΤΔ για την αποκεντρωμένη διαχείριση των έργων συνεργασίας. Οι απαντήσεις βαθμολογούνται με βαθμολογία από 0 έως 4.

2. Καρτέλα επιδόσεων για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της αναπτυξιακής συνεργασίας σε τοπικό επίπεδο (βαθμολογία 2), που αποτελείται από 5 δείκτες που σχετίζονται με τις 5 αρχές της Διακήρυξης του Παρισιού, 11 υποδείκτες και 15 δείκτες, με βάση 35 ερωτήσεις. Για την αξιολόγηση αυτών των ερωτήσεων χρησιμοποιείται ένα εύρος από 0 έως 4.

Το εργαλείο προορίζεται να μετρήσει την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας σε τοπικό επίπεδο, λαμβάνοντας την επαρχία ως εδαφική μονάδα ανάλυσης. Για να πραγματοποιηθεί μια τοπική μέτρηση, λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα ενδιαφερόμενα μέρη: επαρχιακές, δημοτικές και ενοριακές κυβερνήσεις, διεθνής συνεργασία και κοινωνία των πολιτών, που όλοι συμμετέχουν και συμβάλλουν στην ανάπτυξη από διαφορετικές οπτικές γωνίες και με διαφορετικούς τρόπους.