



LEADER ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიები (LDS) შემუშავებისა და განხორციელების სახელმძღვანელო



წარმოდგენილი დოკუმენტი ქართულ ენაზე ითარგმნა „საქართველოს ადგილობრივი განვითარების ჯგუფების ასოციაციის“ (GALAG) ინიციატივით, ორგანიზაცია „ფიფლ ინ ნიდ“-ის მხარდაჭერით. დოკუმენტი შედგენილია „სოფლის განვითარების ევროპული ქსელის“ (ENRD) მიერ და სრულად ასახავს მათ პოზიციას და პრაქტიკას. დოკუმენტების ორიგინალი ვერსიები გთხოვთ იხილოთ შემდეგ მისამართზე www.enrd.ec.europa.eu

შინაარსი

1. შესავალი	4
2. მონაწილეობითი ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია (LDS)	8
2.1 დაწყება	9
2.2 კონსულტაციების ჩატარების მიდგომები	12
3. ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ძირითადი შემადგენელი ნაწილები	20
3.1 სტრატეგიაში მიმოხილული ტერიტორია და მოსახლეობა	21
3.2 ტერიტორიის საჭიროებების და პოტენციალის განვითარება	22
3.3 მიზნები და ამოცანები	25
3.4 საზოგადოების ჩართულობის პროცესი	33
3.5 სამოქმედო გეგმა	34
3.6 მართვის, მონიტორინგისა და შეფასების მექანიზმები	37
3.7 ფინანსური გეგმა, თითოეული ESI დაფინანსების მოძიების ჩათვლით	49



1. შესავალი

წინამდებარე სახელმძღვანელო ENRD-სგან (სოფლის განვითარების ევროპული ქსელი) ეხება იმ ძირითად და მნიშვნელოვან როლს, რომელსაც ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიები (LDS) თამაშობენ LEADER/CLLD მიდგომის განხორციელებაში. მასში წარმოდგენილია ყველა საჭირო ინფორმაცია ადგილობრივი განვითარების ჯგუფებისთვის (LAGs) და ფარავს როგორც ეფექტური LDS-ის შემუშავებისთვის საჭირო მონაწილეობით პროცესებს, ისე ამ სტრატეგიებში გასათვალისწინებელ აუცილებელ საკითხებს.

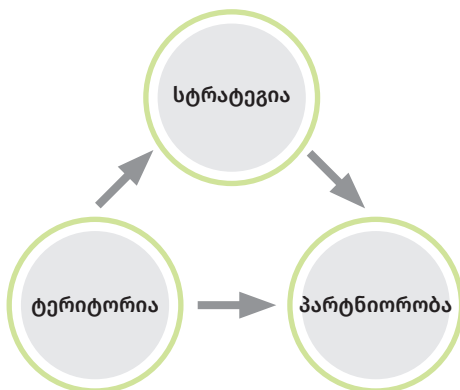
ამ სახელმძღვანელოში მნიშვნელოვანწილად არის მოცემული ENRD-ის LEADER ფოკუს ჯგუფის ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიების ხარისხის გაუმჯობესებაზე მუშაობის შედეგები წინა სამუშაო პერიოდიდან. სახელმძღვანელოს განახლება მოხდა იმისათვის, რომ მასში ასახული ყოფილიყო 2014-2020 დადგენილების სპეციფიური დებულებები.

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიები LEADER/LCCD ფარგლებში

როგორც თემზე დაფუძნებული ადგილობრივი განვითარების (CLLD) ინიციატივა, LEADER მიდგომა არის განვითარების ინტეგრირებული პროცესი, რომელიც შემუშავებულია ადგილობრივი თემების ჩართვის, გააქტიურების, რესურსების მიწოდების და გაძლიერების საფუძველზე, რათა მათ შეძლონ საკუთარი თემის ადგილობრივ განვითარებაში მონაწილეობა.

არსებობს სამი ურთიერთდაკავშირებული ელემენტი, რომლებიც ითვლება ფუნდამენტურად თემზე დაფუძნებული ადგილობრივი განვითარების მიდ-

გომებში: ფართობი ან ტერიტორია; პარტნიორობა; და ინტეგრირებული ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია. ყველა ერთად ცნობილია როგორც ადგილობრივი ტერიტორიული განვითარების „სამება“:



ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის (LDS) მომზადება არის LEADER და CLLD მიდგომების და პროცესების უმთავრესი და განუყოფელი ნაწილი.

ევროკავშირის რეგულაციის (CPR)¹ მიხედვით:

„თემზე დაფუძნებული ადგილობრივი განვითარება უნდა განხორციელდეს ინტეგრირებულ და მულტი-სექტორულ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიაზე დაყრდნობით“²

CPR, მუხლი 2 (19) ასევე განმარტავს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიას:

„[A] ‘თემზე დაფუძნებული ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია’ არის თანმიმდევრული მოქმედებების ერთობლიობა... ადგილობრივი მიზნებისა და საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად, რაც ხელს უწყობს კავშირის სტრატეგიის სისრულეში მოყვანას ქკვიანი, მდგრადი და ინკლუზიური ზრდისთვის, რომელიც შექმნილია და ხორციელდება ადგილობრივი სამოქმედო ჯგუფის მიერ“.

1. რეგულაცია საერთო დებულებების შესახებ (EC) 1303/2013, მუხლი 32 (2) 9c) https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_2013.347.01.0320.01.ENG

2.

CPR-ის 34-ე მუხლის განმარტავს, რომ „ადგილობრივი სამოქმედო ჯგუფები შეიმუშავენ და ახორციელებენ თემის მიერ მართულ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიებს.“³ აღნიშნული მუხლი ასევე ადგენს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიისთვის აუცილებელ მინიმალურ შინაარსს ნებისმიერი ევროპის სტრუქტურული და საინვესტიციო ფონდის (ESI) ფარგლებში (იხ. ქვემოთ და გვ.12). სოფლის განვითარების რეგულაცია⁴ დამატებით ავალდებულებს LEADER-ის ადგილობრივ სამოქმედო ჯგუფებს შეიმუშაონ და განხორციელონ ამგვარი სტრატეგიები.

არ არსებობს „ერთიანი მოდელი, რომელიც ყველას მოერგება“, ამიტომ კარგი ხარისხის ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის მომზადება არ გულისხმობს რაიმე მზა ფორმატის მიყოლას ან შესრულებას. LAG-ის არც ერთი ტერიტორია ან პარტნიორობა არ არის იდენტური; ამრიგად, LAG-ის სტრატეგიები შეიძლება და უნდა ასახავდეს ადგილობრივ საჭიროებებსა და შესაძლებლობებს და მორგებული იყოს მათზე⁵.

მიუხედავად ამისა, LEADER მიდგომა და მის ფარგლებში ეფექტური ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავება მოითხოვს ზოგიერთი საერთო ელემენტის გამოყენებას, კერძოდ:

- ◆ მონაწილეობითი და აქტიურად მართული ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის მომზადების მეთოდი;
- ◆ სათანადოდ სტრუქტურირებული LAG-ის პარტნიორობის ჩართვა;
- ◆ საზოგადოების აქტიური მონაწილეობით შეთანხმება; და
- ◆ ყველაფერი ის, რაც დოკუმენტირებული და დადასტურებული იქნება სტრატეგიასა და მის შინაარსში.

გარდა ამისა, CPR-ის 34-ე მუხლი ასევე ადგენს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიისთვის აუცილებელ მინიმალურ მოთხოვნებს ევროპის ნებისმიერი სტრუქტურული და საინვესტიციო ფონდების (ESI) მიმართ, რაც მოიცავს შემდეგს:

3. შემდგომში წოდებული როგორც უბრალოდ „ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია ან LDS.

4. EAFRD რეგულაცია (EC) 1305/2013

5. მოქნილი სტრატეგიის შემუშავება – ინტერვიუ ჯენი ნილანდთან

- ◆ სტრატეგიით მოცული ტერიტორია და მოსახლეობა;
- ◆ საზოგადოების ჩართულობის პროცესი;
- ◆ ტერიტორიის საჭიროებების და პოტენციალის განსაზღვრა;
- ◆ მიზნების იერარქია, მათ შორის გაზომვადი მიზნები;
- ◆ სამოქმედო გეგმა;
- ◆ მართვის, მონიტორინგისა და შეფასების ღონისძიებები;
- ◆ ფინანსური გეგმა, მათ შორის თითოეული ESI ფონდის გეგმიური მოძიება.

სახელმძღვანელოს შემდეგ ნაწილებში საუბარია ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების ორი უმნიშვნელოვანესი სფეროს დამატებით სახელმძღვანელო საკითხებზე:

1. მონაწილეობითი ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია
2. ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ძირითადი შინაარსი

2. მონაწილეობითი ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია (LDS)

ადგილობრივი მოსახლეობის ჩართულობა წარმოადგენს მთელი CLLD მიდგომის ერთ-ერთი ქვაკუთხედს და ამიტომ საზოგადოების ჩართულობა ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის მომზადებაში აბსოლუტურად ფუნდამენტურია. ადამიანების ჩართვა საკუთარი განვითარების მართვაში არის LEADER მიდგომის მთავარი მიზანი, რომელიც ხელს უწყობს „მმართველობის გაუმჯობესებისა“ და სოფლის შიდა პოტენციალის ჰორიზონტალური პრიორიტეტების მობილიზებას.

ადგილობრივი განვითარების თითოეული სტრატეგია უნდა ეფუძნებოდეს ქვემოდან ზემოთ მართვის პროცესს, რომელიც აქტიურად უნდა მოიცავდეს ადგილობრივი საზოგადოების წარმომადგენლობით ნაწილს, რათა გაითვალისწინოს ადგილობრივი საჭიროებები და პოტენციალი. ეს პროცესი, თავის მხრივ, უნდა იყოს აღწერილი თავად ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიაში.

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის მომზადება და ადგილობრივი პარტნიორობის დამყარება ეფექტური პროცესებია და ერთმანეთს უწყობს ხელს. ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის მომზადების ეფექტურმა და კარგად დაგეგმილმა მონაწილეობითმა პროცესმა შესაძლოა მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანოს წარმომადგენლობითი, კარგად ინფორმირებული და სანდო LAG-ის ჩამოყალიბებაში, რომელსაც შეუძლია მართოს და განახორციელოს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია. გამოცდილ LAG-ებსაც კი მართებთ ყურადღებით მოეკიდონ დაგეგმვის პროცესს, რადგან არ არსებობს იმის გარანტია, რომ ახალი პროგრამის შემუშავების პერიოდში არაფერი შეიცვლება.

უშუალოდ ადგილობრივი ცოდნისა და ცნობიერების გამოყენება და ადგილობრივი ხალხის, ბიზნესისა და ორგანიზაციების ჩართვა LAG-ის მუშაობაში, ხელს უწყობს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიაში ადგილობრიობის ასპექტის მნიშვნელობის ხაზგასმას⁶. საერთო ხედვა და მიზნები

შესაძლოა ჩამოყალიბდეს ტერიტორიის ძირითადი პრობლემებისა და მათი გამომწვევი მიზეზების, ასევე არსებული აქტივების, საჭიროებებისა და შესაძლებლობების ერთობლივი გააზრებით. ეს, თავის მხრივ, აძლიერებს საზოგადოების მხირდან ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიისა და LAG-ის აღიარებას, ჩართულობას და მათდამი კუთვნილების აღქმას.

სახელმძღვანელოს შემდეგი ნაწილები იძლევა განმარტებას ამ პროცესის ძირითადი ნაბიჯების შესახებ. ისინი მოიცავენ მითითებებს ახალი LAG-ებისთვის, რომლებიც იწყებენ მონაწილეობით პროცესს და იძლევიან საჭირო ინსტრუმენტებს უფრო გამოცდილი LAG-ებისთვის, რათა მათ იგი გამოიყენონ არსებული მეთოდების მიმოხილვისთვის და განახლებისთვის ახალი LDS-ის მომზადების პროცესში. ამ აქტივობების დიდი ნაწილი უნდა შეესაბამებოდეს მომზადების ეტაპზე მხარდაჭერის წესებს.

2.1 დაწყება

დაიწყეთ დროულად

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიების ხარისხის გაუმჯობესების თემაზე LEADER-ის მე-4 ფოკუს ჯგუფის მუშაობის ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი რეკომენდაციაა შეეხებოდეთ LAG-ების მიერ ინიციატივის აღების მნიშვნელობას და ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების პროცესის დაწყებას. LAG-ები, რომლებიც ელიან ევროკავშირის და ეროვნული მოლაპარაკებების, რეგულაციებისა და სახელმძღვანელო მითითებების ამოქმედებას LDS განვითარების პროცესის დასაწყებად, იზღუდავენ დროს, რომელიც უნდა მოხმარდეს ეფექტური ადგილობრივი პროცესების დაწყებას და შედეგად, შესაძლოა ზიანი მიაყენოს მის ხარისხს. მზადების ადრეულ ეტაპზე დაწყების რისკები მცირეა და ეს ფაქტი აღიარებულ იქნა მოსამზადებელი მხარდაჭერის წესებშიც, რომელიც LAG-ებისთვის ხელმისაწვდომია 2014 წლის დასაწყისიდან⁶.

მოემზადეთ

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების პროცესის დაგეგმვა და ინიცირება ხშირად საუკეთესოდ ხდება სამუშაოს ჯგუფის ან გუნდის

6. პროცესისადმი მიდგომა: ფონს ჯაკი ლუქსემბურგის LAG-დან განმარტავს მონაწილეობითი მიდგომის უპირატესობებს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების პროცესში.

7. დაიწყეთ ადრე და დაგეგმეთ სწორად ტიმ ჰადსონი ENRD საკონტაქტო პირი, ხაზს უსვამს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის სათანადოდ დაგეგმვის უპირატესობებს.

შექმნის გზით. ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიაზე მუშაობის პროგრესის პარალელურად, ეს ჯგუფი ჩართული იქნება აუცილებელი კვლევის, დაგეგმვისა და საზოგადოების ჩართულობისკენ პროცესის წარმართვის კოორდინაციაში და საჭირო ადამიანური თუ სხვა რესურსების გამოვლენასა და მოძიებაში. არ არის აუცილებელი, რომ სამუშაო ჯგუფი იყოს დიდი; საწყის ეტაპზე იგი შესაძლოა დაკომპლექტებული იყოს მხოლოდ ორი ან სამი მნიშვნელოვანი პარტნიორით. ის თანდათან უნდა განვითარდეს და გაფართოვდეს ადგილობრივი დაინტერესებული მხარეების განსაზღვრისა და ანალიზის ჩატარების შედეგად (ეს შესაძლოა განხორციელდეს საწყის ფაზაში და დაიხვეწოს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების პროცესის შემდგომ ეტაპზე). ახალი პარტნიორობის შემთხვევაში, სამუშაო ჯგუფი შესაძლოა განვითარდეს და შეიქმნას LAG-ის საფუძველზე.

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიაზე მომუშავე სამუშაო ჯგუფმა, ადგილობრივი ინფორმატორების საწყისმა ჯგუფმა, საკონსულტაციო ღონისძიებებმა და ნებისმიერმა კონკრეტულმა სამუშაო ჯგუფმა შესაძლოა წვლილი შეიტანონ LDS-ის ეფექტურ მომზადებაში. ამ პარტნიორობის განვითარება მოხდება იმ ხალხის გამოვლენის და ჩართულობის ხარჯზე, რომლებიც წვლილს შეიტანენ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიაში⁸.

დრო და უნარები

ჩართულ პირებს უნდა შეეძლოთ დრო დაუთმონ მათ წინაშე მდგარ ამოცანებს. ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების პროცესი მოიცავს შეხვედრებისა და დისკუსიების ინტენსიურ თანმიმდევრობას საზოგადოებასთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან; მაგრამ, ხშირად, დრო, რომელიც მათ შეუძლიათ დაუთმონ ამ სამუშაოს, შეზღუდულია. ამიტომ, ეს პროცესი მოითხოვს ჩართულობას და ფასილიტაციის უნარს, ისევე როგორც შესაბამისი უნარების და გამოცდილების ქონას კვლევის ტექნიკების და ტერიტორიული განვითარების კუთხით⁹.

8. ცვლილებების მართვის თეორია, რომელიც შემუშავებულია პროფ. ჯონ კოტერის მიერ (პარვარდის უნივერსიტეტის ბიზნეს სკოლა) აქტუალურია სტრატეგიის შემუშავებისა და განხორციელების პროცესში იმ ძირითადი ეტაპების გავლით, რომელსაც ის განსაზღვრავს, ცვლილებების ხედვისა და სტრატეგიის შემუშავებისთვის, კომუნიკაციისთვის სხვების აზრის გასაგებად და მათი გაძლიერებისთვის, გაგებისა და აზრის მიწოდებისთვის. <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>

9. ისიამოვნეთ სწავლის მრუდით რომინა ზაგო ELARD-დან საუბრობს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ოპერაციებში ჩართულ სასწავლო პროცესებზე.

მცირე ზომის გუნდს შესაძლოა არ ჰქონდეს საკმარისი დრო, ცოდნა ან უნარები, რაც საჭიროა ამოცანების მთელი სპექტრისთვის. პარტნიორებმა ასევე შესაძლოა ვერ უზრუნველყონ საკმარისი პერსონალის ან რესურსების გამოყოფა. გუნდის მხარდასაჭერად შესაძლოა საჭირო გახდეს დამატებით გამოყოფილი რესურსები მაგ. უნივერსიტეტიდან, საჯარო დაწესებულებიდან ან საკონსულტაციო კომპანიისგან სპეციფიური, ტექნიკური ან სპეციალიზებული ამოცანების შესასრულებლად. კვალიფიციურ მოწვეულ ექსპერტებს შეუძლიათ სარგებელი მოუტანონ გუნდს მათი ობიექტურობითა და სამართლიანი დამხმარების სტატუსით მონაწილეობით.

როგორც წესი, ახალი LAG-ისთვის, განვითარების ამგვარი სამუშაოს შესრულებას შესაძლოა დასჭირდეს ორი პირის სრული განაკვეთით მუშაობის ექვივალენტი ექვსი თვე (პარტნიორობის ფორმირება, სიტუაციის ანალიზი, ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავება და განხორციელების გეგმა). ასევე სავარაუდოა, რომ საჭირო გახდეს დიდი მოხალისეობრივი სამუშაოს შესრულება. ხალხის და დროის ეს რესურსი შეიძლება განსხვავდებოდეს იმ სფეროების მიხედვით, რომლებშიც მსგავსი პროცესები მიმდინარეობს.

ინფორმაციის წყაროები

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიაზე მომუშავე სამუშაო ჯგუფის დაუყოვნებელ ამოცანას წარმოადგენს შესაბამისი მონაცემების და სხვა ინფორმაციის წყაროების წინასწარი ანალიზი ტერიტორიის პროფილის და ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შესამუშავებლად. ამ ეტაპზე ჯგუფი ძირითადად ინტერესდება მეორადი წყაროებით, შეაფასებს იმას თუ რა არის რელევანტური და ღირებული, მაქსიმალურად გამოიყენებს ხელთარსებულ ინფორმაციას, იმის მაგივრად რომ ორმაგი ძალისხმევა დაუთმოს უკვე არსებული კვლევის დუბლირებას ან ახალი კვლევის განხორციელებას. მნიშვნელოვანია გავითვალისწინოთ სხვა ინიციატივები, გეგმები ან სტრატეგიები, რომლებიც გავლენას ახდენენ რეგიონზე, როგორცაა კომპლემენტარულობა და ინფორმაციის პოტენციური წყაროები¹⁰.

ერთ-ერთ სასარგებლო მიდგომას წარმოადგენს საჭირო ინფორმაციის ლოგიკურად სტრუქტურირებული ნიმუშის მომზადება. ეს დაგეხმარებათ დაადგინოთ ნებისმიერი ხარვეზი, რომელიც უნდა გამოსწორდეს და შექმნის

10. იხილეთ მაგალითი ანდალუსიიდან (ES) თემაზე „LDS ინტეგრირება ფართო ტერიტორიულ დაგეგმარებაში“.

დამატებითი ინფორმაციის დაზუსტებისთვის საჭირო საფუძველს, რაც აუცილებელია საწყისი ანალიზის დასასრულებლად. ნიმუში ჩვეულებრივ მოიცავს ტერიტორიის, მისი გეოგრაფიისა და გარემოს, რესურსების ეფექტურობის, მემკვიდრეობის, კლიმატის ცვლილების, ტრანსპორტის ინფრასტრუქტურის, მოსახლეობის, სოციალური ჩართულობის და სიღარიბის, ეკონომიკის და შრომის ბაზრის, მმართველობის და ადმინისტრაციის განყოფილებებს. ეს იძლევა საფუძველს, რომლის გარშემოც ხდება სამუშაო ჯგუფის მიერ ანალიზის გაკეთება და ფიქრი LDS-ის შესაძლო პრიორიტეტების შესახებ. ეს ასევე მნიშვნელოვანი ნაბიჯია საზოგადოების შემდგომი ინფორმირებისთვის კონსულტაციების შესახებ.

ამგვარი დაგეგმვა და სტრუქტურირება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია მცირე გუნდთან მუშაობის დროს, სადაც შეზღუდული და ღირებული რესურსების ეფექტური გამოყენება აბსოლუტური პრიორიტეტია.

2.2 კონსულტაციების ჩატარების მიდგომები

პროცესის დაწყება

კარგად ნაცადი მონაწილეობითი მიდგომა გულისხმობს კონსულტაციის პროცესის დაწყებას ძირითადი ადგილობრივი ან ორგანიზებული დაინტერესებული მხარეების ან ინფორმატორების შედარებით მცირე ჯგუფების დადგენით და მათთან მუშაობით.

LAG-ებმა დამატება სამუშაო ჯგუფებმა უნდა განიხილონ, თუ როგორ მოახდინონ ადგილობრივი კონსულტაციების გამართვა ყველაზე ოპტიმალურად¹¹.

მნიშვნელოვანი გასათვალისწინებელი ფაქტორები მოიცავს იმას, თუ როგორ, რის საფუძველზე, რა ეტაპზე და რა გზით ჩაერთვებიან ადამიანები, რა ტიპის მიდგომა იქნება გამოყენებული და როგორ მოხდება ამ რესურსის მოძიება.

აღნიშნულ კონსულტაციებს ორი მიზანი აქვს: პირველ რიგში, ისინი სამუშაო ჯგუფს საშუალებას აძლევს შეამოწმონ და იმუშაონ თავიანთ თავდაპირველ კვლევასა და ანალიზზე ადგილობრივი ცოდნის ფონზე და შემდეგ

11. საჭიროებების ანალიზის გამოყენება, მირეილ გრუტ კორკამპი პოლანდიის LAG-დან ხაზს უსვამს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიაში “საჭიროებების ანალიზის” გამოყენების მნიშვნელობას.

დაადგინონ მათი რეგიონის წინაშე არსებული ძირითადი პრობლემები და შესაძლებლობები. მეორე, ისინი აცნობებენ სამუშაო ჯგუფს ადგილობრივი ლიდერებისა და სხვა გამოჩენილი აქტორების შესახებ, რომლებიც შესაძლოა მზად იყვნენ მხარი დაუჭირონ ან ჩაერთონ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავებაში, LAG-ის საქმიანობაში ან LAG-ის წევრობაში.

ყოველივე ამის განხილვისას, ჯგუფმა უნდა იფიქროს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების ეტაპებზე და ადგილობრივი პარტნიორებისა და თემების ჩართვის მიზნებზე. ეს გულისხმობს LDS-ის მომზადების ძირითად ეტაპებს, ინფორმაციის შეგროვებას, SWOT ანალიზს, პრიორიტეტების განსაზღვრას, მიზნების დასახვას და ინტერვენციის ლოგიკის, მიწოდების ხერხების, მხარდაჭერის უზრუნველყოფის განსაზღვრას და საბოლოო წარდგენაზე შეთანხმებას.

ჩართულობის გაფართოება

ფართო საზოგადოების მონაწილეობა პრიორიტეტულია LAG-ის, ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შესაბამისობის გასაძლიერებლად და სასურველი შედეგების, მათი მიზანშეწონილობის დასადგენად. როგორ შეუძლიათ LAG-ებს უზრუნველყონ ისეთი ხელმისაწვდომი პროცესების წარმოება, რომლებიც გააფართოებს და გააღრმავებს ადგილობრივი საზოგადოებისა და სექტორების მონაწილეობას?

ადგილობრივი მოსახლეობის ინფორმირება მხოლოდ იმის შესახებ, რომ მათ შეუძლიათ ჩაერთონ და წვლილი შეიტანონ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავებაში და მათი რეგიონისთვის ფონდების ძიებაში **საკმარისი არ არის**. LAG-ებმა უნდა მოახდინონ **რეალური მონაწილეობის მოტივაცია** და ისეთი ჩართულობის დაგეგმვა, რომელიც მათ ჭირდებათ და განსაზღვრონ ამის განხორციელების გზები¹². მნიშვნელოვანია დარწმუნდეთ, რომ თქვენს მიერ დაგეგმილი პროცესი მაქსიმალურად ჩართულობითი და შესრულებადია, მოერიდეთ გარკვეული ჯგუფების, მაგ. ახალგაზრდების ან ხანდაზმულების გვერდის ავლას, რომლებსაც შესაძლოა შეექმნათ სირთულეები მაგ. მგზავრობისას, ან მათ ვისაც აქვთ დროის შეზღუდვა, ბიზნესი, არიან ახალგაზრდა მშობლები და ა.შ.

LDS-ის შემუშავების პროცესში მონაწილეობის მისაღებად დაინტერესებული მხარეების ფორმალური ანალიზის ჩატარება წარმოადგენს მარტივ გზას

12. “ქვემოდან ზემოთ” მიდგომა კრისტიანა ლიიმანდი, ტარტუს რეგიონი, ესტონეთი

მუშაობის სტრუქტურის ჩამოყალიბების და უფრო მეტი ეფექტის უზრუნველსაყოფად. ამგვარი ანალიზი ასევე ხელს უწყობს შესაფერის და ქმედუნარიან LAG-ებთან პარტნიორობის ჩამოყალიბებას.

დაინტერესებული მხარეების ანალიზი მოიცავს იმ ადამიანების, ორგანიზაციებისა და უწყებების შესახებ ინფორმაციის მოძიებას („მეფინგს“) და ანალიზს, რომელთაც შესაძლოა მნიშვნელოვანი გავლენა იქონიონ მხარის განვითარებაზე. ის განსაზღვრავს ფაქტობრივი ან პოტენციური პარტნიორების **ძირითად შესაძლებლობებსა და წვლილს** და შესაძლოა განხორციელდეს სექტორული, საზოგადოებრივი, კერძო და სამოქალაქო, ტერიტორიული, თემის ან საქმიანობის ტიპის მიხედვით. ანალიზი შეიძლება სტრუქტურირებული იყოს ადამიანების ან ორგანიზაციების ოფიციალური უფლებამოსილების, ინტერესების, შესაძლებლობების ან რესურსების, ან იმ შესაძლო პროექტების თუ ინტერესების გარშემო, რომელთა განვითარებაც მათ სურთ. ინფორმაციის მოძიება ასევე ეხმარება ადგილობრივ სამოქმედო ჯგუფს დარწმუნდეს პარტნიორობის შესაფერისობაში რეგიონთან მიმართებაში და აჩვენოს საზოგადოების ჩართულობა ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის დოკუმენტის შედგენაში. ამისათვის არსებობს სხვადასხვა ინსტრუმენტები (სქემები, ურთიერთობის დიაგრამები, ორგანიზაციული შესაძლებლობების დიაგრამები, იდეების გრაფიკული გამოსახულებები და ა.შ.).

საჯარო შეხვედრები ან სხვადასხვა სახის ღონისძიებები საზოგადოების ჩართულობის მიღებული ფორმაა, თუმცა **დაგეგმვისას უზრუნველყოფილი უნდა იყოს**, რომ რეგიონის და თემის ყველა წარმომადგენელს ექნება **წვლილის შეტანის შესაძლებლობა**. იზრუნეთ **პოტენციური შემაფერხებელი ფაქტორების მოგვარებაზე**, მაგ. დროისა და ადგილმდებარეობების შერჩევაზე, საკვების და გამაგრებელი სასმელების მომარაგებაზე, თუნდაც ბავშვის მოვლის ღონისძიებების უზრუნველყოფაზე, რაც ხელს შეუწყობს ხალხის დასწრებას. ზედმიწევნით შეიმუშავეთ სამუშაო მეთოდები, რათა ყველაზე თავშეკავებულებსაც შეეძლოთ კომფორტულად იგრძნონ თავი წვლილის შეტანის პროცესში. არსებობს მრავალი ვებ-რესურსი მონაწილეობით ტექნიკებზე, მარტივი, როგორცაა buzz-ჯგუფები, პრიორიტეტების განსაზღვრის სავარჯიშოები და ის გზები, რომლითაც ფასილიტატორები იღებენ უკუკავშირს. ამ ყველაფერმა შესაძლოა წაახალისოს ადამიანების ჩართულობა.

მას შემდეგ, რაც შეიქმნება ჩართულობის უფრო ფართო საფუძველი, მნიშვნე-

ლოჯანია ხალხის ინფორმირება, ეფექტური კომუნიკაცია და უკუკავშირის უზრუნველყოფა მთელი პროცესის განმავლობაში, რათა უზრუნველყოფილი იქნას ადგილობრივ დონეზე მონაწილეობის მაღალი ხარისხი ყველა შესაძლო დაინტერესებული მხარის მიერ¹³.

პროცესის და ანალიზის გაღრმავება და გაძლიერება

თემატური, დარგობრივი ან სფეროების მიხედვით დაყოფილი ქვეჯგუფები ან სამუშაო ჯგუფები წარმოადგენენ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების გაფართოების შემდგომ საშუალებებს, რომელთა მეშვეობითაც ხდება მონაწილეობითი საკონსულტაციო პროცესის გაფართოება, გაღრმავება და კონკრეტული საჭიროებების ან პრიორიტეტების განსაზღვრა. ასეთი ჯგუფები შეიძლება შეიქმნას კონკრეტული საჭიროების ან ინტერესთა ჯგუფის პასუხად, მაგ. უფრო ზოგადი ხასიათის კრების შედეგად ან ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის პროცესის წამყვანი ჯგუფის პირდაპირი ინიციატივის საფუძველზე.

მცირე სამუშაო ჯგუფები ან ქვეჯგუფები შეიძლება შეიქმნას თემატური, დარგობრივი ან სფეროების მიხედვით, როგორც სპეციალიზებული ცოდნის, ასევე უფრო ფართო ადგილობრივი ჩართულობით. LAG-ებს ასევე შეუძლიათ მოახდინონ სამუშაო ჯგუფების ამ ტიპების კომბინირება. ასეთი ჯგუფებისთვის თემების არჩევანი და რაოდენობა დამოკიდებულია ფართობზე, რესურსების ხელმისაწვდომობაზე და ტერიტორიის პირველად ანალიზზე. ჯგუფები ასევე შეიძლება ჩამოყალიბდნენ მოწყვლადი პირების ან ძნელად მისაწვდომი ჯგუფების პროცესში ჩართვის მიზნით ან შექმნან ისეთი მეთოდები, რომლებიც გაუადვილებს ადამიანებს მონაწილეობას.

როგორიც არ უნდა იყოს მიღებული მიდგომა, მნიშვნელოვანია, რომ ეს ჯგუფები ახლო კავშირში იყონ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ძირითად სამუშაო ჯგუფთან. ასეთი ჯგუფები აერთიანებენ დაინტერესებულ მხარეთა განსხვავებულ ხედვებს და ძირითადი საჭიროებებისა და შესაძლებლობების და მათი შედარებითი პრიორიტეტის შესწავლისა და შეთანხმების საშუალებას იძლევიან. ამით ჯგუფები ხელს უწყობენ SWOT ანალიზის მომზადებას და მთლიანობაში LDS-ის შემდგომ განვითარებას და თემატური ან სფეროების მიხედვით დაყოფილი მიზნებისა და პრიორიტეტების განსაზღვრას.

13. გაავრცელეთ სიტყვა, თომას უოლრიხი გერმანული LAG-დან განმარტავს კომუნიკაციის როლს ჩართულობითი და ხარისხიანი მიდგომების უზრუნველყოფაში ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის განხორციელების დროს.

ამ ჯგუფების შემადგენლობის სწორად განსაზღვრა მნიშვნელოვანია მათი ეფექტიანი მუშაობის უზრუნველსაყოფად; მათი დაკომპლექტების მიზანს წარმოადგენს მოტივირებული ადგილობრივი მოსახლეობის ფართო ფენის ჩართვა, რომლებსაც ექნებათ იდეები. ასევე გასათვალისწინებელია ურთიერთობები ან დინამიკა თემებს შორის, მაგ. საზოგადოების მიერ სანდო და პატივცემული თავმჯდომარეების შერჩევით, ან ე.წ. „ბლოკერების“ თავიდან აცილების გზით, რომელთა ჩართულობამ ან ქმედებებმა შესაძლოა გამოიწვიოს სხვათა მონაწილეობა პროცესში. კიდევ ერთხელ, მნიშვნელოვანია მოხდეს იმ ჯგუფების იდენტიფიცირება და ჩართვა რომლებიც ხშირად უგულებელყოფილნი არიან მსგავს პროცესებში ჩართულობიდან.

2.3 პრიორიტეტების და მიზნების განსაზღვრა

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის მომზადება, როგორც წესი, გულისხმობს LAG-ის ან ადგილობრივი მოსახლეობის ჩართულობას მათ ტერიტორიაზე არსებული სიტუაციის ანალიზში. ჩვეულებრივ, ეს ეფუძნება SWOT ანალიზს (სუსტი და ძლიერი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები)¹⁴. ეს ანალიზი ეხმარება მათ განვითარების პრობლემური და პერსპექტიული სფეროების გამოვლენაში, მის საფუძველზე სტრატეგიისა და მიზნების განსაზღვრაში და განვითარების პრიორიტეტებზე შეთანხმებაში. ეს შესაძლებელია განხორციელდეს მთლიანად LAG-ის, ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიაზე მომუშავე ჯგუფის, ან როგორც ზემოთ იყო ნახსენები, ქვეჯგუფის მიერ, რომლებმაც შესაძლოა კონკრეტული თემის, ტერიტორიის, სექტორის შესახებ, მათ მიერ გაკეთებული ანალიზით, წვლილი შეიტანონ SWOT ანალიზის ჩატარებაში.

ტრადიციულად, ძლიერი და სუსტი მხარეები განიხილება როგორც შიდა ფაქტორები, ანუ ფაქტორები, რომლებზეც LAG/LDS-ს გააჩნია გარკვეული გავლენა. შესაძლებლობები და საფრთხეები განიხილება როგორც გარე ფაქტორები, რომლებიც LAG/LDS-მა შესაძლოა შეამსუბუქოს ან გამოიყენოს. შეიძლება გამოყენებულ იქნას სხვადასხვა ტექნიკა გეოგრაფიულ ან სექტორულ დონეზე და მოხდეს განსხვავებული ტექნიკების გამოყენება. აქ მკაფიო გაგების ჩამოყალიბება მნიშვნელოვანია იმის უზრუნველსაყოფად,

14. იხ. SWOT ანალიზის ნაწილი

რომ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია ორიენტირებული იყოს რეალურ და ადგილობრივად მისაღწევ მიზნებზე. როგორიც არ უნდა იყოს მიდგომა, სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია იმის უზრუნველყოფა, რომ ჩატარდეს რეალური ანალიზი, რომელიც დაფუძნებული იქნება მტკიცებულებებზე და არა მხოლოდ ოთხ კატეგორიაში მოცემული საკითხების ჩამონათვალებზე.

ჩატარებული კვლევისა და ანალიზის საფუძველზე სამუშაო ჯგუფებმა (მათ შორის LDS სამუშაო ჯგუფმა) უნდა განიხილონ, თუ როგორ უნდა დაეყრდნონ ძლიერ მხარეებს და შეამსუბუქონ საფრთხეები, დააკმაყოფილონ ხაზგასმული საჭიროებები და შესაძლებლობები და გამოავლინონ შესაძლო ქმედებები (იმის გათვალისწინებით, თუ რა არის რეალურად მიღწევადი).

ჯგუფის წახალისება განიხილონ მათი „ხედვა“, იმის თაობაზე თუ როგორი შეიძლება გახდეს ან გამოიყურებოდეს მხარე მომავალში, განსაკუთრებით ღირებულ ტექნიკას წარმოადგენს. შემდგომში, იგი უნდა გადაიქცეს უფრო რეალისტურ და მიღწევად მიზნად, აკმაყოფილებდეს SMART (კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რეალისტური და დროში გაწერილი) მიზნების მოთხოვნებს¹⁵.

იმაზე ფიქრისას, თუ რა არის მიღწევადი, სასარგებლოა გაითვალისწინოთ, პოტენციურად რა რესურსები იქნება ხელმისაწვდომი და რისი გაკეთება არის შესაძლებელი მოცემული LAG-ის მეშვეობით და რა სხვა პროგრამებით. ეს არის რეალობის შემოწმების შემდეგი ეტაპი და მას ასევე მნიშვნელოვანი წვლილი შეაქვს „მოლოდინების მართვაში“ და პრიორიტეტების სწორად განსაზღვრაში. ზოგადად, მიზნები უნდა იყოს დახარისხებული, რათა ასახავდეს მათ წვლილს ადრე გამოვლენილი ფუნდამენტური საჭიროებებისა და შესაძლებლობების დაკმაყოფილებაში, მათი წილი შემოთავაზებულ ბიუჯეტში უნდა ასახავდეს ამ პრიორიტეტს.

აღნიშნული სამუშაოს შესრულების შემდეგ, ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის და სამუშაო ჯგუფებს შეექმნებათ წარმოდგენა არსებულ ძირითად პრობლემებსა თუ საჭიროებებზე, ამ საჭიროებებთან დაკავშირებული მიზნებზე, მათ შედარებით პრიორიტეტებსა და მათი მიღწევის შესაძლო და პრაქტიკულ საშუალებებზე¹⁶.

15. ირლანდია “LDS მიზნების ადვილად მიღწევად და გაზომვად მიზნებად გადაქცევა”

16. სარდინია (IT), “მონაწილეობითი მეთოდების გამოყენება (პრობლემის ხე) ხარისხიანი ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შესაქმნელად”

LAG-ებმა შესაძლოა თავად განახორციელონ მთლიანი სამუშაო ან მიიღონ მხარდაჭერა ამ პროცესში, მაგ. საკუთარი პარტნიორებისგან მათი რესურსების გამოყენების გზით ან დაიხმარონ ექსპერტები. შედეგად მიიღება ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია, რომელიც მოიცავს კარგად განსაზღვრულ ადგილობრივ არეალს, არის ინტეგრირებული და ითვალისწინებს ადგილობრივი დაინტერესებული მხარეების პრობლემებს.

2.4 პროცესის დასრულება, ყველაფრის გაერთიანება

მას შემდეგ, რაც ადგილობრივი განვითარების ჯგუფი გაივლის გზას კვლევისა და ანალიზის სხვადასხვა მონაწილეობითი პროცესებისა და ეტაპების გამოყენებით და ყველა შეიტანს თავის წვლილს, როგორ ხდება ამ ყველაფრის ერთობლიობაში მოყვანა მონაწილეობითი ფორმით?

ამ შემთხვევაში LAG-ის მიზანს წარმოადგენს ელემენტების შეკრება და კონსენსუსის მიღწევა შეხვედრების და მოლაპარაკებების მეშვეობით, ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ძირითადი პრინციპების, მიზნებისა და პრიორიტეტების, შემოთავაზებული საბიუჯეტო სახსრების მოძიების და LAG-ის პარტნიორობის საბოლოო შემადგენლობისა და სტრუქტურის საკითხების გარშემო. ამიტომ, LAG-ები ცდილობენ გააერთიანონ სხვადასხვა პერსპექტივები, ხედვები და მისწრაფებები ერთიან და შეთანხმებულ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიაში.

ეს შესაძლოა იყოს საკმაოდ დელიკატური პროცესი და არ გულისხმობს მხოლოდ სხვადასხვა ეტაპებისა და ჯგუფების მუშაობის შედეგების სხვადასხვა ნაწილების გაერთიანებას; ამ შემთხვევაში ჭეშმარიტად უნდა მოქმედებდეს მოწოდება “ერთიანობა უფრო მეტია, ვიდრე ნაწილების ჯამი”. არსებობს ამ ტიპის მოლაპარაკებების დიდი გამოცდილება როგორც LEADER-ის საზოგადოების შიგნით, ისე სხვაგან ამ ტიპის მიდგომების განხორციელებისას და LAG-ებმა აქტიურად უნდა მოიძიონ და განახორციელონ დადასტურებულად ეფექტური მეთოდები.

LAG-მა ან ხელმძღვანელმა ჯგუფმა უნდა უზრუნველყონ ძლიერი ხელმძღვანელობა, რათა წაახალისონ რეალური და კონსტრუქციული კომპრომისი ქმედებებსა და მოქმედ პირებს შორის კავშირების (სინერგიის ან კომპლემენტარობის) გამოსავლენად და შეიმუშავონ მიდგომა სადაც “ორივე მხარე მოგებულა”. ჩვეულებრივ, ეს გულისხმობს საქმის იმ მოქმედებებითა

და პროექტებით დაწყებას, რომლებზეც უკვე არსებობს შეთანხმება. LAG-ებს, სავარაუდოდ, მოუწევთ უარი თქვან ან ცვლილებები შეიტანონ იმ ელემენტებში, რომლებიც წარმოადგენენ წითელ ხაზებს ერთი ან მეტი ადგილობრივი პარტნიორისთვის ან დაინტერესებული მხარისთვის.

ჩართულობის იმპულსის შენარჩუნება და განვითარება აძლიერებს სტრატეგიის განხორციელების პროცესს. ამიტომ, განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ისეთი პროექტების მოძიება, რომლებიც სწრაფ შედეგებს იძლევა და ისეთი მნიშვნელოვანი პროექტების განხორციელება, რომლებიც ძლიერი ადგილობრივი ეფექტით გამოირჩევა ან რომლებსაც არსებითი წვლილი შეაქვს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის მიზნების მიღწევაში. მაღალი პრიორიტეტი უნდა მიენიჭოს იმ პროექტებს ან ქმედებებს, რომლებიც აკავშირებენ და აძლიერებენ ერთმანეთს და ამით მობილიზაციას უკეთებენ სხვადასხვა ადგილობრივ მოქმედ პირებს/ერთეულებს, ანუ მათ, ვინც უძღვებიან LEADER-ის ძირითად ეთოსს¹⁷.

მთელი ამ სამუშაოს განმავლობაში LAG-ს ან ხელმძღვანელ ჯგუფს თვალი უნდა ექიროს პროცესის ტექნიკურ ნაწილზე, LDS-ს საბოლოო სახით მომზადებაზე, რომელიც განაცხადის სახით, მხარდაჭერისთვის წარედგინება LEADER-ს, ასევე ოპერატიული გეგმის შემუშავებაზე, რომლის მეშვეობითაც მოხდება სტრატეგიის განხორციელება.

17. ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიით (LDS) დაინტერესებული მხარეების მობილიზება. თომას უოლრიხი გერმანიის LAG-დან გვიზიარებს თუ როგორ უნდა მოხდეს სხვადასხვა დაინტერესებული პირების ჩართვა ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიაში.

3. ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ძირითადი შემადგენელი ნაწილები

ESI ფონდის მიხედვით ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია უნდა მოიცავდეს იმ საერთო მინიმუმს, რომელიც ასახულია საერთო დებულებების რეგულაციებში და შედგება შემდეგი ელემენტებისგან:

- ✦ სტრატეგიის ფარგლებში მოქცეული ტერიტორია და მოსახლეობა ტერიტორიის საჭიროებების და განვითარების პოტენციალის, მათ შორის ძლიერი და სუსტი მხარეების შესაძლებლობების და საფრთხეების ანალიზი.
- ✦ სტრატეგიის და მისი მიზნების აღწერა, ინტეგრირებული და ინოვაციური სტრატეგიის წესდების და მიზნების იერარქიის დახასიათება, რაც ასევე გულისხმობს გაზომვად შედეგებს. სტრატეგია შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს ESI ფონდის რელევანტურ პროგრამებთან.
- ✦ მოსახლეობის სტრატეგიის განვითარებაში ჩართულობის პროცესის დახასიათება.
- ✦ სამოქმედო გეგმა, რომელიც აღწერს, თუ როგორ მოხდება მიზნების ქმედებებში განხორციელება.
- ✦ სტრატეგიის მართვისა და მონიტორინგის ღონისძიებების დახასიათება, რომელიც ასახავს ადგილობრივი სამოქმედო ჯგუფის შესაძლებლობას დანერგოს სტრატეგია, ისევე როგორც იმ სპეციფიური ღონისძიებების აღწერა, რომლებიც შეაფასებენ სტრატეგიის განხორციელების ხარისხს.
- ✦ სტრატეგიის ფინანსური გეგმა, მათ შორის დაგეგმილი ყოველი ESI ფონდის გამოყენების გეგმა.

შინაარსის ეს მინიმუმი ეფუძნება აღიარებულ პრაქტიკას, მათ შორის LEADER-ის ქვეკომიტეტის მე-4 ფოკუს ჯგუფში გამოვლენილ და განხილულ პრიორიტეტებს. სახელმძღვანელოს შემდეგი ნაწილები აღნიშნულ ელემენტებს ცალკეულად განიხილავენ.

3.1 სტრატეგიაში მიმოხილული ტერიტორია და მოსახლეობა

LAG ტერიტორიას, პარტნიორობას და სტრატეგიას შორის კავშირებს საფუძვლად უდევს LEADER მიდგომა და იგი ნათლად განასხვავებს LEADER-ს სოფლის განვითარების პროგრამის (RDP) სხვა ელემენტებისგან. ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ამ ნაწილმა უნდა განსაზღვროს შემოთავაზებული LAG ტერიტორია და ადგილობრივი პარტნიორობა, რაც დაასაბუთებს ყოველი მათგანის მიზანშეწონილობას, მათ მნიშვნელობას ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიისთვის და მათ შორის ურთიერთკავშირებს.

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია ნათლად უნდა განსაზღვრავდეს და აღწერდეს შემოთავაზებულ ტერიტორიას, მათ შორის მის მოსახლეობას. მინიმალურ საერთო მოთხოვნას წარმოადგენს, რომ ტერიტორია იყოს ქვერეგიონალური დონის და იყოს კონკრეტული. სახელმძღვანელოს ამ ნაწილის მიზანია ტერიტორიის რეალისტური აღწერა და მისი ფუნქციონირების დახასიათება, რაც გამოავლენს მათი ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიისადმი რელევანტურობის მთავარ მახასიათებლებს. მან უნდა განმარტოს, თუ რატომ არის ესა თუ ის ტერიტორია სტრატეგიისთვის შესაფერისი, მაგალითად, ხაზი გაუსვას იმ ძირითად განმასხვავებელ მახასიათებლებს და სოციალურ, ეკონომიკურ და გარემოსდაცვით ფაქტორებს, რომელიც გვიჩვენებს, რომ მას გააჩნია საკმარისი კრიტიკული მასა და თანმიმდევრობა იმისათვის, რომ იყოს სიცოცხლისუნარიანი.

გამოყენებული განმარტებები უნდა შეესაბამებოდეს ტერიტორიის და პარტნიორობის ყოვლისმომცველ კრიტერიუმებს, რომლებიც დადგენილია ევროკავშირის შესაბამისი რეგულაციებით და ხელმძღვანელობით და ნებისმიერ შემდგომ სპეციფიკაციას, რომელიც მოცემულია ეროვნული პარტნიორობის ხელშეკრულებაში და RDP-ში წევრი სახელმწიფოს ან რეგიონის მიერ.

საერთო დებულებებში ან სოფლის განვითარების რეგულაციებში არ ფიქსირდება არანაირი მოთხოვნა, რომლის მიხედვითაც LAG-ის საზღვარი უნდა ემთხვეოდეს ადმინისტრაციულ საზღვარს (თუმცა ასეთი მოთხოვნა შესაძლოა წამოყენებულ იქნას შესაბამისი ეროვნული ან რეგიონალური კანონმდებლობის მიერ); ფუნქციური საზღვარი შესაძლოა უფრო მართებული

აღმოჩნდეს სოფლის ტერიტორიისთვის. თუმცა, ადმინისტრაციულ-ტერიტორიული საზღვრები მაინც ფიქსირდება ტერიტორიის განმარტებებში. ისინი ხშირად წარმოადგენენ მონაცემთა საფუძველს რომელიც მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ ტერიტორიის სწორად აღწერაში და ინფორმაციას აწვდიან ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ანალიზს. ასევე შესაძლოა არსებობდეს ოპერაციული სარგებელი ორგანიზაციულ შესაძლებლობებთან დაკავშირებით, რაც აუცილებელ პირობას წარმოადგენს LAG-ის მუშაობის და ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის განხორციელებისთვის¹⁸.

3.2. ტერიტორიის საჭიროებების და პოტენციალის განვითარება

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიამ უნდა წარმოადგინოს შემოთავაზებული ტერიტორიის დონეზე ჩატარებული სოციალური, ეკონომიკური და გარემოს დაცვითი კონტექსტის მოკლე ანალიზი, რის საფუძველზეც მოხდება სტრატეგიის შემუშავება და რასთანაც უნდა მოხდეს შემდგომში შედეგების შესაბამება. ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიამ მაღალ დონეზე უნდა ჩაატაროს SWOT ანალიზი LAG ტერიტორიის მთავარი მახასიათებლების, სოციო-ეკონომიკური, გარემოსდაცვითი კონტექსტის, გამოსაყენებელი პოლიტიკის, ადგილობრივ საზოგადოებასთან და მონაწილე მხარეებთან კონსულტაციების დანების მიერ კვალიფიციური ცოდნის გათვალისწინებით, რაც გათვალისწინებულ იქნა LAG-ის მიერ მთავარი გამოწვევების და მათი სტრატეგიის შემუშავების შესაძლებლობების გამოვლენის პროცესში.

ადგილობრივი, სოციო-ეკონომიკური კონტექსტი

კონტექსტუალური ანალიზი მისი მასშტაბით, ფინანსური დონით და დეტალებით შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შესაბამის ტერიტორიასთან. იგი უნდა შეესაბამებოდეს LEADER-ს, ადგილობრივი სოფლის ინტერესებს და მიღწევების პოტენციალს. მაშასადამე, წარმოდგენილი ინფორმაცია და მონაცემები უნდა იყოს სპეციფიური, ძალზე რელევანტური და მჭიდროდ დაკავშირებული ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ტერიტორიასთან. თქვენ უნდა წარმოადგინოთ როგორც საბაზისო, ისე ტენდენციების მონაცემები იქ სადაც

18. საფრანგეთი: LEADER-ის რეგიონალური იერის გაძლიერება

ამის შესაძლებლობა არსებობს. შეძლებისდაგვარად, წარმოდგენილი მონაცემები უნდა იყოს თანმიმდევრული და შეიძლებოდეს მათი დროში და ერთეულებში შედარება რათა მოხდეს ანალიზის და ინტერპრეტირების გაძლიერება. მონაცემთა ხარისხი და რელევანტურობა გაცილებით უფრო მნიშვნელოვანია ვიდრე მისი მოცულობა. ეს ანალიზი შესაძლოა განხორციელდეს თვით LAG-ის, მაგ. შესაფერისი კვალიფიკაციის მქონე წევრის, როგორცაა აკადემიური ან საკონსულტაციო დაწესებულება ან მოწვეული ექსპერტების მიერ.

თქვენს მიერ ჩატარებული ანალიზი სავარაუდოდ შედეგება პირველადი და მეორადი წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციისგან. მეორადი წყაროები როგორცაა გამოქვეყნებული სტატისტიკური მონაცემები სტანდარტული კრიტერიუმების და ტენდენციების შესახებ, წარმოადგენს ყველაზე მნიშვნელოვან წყაროებს. იქ სადაც ვერ მოხერხდება ადმინისტრაციულ საზღვრებთან პირდაპირი თანხვედრა, შესაძლოა წარმოიშვას გარკვეული პრობლემები მონაცემთა და LAG-ის ტერიტორიების სივრცულ მორგებასთან დაკავშირებით. ასეთ შეთხვევაში რეკომენდირებულია კვლევის ჩატარების დაკვეთა.

შესაბამისი მოხსენებები და კვლევები, განსაკუთრებით ისინი, რომლებიც ფოკუსირებულია იმ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის პრობლემურ საკითხებზე და ტერიტორიაზე, ასევე უნდა იქნას გამოყენებული. აქ გასათვალისწინებელია ის, თუ როგორ ერგება და ავსებს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია სხვა რელევანტურ ადგილობრივ სტრატეგიებს და პროგრამებს. ეს შესაძლოა აღმოჩნდეს სასარგებლო ინფორმაციის ან ანალიზის წყარო ან მოახდინოს სასარგებლო მონაცემთა წყაროების იდენტიფიცირება¹⁹.

ანალიზისთვის რეკომენდირებული სოციო-ეკონომიკური მონაცემები მოიცავს:

- ◆ ტერიტორიას, სადაც მოსახლეობა ცხოვრობს და მისი პროფილი;
- ◆ აღნიშნულ ტერიტორიაზე სამუშაო ადგილების რიცხვს და განაწილებას;
- ◆ სრულ და ნახევარ განაკვეთზე დასაქმებას სექტორის და სქესის მიხედვით;
- ◆ დასაქმებულთა უნარ-ჩვევებს და კვალიფიკაციას

19. „ფოკუსირება საერთო სურათზე“

- ◆ უმუშევრობის დონეს, რომელიც სასურველია მოიცავდეს ტერიტორიულ, ასაკობრივ და გენდერულ მონაცემებს.
- ◆ ბიზნესის ბაზას, შობადობას, სიკვდილიანობას, ციფრებს და მასშტაბებს;
- ◆ ადგილობრივი ინფრასტრუქტურის არსებობას და მასზე წვდომას;
- ◆ ქონების ჩამორთმევას და დანაკლისს რაც განპირობებული იქნება ან სხვა ადგილობრივი სოციალური ასპექტებით (შემოსავალი, ჯანმრთელობის მდგომარეობა ან საცხოვრებელი პირობები).

ასევე წარმოდგენილი უნდა იყოს გარემოსდაცვითი საბაზისო მონაცემები და ტერიტორიასთან დაკავშირებული ანალიზი. იგი უნდა მოიცავდეს გარემოსდაცვით აქტივებს და სტრატეგიისთვის პოტენციურად რელევანტურ მითითებებს.

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის SWOT ანალიზი

SWOT ანალიზი (ძლიერი და სუსტი მხარეები, შესაძლებლობები და საფრთხეები) გვაწვდის მარტივ ინფორმაციას მართვის და ანალიზის მექანიზმების შესახებ, რომელიც გამოიყენება LAG-ის შემოთავაზებულ ტერიტორიაზე²⁰. ის ახდენს ტერიტორიის წინაშე მდგარი იმ ფაქტორების ანალიზს, რომელზეც LAG/LDS შეუძლია პირდაპირი გავლენა იქონიოს; ძლიერი და სუსტი მხარეები და გარეშე ფაქტორები; შესაძლებლობები და საფრთხეები, რომელიც სცდება LAG-ის პირდაპირ გავლენას. მისი გამოყენება შესაძლებელია ზოგადი ტერიტორიული ანალიზისთვის, რომელიც ახდენს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ინფორმირებას. მას ასევე შეუძლია უფრო დეტალურად გამოიკვლიოს თუ როგორ შეიძლება მოხდეს კონკრეტული საკითხის მოგვარება.

SWOT პროცესი მნიშვნელოვანია იქიდან გამომდინარე რომ მისგან მიღებული ხარისხიანი ინფორმაცია დამოკიდებულია იმაზე თუ ვინ არის ჩართული პროცესში და თუ როგორ იმართება იგი. SWOT-ში გავრცელებული შეცდომას წარმოადგენს მხოლოდ პრობლემების ჩამონათვალის ან მატრიცის ოთხ კატეგორიაში წარმოდგენა. ეს ხელს არ უწყობს სტრატეგიის გამართლებას. SWOT-ის უმთავრეს ელემენტს წარმოადგენს ანალიზი. იგი ეფექტური საჭიროებების შეფასების აუცილებელი წინაპირობაა და გვეხმარება განვსაზღვროთ რელევანტური მიზნები ტერიტორიაზე არსე-

20. ეფექტური SWOT ანალიზის ჩატარების სახელმძღვანელო მოცემულია EC პროექტის მართვის ციკლის სახელმძღვანელოს 64-ე გვერდზე.

ბული საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად და შესაძლებლობების გამო-
საყენებლად.

იმისათვის რომ SWOT იყოს ეფექტური, მან უნდა წარმოაჩინოს ტერიტორიაზე
და მის მოსახლეობაში გამოვლენილი ფაქტორების შედეგების ანალიზი. ამ
ანალიზის საფუძველზე უნდა მოხდეს ყველაზე მნიშვნელოვანი საკითხებისა
და ქმედებების ისევე როგორც რესურსების მოძიების პრიორიტიზება.
ამისათვის პროცესში აუცილებლად აქტიურად უნდა იყოს ჩართული ად-
გილობრივი მოსახლეობა.

კარგი ხარისხის SWOT-მა ერთმანეთთან უნდა დააკავშიროს მტკიცებუ-
ლებების ბაზა, მოსახლეობის ჩართულობა და შემოთავაზებული პროგრამა.
შესაბამისად იგი მოიცავს ხარისხობრივ და რაოდენობრივ ელემენტებს და
იდეალურად უნდა მოახერხოს შესაბამისი სტანდარტული კრიტერიუმების
ან კონტექსტუალური მაჩვენებლების ანალიზში ჩართვა, რომელთა
მაჩვენებლები შეიძლება მოგვიანებით იქნას შეფასებული.

SWOT გამოავლენს პოტენციურ კავშირებს პრობლემებს შორის და მას
შეუძლია ამოიცნოს ამ პრობლემების გადაჭრის ინოვაციური გზები. იგი
ამყარებს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის მიერ ჩარევის ლო-
გიკას, რომლის მიხედვითაც ხდება საჭიროებების და შესაძლებლობების
განვითარების სტრატეგიის მიზნებთან დაკავშირება. იგი ქმნის გარემოს
სადაც შესაძლებელი ხდება ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის,
მისი მართებულობის და ადეკვატურობის შეფასება.

3.3 მიზნები და ამოცანები

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ინტერვენციის ლოგიკა, მიზნები,
ამოცანები და დასაბუთება

რას ნიშნავს ტერმინები, როგორიცაა ინტერვენციის ლოგიკა და SMART მიზ-
ნები მარტივ ენაზე? რატომ არის ისინი მნიშვნელოვანი, ჩვენი ადგილობრივი
განვითარების სტრატეგიების შემუშავების დროს?

რეალურად, ეს ელემენტები და პრინციპები ეფექტური და გაზომვადი
სტრატეგიის საფუძველს წარმოადგენენ. მარტივად რომ ვთქვათ, ისინი
გვეხმარებიან დავრწმუნდეთ, რომ რის მიღწევასაც ვცდილობთ, ლოგიკურია

გამოვლენილი საჭიროებების და კონკრეტული მიზნების თვალსაზრისით. პროექტის აქტივობა განახორციელებს და დაადასტურებს, რომ შესაძლებელი იქნება ამ მოთხოვნილებების დაკმაყოფილების და მიზნების მიღწევის პროცესში დაფიქსირებული მიღწევების შეფასება და გაზომვა. ეს მნიშვნელოვან როლს ასრულებს LEADER-ის რეალური დამატებითი ღირებულების მიღწევის საქმეში.

LEADER ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის გაუმჯობესების ერთ-ერთ მთავარ მამოძრავებელ ძალას წარმოადგენს ევროპის აუდიტორთა სასამართლოს სპეციალური ანგარიში (ECA2010). ანგარიშის რიგი დასკვნები შეეხება ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის მეშვეობით დამატებითი ღირებულების მიღწევის გაუმჯობესების აუცილებლობას და ამ მიღწევის მონიტორინგისა და მოხსენების აუცილებლობას. დასკვნები და რეკომენდაციები მოიცავს შემდეგს:

- ◆ „პრაქტიკაში, სტრატეგიები თითქმის შეუსაბამო იყო და გულისხმობდა მხოლოდ მმართველი ორგანოსთვის მიმართვას დაფინანსების მიზნით“;
- ◆ „არცერთი LAG-ი არ ახორციელებდა მონიტორინგს და არ ხდებოდა მათი საქმიანობის შესახებ მოხსენების გაკეთება სტრატეგიის მიზნების მიღწევის შესახებ“; და
- ◆ „კომისიამ უნდა უზრუნველყოს, რომ წევრმა სახელმწიფოებმა (...) მოსთხოვონ LAG-ებს დაადგინონ გაზომვადი მიზნები, რომლებიც სპეციფიური იქნება მათი ადგილობრივი ტერიტორიისთვის, რომელთა მიღწევაც შესაძლებელია LEADER-ის პროგრამის მეშვეობით.

მკაფიო ინტერვენციის ლოგიკა, რომელსაც მივყავართ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის SMART მიზნებამდე, მყარ საფუძველს გვაძლევს, რათა მოხდეს ამ პრიორიტეტების განსაზღვრა.

ინტერვენციის (ჩარევის) ლოგიკა

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის დოკუმენტმა უნდა წარმოადგინოს შემოთავაზებული სტრატეგიის მკაფიო დასაბუთება - მონახაზი, რომელიც განსაზღვრავს:

- ◆ რისი გაკეთებაა შემოთავაზებული და რატომ არის ეს მიზანშეწონილი;
- ◆ პროცესის საფეხურების იერარქია;

- ◆ საჭიროების მოქმედებასთან დაკავშირება;
- ◆ მისი მყისიერი ეფექტი;
- ◆ როგორ უწყობს ხელს ეს მიზნის მიღწევას.

ეს ჩარჩო აყალიბებს ინტერვენციის ძირითად ლოგიკას, რომელიც ნათლად აჩვენებს, თუ როგორ გამომდინარეობს მიზნები და მოძიებული შედეგები ტერიტორიის ანალიზის, SWOT ანალიზისა და კონსულტაციის შედეგების კომბინაციიდან.

ანალიზისა და კონსულტაციებიდან მიღებული დასკვნების მოკლე სინთეზის წარმოდგენა, შემდეგ კი სტრატეგიის შეთანხმებული საერთო მიზნების შემუშავება წარმოადგენს სწორ მიდგომას. ამით აიხსნება თუ როგორ რეაგირებს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია მნიშვნელოვან თემებზე და გამოვლენილ საერთო მიზნებზე, მისი ქმედებები არის თანმიმდევრული. ამას შეიძლება დამატოს სხვა მნიშვნელოვანი მიზნები მაგ. გზების დასახვა, რომელთა მეშვეობითაც LAG შეძლებს მხარდაჭერა აღმოუჩინოს ინოვაციას ან ხელი შეუწყოს სექტორებსა თუ ჯგუფებს შორის ინტეგრაციას.

SMART მიზნები

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიაში განსაზღვრული მიზნები უნდა შეესაბამებოდეს SMART კონვენციას. ისინი უნდა იყოს:

- ◆ სპეციფიური (S) – მკაფიოდ განსაზღვრავს, თუ რას გულისხმობს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია და რა საშუალებებით ხდება დასახული მიზნების მიღწევა;
- ◆ გაზომვადი (M) – მოიცავს გაზომვის საფუძველს და რაოდენობრივ მიზნებს;
- ◆ მიღწევადი (A) - არის ტექნიკურად შესაძლებელი ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის წინადადებების მოცულობისა და მასშტაბის გათვალისწინებით;
- ◆ რეალისტური (R) – მიღწევადია არსებული რესურსების, გამოყოფილი დროის, ინტერვენციის მასშტაბის და ა.შ. გათვალისწინებით
- ◆ დროში განწერილი (T) – მოიცავს თარიღს, რომლის დადგომისთვის დასახული მიზნები მიღწეული უნდა იყოს.

შემდეგი მაგალითი ასახავს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ისეთ საერთო მიზანს, რომელიც წარმოდგენილია SMART ტერმინებით:

„2020 წლისთვის, LAG-ის ტერიტორიაზე ბიზნესში ინოვაციისა და ადაპტირებულობის გასაძლიერებლად ქმედებებით რომლებიც გამოიწვევს 10 ახალი პროცესის ან პროდუქტის დანერგვას, 200 პიროვნება წარმატებით შეიძენს და დანერგავს ახალ უნარჩვევებს და შეიქმნება 100 სამუშაო ადგილი.“ შედეგად, ინტერვენციის ლოგიკა და ასოცირებული SMART მიზნები ერთმანეთთან აკავშირებს საჭიროებებს და ქმედებებს და გაზომვად შედეგებს ან მაჩვენებლებს, რომელთა მეშვეობითაც შეიძლება მოხდეს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის მიღწევების შეფასება.

ეს მარტივი მაგალითია, თუმცა ზოგიერთ შემთხვევაში ინტერვენციის ლოგიკა შესაძლოა უფრო კომპლექსური ხასიათის იყოს და ასახავდეს ისეთ ზომებს ან ქმედებებს, რომელთაც ექნებათ საკუთარი SMART მიზნები და რომელთა მეშვეობითაც მოხდება სტრატეგიის დანერგვა და გლობალური მიზნების მიღწევა.

მიზნების პრიორიტეტება დაყოფა და შეთანხმება

პრიორიტეტებად დაყოფა წარმოადგენს სტრატეგიის შემუშავების პროცესის ერთ-ერთ ყველაზე რთულ ნაწილს. ეს ხდება განსაკუთრებით პროაქტიულ პროცესში სადაც კონსულტაციებისა და კვლევების შედეგად მიღებული სტრატეგია თუ ქმედება შესაძლოა უფრო მნიშვნელოვანი და ურთიერთდაკავშირებული ჩანდეს. LAG-სთვის ხშირად გამოწვევას წარმოადგენს თუ როგორ მოახდინოს მწირი რესურსების მობილიზება.

იმისათვის რომ LAG-მა სწორად განსაზღვროს პრიორიტეტები, მას ნათლად უნდა ესმოდეს თუ რა არის ყველაზე მნიშვნელოვანი. პრიორიტეტიზება ყველა გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მნიშვნელოვანი ასპექტია და უნდა მოხდეს ჯგუფურად, იმისათვის რათა მისი შედეგები მიღებულ იქნას. LEADER ქვემოდან ზემოთ მიდგომა გულისხმობს, რომ ადგილობრივი მოქმედი პირები ჩართული არიან სტრატეგიის შესახებ გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და ტერიტორიასთან დაკავშირებით პრიორიტეტების განსაზღვრაში.

ამის მიღწევაში LAG-ს დაეხმარება სტრუქტურირებული ან/და გამარტივებული პროცესი. გრაფიკული მეთოდები წარმოადგენს განსაკუთრებით სასარგებლო მექანიზმს, რომლის მეშვეობითაც ხდება ვარიანტების მარტივად და ვიზუალურად წარმოდგენა. მაგ. დიაგრამების, სტიკერების, ბარათების და ა.შ გამოყენებით ადამიანთა ჯგუფს საშუალება ეძლევა კოლექტიურად შეაფასოს კონკურენტული პრიორიტეტები. ასეთი მიდგომები განსაკუთრებით გამოსადეგია სემინარებზე ან საჯარო შეხვედრების დროს. არსებობს

ბევრი მეთოდი, რომელთა გამოყენებაც შეიძლება და რომლებზეც ხელი მიუწვდებოდა გამოცდილ კურატორებს. ასევე ინტერნეტში ხელმისაწვდომია ბევრი მაგალითი. ქვემოთ მოცემული მაგალითი კარგად ასახავს ჯგუფის მიერ პრიორიტეტების განსაზღვრისა და შეთანხმების პროცესს.

სტეფან კოვეის დროის მენეჯმენტის მატრიცის პრიორიტეტების მეთოდი შეიძლება გამოყენებულ იქნას მიზნების ფორმულირებაში და პრიორიტეტების დროს. როდესაც ხდება ამოცანათა ჩამონათვალის გაკეთება და მასში მოყვანილი პუნქტების გადაუდებლობის ხარისხის და მნიშვნელობის შეფასება, უნდა მოხდეს ამ პროცესში მთელი გუნდის ჩართვა. ხალხს აუცილებლად ექნებათ განსხვავებული აზრი ამ საკითხებთან დაკავშირებით - მნიშვნელოვანია, რომ გაიმართოს დისკუსია და შედეგად მივიღოთ შეთანხმებული დასკვნა ყოველ ამოცანასთან დაკავშირებით. ყველას მონაწილეობა განხილვის პროცესში ინტერესს უჩენს მათ პროცესისადმი, რაც იმას ნიშნავს რომ ისინი უფრო მეტად იქნებიან ჩართულები საბოლოო გეგმის განხორციელების პროცესში.

თანმიმდევრულობა, კომპლემენტარულობა და სინერგია

LEADER LDS-ებისთვის სხვა ადგილობრივ ან უფრო ფართო სტრატეგიებთან ან ინიციატივებთან თანმიმდევრულობის, კომპლემენტარობისა და სინერგიის მიღწევა, ზოგიერთი LAG-ისთვის რთული აღმოჩნდა. ადგილობრივ ტერიტორიაზე და საზოგადოებაზე აქცენტმა შესაძლოა ზოგჯერ გამოიწვიოს განვითარების უფრო ფართო დღის წესრიგის შესახებ ინფორმირებულობის ნაკლებობა. LAG-ები და მათი ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიები არ არსებობენ იზოლირებულად, თუმცა, მიუხედავად იმისა, რომ LAG-ებს ზოგჯერ უჭირთ ადგილობრივი და უფრო ფართო მოსაზრებების დაბალანსება, ადგილობრივად მოქმედების დროს გლობალურად ფიქრი, ნიშნავს, რომ ხდება თქვენი პოზიციის მთლიანობაში გათვალისწინება.

LEADER წარმოადგენს შედარებით მცირე მასშტაბის ინტერვენციას და, როგორც ასეთი, უფრო ეფექტურია, თუ საგულდაგულოდ არის მიზანმიმართული „საუკეთესოდ მორგების“ მისაღწევად და თუ თავიდან იქნება აცილებული დუბლირება ან სხვა ინიციატივების გადაფარვა. ყურადღებით განხილვა და დაგეგმვა იმისა, თუ როგორ შეუძლია LAG-ს შემატოს ღირებულება როგორც ადგილობრივ, ისე ფართო ინიციატივებს, მნიშვნელოვნად გააძლიერებს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ეფექტურობას, დამატებითი ღირებულებას შესძენს მას და LAG-ის მუშაობას ადგილობრივი საზოგადოებისთვის.

2014 წელს დანერგილი ახალი საერთო სტრატეგიული ჩარჩოს და CLLD მიდგომების მიხედვით ბევრად დიდი ყურადღება ეთმობა ევროკავშირის ყველა ფონდსა და ინსტრუმენტს შორის კომპლემენტარობისა და სინერგიის მიღწევას. პარტნიორობის შეთანხმებები წევრი სახელმწიფოების დონეზე განსაზღვრავს გზას, რომლითაც ევროკავშირის ფონდები ერთობლივად იმუშავებენ საერთო და დამატებითი მიზნების მისაღწევად. ვინაიდან LAG-ები იმუშავებენ ამ ჩარჩოებში, ეს თავისთავად წაახალისებს გაუმჯობესებას. LAG-ებმა მაინც უნდა დაგეგმონ თავიანთი ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიების ეს ასპექტი. რა თქმა უნდა, ეს არ არის ცალმხრივი პროცესი და LAG-ებმა შეიძლება ასევე მიიღონ მნიშვნელოვანი სარგებელი სხვათა ქმედებებიდან, რომლებითაც შესაძლოა შეავსონ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიები.

LEADER-ის პარტნიორობის, პრინციპების და დაფინანსების შესაბამისობა დამოკიდებულია კომპლემენტარობისა და სინერგიის დემონსტრირებაზე რათა მოხდეს მხარდაჭერის აღმოჩენა და მონაწილეობის უზრუნველყოფა. რესურსების ბერკეტი, რომელსაც LAG-ები მიაღწევენ, წარმოადგენს დამატებითი ღირებულების მთავარ ელემენტს, რომელსაც LEADER ადგილობრივად დანერგავს.

მიუხედავად იმისა, რომ მხოლოდ ამ ფაქტორის არსებობა საკმარისი არ არის, სარგებელი, რომელიც ასეთი თანმიმდევრულობის, კომპლემენტარობისა და სინერგიისგან წარმოიქმნება უფრო ძლიერია, როდესაც ხდება მისი წინასწარ დაგეგმვა. ეს ღირებულებას მატებს არა მხოლოდ თქვენს სტრატეგიას, არამედ იმას, რასაც LEADER აღწევს მთლიანობაში. მარტივი მიდგომა, როგორიცაა პრიორიტეტების, სფეროებისა და რესურსების განსაზღვრა, რომლებიც მხარდაჭერილი ან განხორციელებულია სხვა ინიციატივების ფარგლებში, დაგეხმარებათ ამ პროცესში თქვენი ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების დროს.

ჰორიზონტალური მიზნები

ა. თანაბარი შესაძლებლობები

ევროკავშირის ნებისმიერი სახის დაფინანსების მისაღებად საჭიროა დაცული იყოს კომისიის პოლიტიკა თანაბარ შესაძლებლობებთან დაკავშირებით, როგორც ეს გათვალისწინებულია ევროკავშირის ხელშეკრულებაში და ასახულია წევრი სახელმწიფოების კანონმდებლობაში. ეს მნიშვნელოვანია და არა მხოლოდ იცავს მოქალაქის უფლებებს, არამედ უზრუნველყოფს,

რომ ყველა არსებული უნარისა და შესაძლებლობების გამოყენება მოხდეს დანიშნულებისამებრ.

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია უნდა შეიცავდეს მკაფიო და ლაკონურ განცხადებას, რომელიც ასახავს LAG-ების სტრატეგიულ მიდგომას თანაბარი შესაძლებლობების მინიჭებისა და უზრუნველსაყოფის თაობაზე და თუ როგორ ამოხდება ამ მიდგომის ოპერატიულად განხორციელება. აქ პრაგმატული მიდგომა მდგომარეობს იმაში, რომ მოხდეს ერთ-ერთი პარტნიორისგან შესაბამისი თანაბარი შესაძლებლობების პოლიტიკის გადმოღება, და მისი LAG-ის სტრატეგიასთან შესაბამისობის გადამოწმება და მათში ცვლილების შეტანის გზით იმის დემონსტრირება, თუ როგორ მოხდება მათი ოპერატიულად განხორციელება. ამ დოკუმენტზე შესაძლებელია პოლიტიკის დართვა დანართის სახით.

ბ. გარემოს მდგრადი განვითარება

ევროკავშირის მიერ დაფინანსებული ყველა პროგრამა შესაბამისობაში უნდა მოდიოდეს გარემოს მდგრადი განვითარების შესახებ კომისიის პოლიტიკასთან. LAG-ის ტერიტორიის სტრატეგიაში გარემოსდაცვითი მდგრადი განვითარების ინტეგრირება მნიშვნელოვანია ევროკავშირისა და შიდა კანონმდებლობის და სასოფლო თემებისა და ეკონომიკის ბუნებრივ რესურსზე და გარემოზე მაღალი ხარისხის დამოკიდებულების გამო.

სტრატეგია უნდა ასახავდეს გარემოსდაცვით მდგრადი განვითარების პრინციპებს, რომლებსაც თქვენი LAG დაიცავს და ასახავს, თუ როგორ მოხდება მათი განხორციელება და მონიტორინგი.

ინოვაცია

LEADER-ის ერთ-ერთი საწყისი და ფუნდამენტური სტრატეგიული პრინციპი, რომელიც განმტკიცდა 2014-2020 წლებში, არის ინოვაციების ძიება. ინოვაციებზე ფოკუსირება ემყარება რწმენას, რომ „ერთიდაიგივეს“ კეთება ნაკლებად სავარაუდოა, რომ ადგილობრივ ტერიტორიებს სრული პოტენციალის რეალიზების საშუალებას მისცემს და რომ უნდა მოხდეს არსებული პრობლემების მოგვარების ახალი გზების ძიება.

აქ მიზანს წარმოადგენს ახალი, პროგრესული და სამეწარმეო მიდგომების და გადაწყვეტილებების წახალისება და მხარდაჭერა ადგილობრივ პრობლემებთან დაკავშირებით და ამ გამოცდილების გაზიარება და გადაცემა. ამიტომ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიამ უნდა მკაფიოდ დასახოს

LAG-ების საერთო მიდგომა ინოვაციების იდენტიფიცირების, ინიცირების, მხარდაჭერისა და კაპიტალიზაციის მიმართ. ამისათვის მნიშვნელოვანია განხილულ იქნას შესაბამისობა ინოვაციას, თანამშრომლობასა და ქსელს შორის. საუკეთესო პრაქტიკის გადაცემა, სხვებისგან გაზიარება და სწავლა უზრუნველყოფს წვდომას უდიდეს გამოცდილებაზე და ახდენს ინოვაციების სტიმულირებას.

განცხადება იმის შესახებ, თუ როგორ მოხდება ამის სტრატეგიაში ასახვა, უნდა დაფისირდეს (მაგ. პროექტებისთვის პრიორიტეტის მინიჭებით, რომლებიც ნათლად აჩვენებენ ინოვაციის რომელიმე სასურველ ფორმას).

თანამშრომლობა

თანამშრომლობა ასევე წარმოადგენს LEADER-ის ერთ-ერთი ძირითადი მახასიათებელს და მას უფრო დიდი მნიშვნელობა ენიჭება 2014-2020 წლების RDP-ებში, რომლებიც ფორმალიზებულია საერთო დებულებების რეგულაციის 35(1)(c) მუხლში, რომელიც ავსებს სოფლის განვითარების რეგულაციის 44-ე მუხლს და 19.3. ქვე-ზომებს (sub-measure). 2400-ზე მეტი LAG-ის მქონე საზოგადოებაში LEADER-ის ადგილობრივი განვითარების გამოცდილების, ცოდნისა და ადამიანური კაპიტალის რესურსი უზარმაზარია; თანამშრომლობა საშუალებას იძლევა გამოვიყენოთ ეს უმნიშვნელოვანესი რესურსი. LAG-ებს შეუძლიათ გამოიყენონ ეს, ან წვლილი შეიტანონ ჯგუფის განვითარებაში, ერთობლივი პროექტების ან ინიციატივების განხორციელებაში, ინოვაციების შექმნაში ან ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარებაში ან გადაცემაში. ვინაიდან ამგვარი თანამშრომლობის აქტივობები წარმოადგენს ერთ-ერთ ყველაზე ღირებულ ინსტრუმენტს, რომელიც ხელმისაწვდომია LAG-ებისთვის, მისი გამოყენება უნდა მოხდეს ყურადღებით დაგეგმილი და ასახვა უნდა ჰქონდეს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიაში.

ამრიგად, თქვენს სტრატეგიაში უნდა იყოს მითითებული თქვენი შემოთავაზებული მიდგომა, როგორ განავითარებთ მას და რისი მიღწევა გსურთ თქვენი LAG-ისთვის.

ეს მოიცავს LEADER-ის პოტენციურ წვლილს ფართო თანამშრომლობაში და კონკრეტულად ინოვაციების გაძლიერებასა და გაზიარებაში. თემზე დაფუძნებული ადგილობრივი განვითარების გაფართოების ხარჯზე, ასეთი თანამშრომლობის პოტენციური მასშტაბი და ტერიტორიული და ტრანსნაციონალური საზღვრები საგრძნობლად გაიზარდა, რათა მოეცვა სხვა სახის

ადგილობრივი პარტნიორობები, მაგ. როგორც ვნახეთ LEADER LAG-ების და EFF FLAG-ების შემთხვევაში.

3.4 საზოგადოების ჩართულობის პროცესი

ქვემოდან ზემოთ მიდგომის დანერგვის კარგი პრაქტიკა და რეგულაციები ცხადყოფს, რომ მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ საზოგადოების ჩართვა ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავებაში, არამედ იმის დემონსტრირებაც, თუ როგორ და რამდენად ეფექტურად გაკეთდა ეს. ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის (და LAG) განვითარებაში საზოგადოების ჩართულობის პროცესის თქვენი აღწერა იქნება შეფასების ერთ-ერთი ძირითადი ელემენტი შერჩევის პროცესში. ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების პროცესში მონაწილეობისას თემის ჩართულობა ჩვეულებრივ ხელს უწყობს ორ მთავარ და ურთიერთდაკავშირებულ ელემენტს:

- ◆ თემის ძლიერი მხარეების, აქტივების, საჭიროებების და შესაძლებლობების ხედვა (რაც წარმოადგენს SWOT ანალიზის პროცესის ნაწილს ან ჩართულია ცალკე ეტაპად); და
- ◆ მათი ხედვა, რომელიც ადასტურებს სტრატეგიის მიზნების და შემოთავაზებული ქმედებების სისწორეს და ბალანსს მათი განხორციელების გზებს შორის.

აქედან გამომდინარე, ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიამ უნდა მოგვანოდოს დეტალები ქვემოდან ზემოთ ჩართულობისა და თემის და დაინტერესებული მხარეების მიერ საერთო პროცესში გაწეული კონსულტაციების შესახებ. ამის დასტური უნდა იყოს იმის ანგარიში, თუ რა გაკეთდა, ვინ იყო ჩართული, როგორი და რა დოზით იყო მათი ჩართულობა. სტრატეგია უნდა აჯამებდეს დაინტერესებული მხარეებისა და თემის ფართო ჩართულობის შედეგებს.

ძირითადი პერსპექტივა, რომელიც აქ უნდა გამოიკვეთოს, არის ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის აქცენტის მიზანშეწონილობისა და შესაბამისობის დადასტურება და მიმართულება, საითკენაც მიახლოებული ან მიმართულია მაგ. სოციალური, ეკონომიკური თუ გარემოსდაცვითი პერსპექტივები.

დამატებითი ინფორმაციისთვის თუ რა უნდა გაკეთდეს და როგორ, იხილეთ წინა თავი ერთობლივი ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების შესახებ.

3.5. სამოქმედო გეგმა

შემოთავაზებული მიზნები და ქმედებები

მას შემდეგ, რაც მოხდება ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის საერთო ინტერვენციის ლოგიკის ან გლობალური მიზნების ჩამოყალიბება, უნდა მოხდეს უფრო კონკრეტული და დეტალური ელემენტების განხილვა, რისი მეშვეობითაც ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია შეეცდება დასახული მიზნების მიღწევას. სტრატეგიამ იდეალურად და ლოგიკურად უნდა დააჯგუფოს აქტივობების ტიპები, მაგ. თემების მიხედვით, რათა მოხდეს თანმიმდევრული სამოქმედო გეგმის და არა ცალკეული ქმედებების ჩამოყალიბება.

მათი ანალიზისა და კონსულტაციების გამართვის პროცესში LAG-ს შემუშავებული უნდა ჰქონდეს წინადადებების სამოქმედო გეგმებისთვის, რომლებიც აუცილებელია გამოვლენილი საჭიროებების დასაკმაყოფილებლად და საერთო მიზნების მისაღწევად.

აღნიშნული სამოქმედო გეგმები გაწერილი უნდა იყოს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიაში, სადაც ნაჩვენები იქნება, თუ როგორ უწყობს ხელს ისინი საერთო ინტერვენციის ლოგიკას და, შესაბამისად, მის მიზნებს. აქედან გამომდინარეობს, რომ მათ უნდა ჰქონდეთ საკუთარი მკაფიოდ გამოხატული ლოგიკა. ეს თავის მხრივ საფუძველს იძლევა იმის განხილვისთვის, თუ როგორ შეესაბამება მოცემული წინადადებები ამ სფეროში არსებულ სხვა ინიციატივებს. ამით მოხდება ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ფარგლებში და, სხვადასხვა ფონდებზე დაფუძნებული ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემთხვევაში, ფონდის მიერ რესურსების განაწილების გამართლება.

სამოქმედო გეგმის უკეთ წარმოდგენისათვის კარგ მიდგომას წარმოადგენს თითოეული აქტივობების ჯგუფისთვის ფაქტების ფურცლის მომზადება საერთო ფორმატის გამოყენებით და იმის ჩვენება, თუ როგორია ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის სტრუქტურა. შემდეგი ელემენტები

შეეხება იმ ძირითადი საკითხებს, რომლებიც გათვალისწინებული უნდა იქნას განხორციელების გეგმაში:

ა. კონკრეტული მიზნები

აქტივობების თითოეულ შემოთავაზებულ უნდა ჰქონდეს მიზნები, რომლებიც დაწვრილებით არის გაწერილი SMART ტერმინებში და რომლებიც სრულად ასახავს რის გაკეთებას გვთავაზობს პაკეტი და როგორ უწყობს ისინი ხელს საერთო მიზნის მიღწევას. ასეთი “პაკეტის დონის” მიზანი (მაგ. დაკავშირებული საერთო მიზნების მაგალითთან) შეიძლება იყოს:

„2020 წლისთვის, LAG-ის ტერიტორიის ეკონომიკური ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად გადადგმული ნაბიჯები, შედეგად მოგვცემს 140 მონაწილის მიერ სასწავლო აქტივობის წარმატებით დასრულებას, 100 მთლიანი სამუშაო ადგილის შექმნას ან გარანტირებას და 2000 დამატებითი ტურისტული ობიექტის შექმნას“.

ბ. დასაბუთება

აუცილებელია წარმოდგენილი იყოს დასაბუთება, რომელიც გაამართლებს ქმედებების თითოეულ პაკეტს და მის წვლილს საერთო სტრატეგიაში. ისევე როგორც ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის დასაბუთების შემთხვევაში, აქაც ნათლად უნდა ჩანდეს წინადადებების შემუშავების მიზნობრიობა და ლოგიკა, რომელთა შემუშავებაც საჭიროებისამებრ, ანალიზისა და კონსულტაციის დასკვნების საფუძველზე განხორციელდება. მრავალ ფონდის სტრატეგიების შემთხვევაში, ეს უნდა ითვალისწინებდეს შესაბამისი ფონდის მიზნებსა და პრიორიტეტებს.

გ. მოქმედების ფარგლები

აქ უნდა მოხდეს იმ აქტივობების სპექტრის განსაზღვრა, რომელიც მხარდაჭერას ალუთქვამს წარმოდგენილ პაკეტს. არსებითი იქნება შესაბამისი ეროვნული და რეგიონული პროგრამული დოკუმენტების, პარტნიორობის შეთანხმების RDP და CLLD ნაწილების შემოწმება, რათა უზრუნველყოფილი იყოს შემოთავაზებული აქტივობების თანმიმდევრულობა და დასაშვებობა როგორც ერთი, ისე რამდენიმე ფონდის მონაწილეობის სიტუაციებში.

დ. სტრატეგიული მორგება: კომპლემენტარულობა და დემარკაცია

მოკლედ უნდა იყოს ასახული ამ პაკეტის ფარგლებში არსებულ აქტივობებსა და ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ან სხვა ინიციატივების სხვა ელემენტებს შორის არსებული შიდა და გარე ფარგლები კომპლემენტარობის

ან სინერგიისთვის ხარისხის დასადგენად. ეს მოიცავს კომპლემენტარულობა RDP-ის სხვა ელემენტებთან. სადაც საჭიროა ფონდებს შორის დემარკაცია, ეს მკაფიოდ უნდა იყოს აღნიშნული.

ე. მიზნობრივი ბენეფიციარები

უნდა განისაზღვროს სამიზნე ჯგუფები, რომლებიც აპირებენ ისარგებლონ მხარდაჭერილი აქტივობებით. ეს უნდა მოიცავდეს მითითებას სტრატეგიის შემუშავების პროცესში გამოვლენილ ნებისმიერ სამიზნე თუ პრიორიტეტულ ჯგუფზე.

ვ. რესურსები და შეფასება

პაკეტისთვის გამოყოფილი დაფინანსების შესაბამისი განაწილება უნდა მოხდეს მონეტარული პირობების გათვალისწინებით (ფონდის მიერ, სადაც ამის საჭიროება იქნება) და ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის მთლიანი რესურსების პროპორციულად. ეს განაწილება უნდა ემყარებოდეს დასაბუთებულ ანალიზს და ინტერვენციის ლოგიკას.

ზ. შედეგები

უნდა განისაზღვროს მოსალოდნელი პროდუქციის, შედეგისა და რეზულტატების ტიპები და მასშტაბები, რომელთა მიღწევასაც მიზნად ისახავს აქტივობების პაკეტი. ეს, როგორც წესი ხდება RDP (მათ შორის საერთო მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის ინდიკატორების) და ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის სპეციფიკურ ინდიკატორებში მითითებული შესაბამისი ინდიკატორების იდენტიფიცირების ხარჯზე. თუმცა აუცილებელია, რომ მოხდეს მათი ზედმინევენით განსაზღვრა, იყოს პრაქტიკული და რაოდენობრივად შეზღუდული. ამის შემდეგ დგინდება რაოდენობრივი მიზნები მათთან მიმართებაში. ეს მიზნები უნდა იყოს რეალისტური და პროპორციული აქტივობებისთვის დათმობილი რესურსების მასშტაბისა.

კარგი იქნება თუ პაკეტის ეფექტებს განვიხილავთ იერარქიის თვალსაზრისით; შედეგები, მხარდაჭერილი აქტივობა;

- ✦ შედეგები, მყისიერი ან შუალედური ეფექტი; და
- ✦ შედეგი, მიზნად დასახული საერთო ცვლილება.

ეს ეფექტები პირდაპირ კავშირში უნდა იყოს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ინტერვენციის ლოგიკასთან და SMART მიზნებთან. შემდეგი მაგალითი შეეხება ტრენინგის ინიციატივას:

- ✦ სასურველი შედეგი შეიძლება იყოს იმ პირთა რაოდენობა, რომლებიც მეტად დასაქმდნენ ან მათი დასაქმება დაცულია უფრო მეტი ადაპტაციის საშუალებებით;
- ✦ შედეგი იქნება იმ პირთა რაოდენობა, ვინც წარმატებით დაასრულებს სასწავლო კურსს და მოიპოვებს კვალიფიკაციას ან ახალ უნარებს დანერგავს სამუშაო ადგილზე; და
- ✦ შედეგი იქნება ფიზიკური პირების მიერ გავლილი ტრენინგის დღეების რაოდენობა.

თ. შემოთავაზებული პროექტის ქმედებები

მისი განვითარების ამ ეტაპზე შეუძლებელი იქნება ყველა საპროექტო აქტივობის დაზუსტება, რომელიც სავარაუდოდ წარმოიქმნება ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ფარგლებში. გაწეული სამუშაოს საფუძველზე LAG-ებმა უნდა მოახდინონ იმ აქტივობების შეფასება, რომლებიც შესაძლოა წარმოიშვას ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების ადრეულ ეტაპებზე; ეს შეიძლება გამოყენებულ იქნას ფინანსურ გეგმაში პროგრამის მთელი პერიოდის განმავლობაში თანხების ათვისების პროფილისთვის.

3.6 მართვის, მონიტორინგისა და შეფასების მექანიზმები

საერთო დებულებების რეგულაცია (CPR) აუცილებელ მოთხოვნას წარმოადგენს, რომ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია შეიცავდეს ბიზნეს გეგმას, რომელიც განსაზღვრავს ღონისძიებებს, მექანიზმებსა და პროცედურებს, რომლითაც მოხდება მისი განხორციელება LAG-ის მიერ. განხორციელების ეს დებულებები უნდა მოიცავდეს სტრატეგიის მართვისა და მონიტორინგის ღონისძიებებს, LAG-ის მიერ განხორციელების შესაძლებლობებს და შეფასების კონკრეტულ ღონისძიებებს. ამ ნაწილში წარმოდგენილი უნდა იყოს შემოთავაზებული განხორციელების მეთოდებისა და პროცედურების მოკლე დასაბუთება, სადაც აღწერილი იქნება, თუ როგორ შეუწყობს ეს ხელს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის საერთო მიზნებისა და ამოცანების მიღწევას.

მიუხედავად იმისა, რომ ამ დებულებების შემუშავება LAG-ების მოვალეობაში შედის, ეს აუცილებლად განპირობებული უნდა იყოს იმ მოთხოვნით, რომ „წევრმა სახელმწიფოებმა უნდა განსაზღვრონ ადგილობრივი სამოქმედო

ჯგუფის შესაბამისი როლები და ორგანოები, რომლებიც პასუხისმგებელნი არიან შესაბამისი პროგრამების განხორციელებაზე, სტრატეგიასთან დაკავშირებული ყველა ამოცანების განხორციელებისთვის“ (Common Provisions Regulation, მუხლი 30).

შემდეგ ქვეთავებში აღწერილია ზოგადი მითითებები იმის თაობაზე, თუ როგორ შეიძლება ამ მოთხოვნების საუკეთესოდ დაკმაყოფილება პრაქტიკაში; ისინი უნდა იყოს კონკრეტულ ეროვნულ თუ რეგიონალურ მოთხოვნებზე მორგებული.

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის განხორციელების სტრუქტურა და პროცესი

არსებობს LAG-ის სტრუქტურისა და როლების ორი ძირითადი ელემენტი, რომლებიც აუცილებელია LAG-ებმა განსაზღვრონ თავიანთი ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის განხორციელების ელემენტებში;

- ◆ LAG-ის, როგორც სუბიექტის, სამართლებრივი სტრუქტურა; და
- ◆ ოპერატიული სტრუქტურა, როლები და პროცედურები, რომლებსაც LAG გამოიყენებს.

CPR ადგენს ორ ალტერნატიულ სამართლებრივ სტრუქტურას, რომლებიც შესაძლებელია LAG-ების შექმნისას არსებობდეს რომელიმე ფონდის ფარგლებში. მმართველმა ორგანომ უნდა უზრუნველყოს, რომ ადგილობრივი სამოქმედო ჯგუფებში:

- ◆ ერთი პარტნიორი არჩეუ იქნას ადმინისტრაციულ და ფინანსურ საკითხებში წამყვან პარტნიორად; ან
- ◆ მოხდეს კანონიერად შექმნილ საერთო სტრუქტურაში გაერთიანება.

რომელი მიდგომაც არ უნდა იყოს მიღებული, ეს ორგანო ჩვეულებრივ პასუხისმგებელია:

- ◆ RDP-ის და სხვა შესაბამის რეგულაციების წინაშე;
- ◆ პროგრამის ფინანსური ანგარიშვალდებულებაზე; და
- ◆ LAG-ის სახელით პერსონალის დასაქმებასა და მართვაზე.

როდესაც LAG-ის წამოაყენებს ადმინისტრაციული და ფინანსური საკითხებში წამყვანი პარტნიორის კანდიდატრას, უნდა განიმარტოს, თუ რატომ

არის ეს ორგანიზაცია კვალიფიციური ამ როლის შესასრულებლად (მაგ. მისი სისტემების, პერსონალის, გამოცდილების და შესაძლებლობების თვალსაზრისით).

როდესაც მოხდება კანონიერად ჩამოყალიბებული მიდგომის შერჩევა, საჭირო იქნება სამართლებრივი ფორმის მითითება (მაგ. სამოქალაქო საზოგადოების ასოციაცია, საჯარო თუ კერძო არაკომერციული ორგანიზაცია და სხვა), დამტკიცებული წესდების ასლის მიწოდება და იმის დემონსტრირება, რომ იგი აკმაყოფილებს რეგლამენტის მართვის, ფინანსური და ადმინისტრაციული შესაძლებლობების კუთხით არსებულ ყველა მოთხოვნას²¹.

LAG-ის სტრუქტურა, როლები და პროცედურები

ამ ნაწილში საუბარი უნდა იყოს LAG-ის პარტნიორობის სტრუქტურის დახასიათებაზე და ეს დაუკავშირდეს იმას, თუ როგორ აპირებს იგი ფუნქციონირებას. ძირითადი მოსაზრებები, რომლებიც LAG-ებმა უნდა გაითვალისწინონ;

- ◆ LAG-ის წევრობა და მისი სტრუქტურა ნებისმიერი ქვეჯგუფების ჩათვლით;
- ◆ LAG-ის წევრების მიმართ არსებული მოლოდინები; და
- ◆ ნებისმიერი კონკრეტული წვლილი, რაც ცალკეულ პარტნიორებს შეუძლიათ შეიტანონ LAG-ების მუშაობაში.

LAG-ისა და მისი წევრების კონკრეტული პასუხისმგებლობები და ამოცანები ჩამოყალიბებულია საერთო დებულებების რეგლამენტში (მუხლი 34) და განხორციელების გეგმაში გაწერილი უნდა იყოს მათი შესრულების გზები. სამოქმედო პრინციპების აღწერა უნდა მოხდეს LAG-ის, ნებისმიერი ქვეჯგუფის და LAG-ის პერსონალის შესაბამისი როლების განსაზღვრით და უნდა მოხდეს ამ პასუხისმგებლობების განხილვის პროცესში. გადაწყვეტილების მიღების შემოთავაზებული მიდგომის დაზუსტება წარმოადგენს ამის ყველაზე მნიშვნელოვანი ელემენტს.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესი

განხორციელების გეგმის ეს ნაწილი დეტალურად უნდა ასახავდეს LAG-ების

21. მაგალითი საბერძნეთიდან: მკაფიო წესები და მეთოდოლოგიები ადგილობრივი სტრატეგიებში სხვადასხვა სექტორის ჩართულობის უზრუნველსაყოფად.

მიერ შემოთავაზებულ გადაწყვეტილების მიღების მიდგომას, რომელიც მოიცავს გადაწყვეტილების მიღების ყველა ფორმას. ეს უნდა მოიცავდეს მონაწილეთა როლებსა და პასუხისმგებლობებს:

- ◆ ვინ რა ტიპის გადაწყვეტილებებზე არის პასუხისმგებელი ან უფლება-მოსილი;
- ◆ ნებისმიერი ქვეჯგუფის მაგ. შესარჩევი კომიტეტის გამოყენება ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის განხორციელებისთვის შესაბამისი ოპერაციების შესარჩევად (იხ. პროექტის შემუშავების და შერჩევის ნაწილი);
- ◆ ნებისმიერი დონის გადაწყვეტილების მიღების დელეგირება მაგ. პერსონალს;
- ◆ გადაწყვეტილების მიღების პრინციპები და მეთოდები, რომლებიც გამოყენებული იქნება მაგ. უბრალო უმრავლესობა, კონსენსუსი, დისტანციური პროცედურები და ა.შ. და
- ◆ როგორ მოხდება ასეთი გადაწყვეტილებების დაფიქსირება.

როდესაც ხდება გადაწყვეტილების მიღები ჯგუფის რაიმე ფორმის შემოთავაზება, მისი მოქმედება მკაფიოდ უნდა იყოს ჩამოყალიბებული, ნათლად უნდა იყოს განერილი სამუშაო პირობები და სამოქმედო პროცედურები, რომლებიც პატივს სცემენ საერთო ხელშეკრულებაში დადგენილ პრინციპებს და რეგულაციის დებულებებს.

ქმედებათა თანმიმდევრობის დიაგრამის გამოყენება სასარგებლო მექანიზმია პროცესებისა და LAG-ის წევრის შესაბამისი როლების ილუსტრაციისთვის²².

პროექტის დონეზე გადაწყვეტილების მიღებასთან დაკავშირებული შემდგომი კონკრეტული დებულებები მოცემულია ქვემოთ.

კომპლემენტარულობა და სხვებთან მუშაობა

ამ ნაწილში აღწერილი უნდა იყოს ის, თუ როგორ მოხდება ამ სფეროში LAG-ის და მისი პერსონალის სხვა ორგანიზაციებთან და ინიციატივებთან თანამშრომლობა რათა უზრუნველყოფილი იყოს ეფექტური კომპლემენტარობის მიღწევა პრაქტიკაში (მაგ. CLLD LAG-ები, RDP-ის სხვა ელემენტები,

22. ფინეთი: LAG-ის დამოუკიდებლობისა და ობიექტური გადაწყვეტილების მიღების მხარდაჭერა

სხვა პროგრამები და ა.შ.). ეს უნდა იცავდეს შესაბამის პრინციპებს, რომლებიც ასახულია პარტნიორობის ხელშეკრულებაში. აქ უნდა მოხდეს მკაფიო პროცედურების და პასუხისმგებლობის ხაზების დახასიათება.

პროექტის შემუშავებისა და შერჩევის პროცედურები

განხორციელების გეგმა უნდა ასახავდეს შემოთავაზებული პროექტის ანიმაციის, შემუშავების, შეფასების და შერჩევის პროცედურებს, სადაც ამის შესაძლებლობა არსებობს, იგი ასევე უნდა მოიცავდეს პროექტის დამტკიცებას, სადაც LAG-ებს გააჩნიათ დელეგირებული კომპეტენცია.

დამხმარე მასალები, მაგ. განაცხადის ფორმები, ქულების პროფორმა და ა.შ. უნდა იყოს მითითებული და ხელმისაწვდომი. პროგრესის ამსახველი დიაგრამების გამოყენება, რომლებიც ასახავს განაცხადის და შერჩევის პროცესებს, წარმოადგენს ილუსტრაციის მარტივ და მკაფიო საშუალებას, ასევე შეიძლება გამოყენებულ იქნას ერთი სქემა და ცხრილები, რაც ხელს შეუწყობს პასუხისმგებლობების მკაფიოდ განაწილებას.

ა. პროექტის შემუშავება

უნდა იყოს ახსნილი პროექტის შემუშავებისა და განაცხადის შეტანის პროცესი, ისევე როგორც თითოეულ ეტაპზე გამოყენებული პროცედურა დეტალურად უნდა იყოს გაწერილი; აქ გაწერილი უნდა იყოს პროცესის ყველა ეტაპი, დაწყებული კონკურსის შესახებ საჯარო განცხადების გაკეთებიდან და დამთავრებული პროექტის განაცხადის წარდგენით. ასევე LAG-ის ან მისი პერსონალის მიერ გაწეული ნებისმიერი მხარდაჭერა უნდა იყოს აღწერილი. პროექტის განვითარების პროცედურების შესახებ დამატებითი დეტალები მოცემულია ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის განხორციელების სახელმძღვანელოში LEADER-ის მექანიზმების შესახებ ნაწილში.

ბ. პროექტის შერჩევა

პროექტის შერჩევის პროცედურებმა უნდა განსაზღვროს პროცესი და გადაწყვეტილების მიღების კრიტერიუმები, რომლებიც უნდა იქნას გამოყენებული.

ამან მკაფიოდ უნდა განსაზღვროს მოვლენების თანმიმდევრობა და ვინ იქნება ჩართული პროცესის თითოეულ ეტაპზე. პროექტის შეფასების საერთო მიდგომა გულისხმობს შერჩევის კომიტეტის ან ქვეჯგუფის გამოყენებას. შერჩევის კომიტეტის მუშაობა უნდა იყოს კარგად ორგანიზებული, მისი მოქმედება მკაფიოდ უნდა იყოს ჩამოყალიბებული სამუშაო პირობებით და

საოპერაციო პროცედურებით, რომლებიც დაიცავს საერთო დებულებების რეგლამენტში დადგენილ პრინციპებს (მუხლი 32.2.b და 34.3.b).

პროექტის შერჩევისას გადანყვეტილების მიღების პრინციპებმა უნდა განსაზღვროს, თუ ბროგორ მოხდება გადანყვეტილების მიღება-კონსენსუსით თუ კენჭისყრით, თუ რა შეფასების კრიტერიუმები იქნება გამოყენებული, თუ რა ტიპის გადანყვეტილება იქნება მიღებული, საჭირო კვორუმი და მისი შემადგენლობის ბალანსი და ა.შ. დამსწრეთა ჩამონათვალი შეტანილი უნდა იყოს ყოველი შეხვედრის ოქმში.

კარგი პრაქტიკაა ორმაგი კვორუმის/უმრავლესობის პრინციპის გამოყენება (ხმების მინიმალური რაოდენობა არის წევრთა უმრავლესობას დამატებული ხმების უმრავლესობა, რომლებიც მიეკუთვნება არასაჯარო ხელისუფლების წევრებს).

გ. პროცესის მსვლელობის ასახვა

ევროპის აუდიტორთა სასამართლოს სპეციალურ ანგარიშში გაკეთდა ვრცელი კომენტარები მათი პროექტების შერჩევის მტკიცებულებისა და აღრიცხვისას გამოვლენილ LAG-ების სუსტ მხარეებთან დაკავშირებით და ხაზი გაუსვა მკაცრი პროცედურების არსებობისა და განხორციელების აუცილებლობას. ბევრმა LAG-მა ვერ შეძლო გადანყვეტილების მიღების ადეკვატური აღრიცხვა და არ მოახდინა შერჩევის პროცესის დოკუმენტირება. აქედან გამომდინარე, მნიშვნელოვანია, რომ LAG-ებმა განსაზღვრონ არა მხოლოდ გადანყვეტილებების მიღების გზები, არამედ ის, თუ როგორ მოხდება მათი მტკიცედ დასაბუთება და დაფიქსირება.

დ. შედეგის კომუნიკაცია

LAG-ებმა უნდა აღწერონ, თუ როგორ გააცნობენ აპლიკანტებს პროექტის შერჩევის პროცედურების შედეგს და ამისთვის გამოყოფილ დროს.

ე. ინტერესთა კონფლიქტის პროცედურები

მნიშვნელოვანია, რომ ყველა LAG-მა უზრუნველყოს პასუხისმგებლობების ადეკვატური გამიჯვნა პროცესის სხვადასხვა ელემენტებს შორის გადანყვეტილების მიღებისას გამჭვირვალობის უზრუნველსაყოფად რათა თავიდან აიცილოს პოტენციური ინტერესთაშორისი კონფლიქტი. ევროპული აუდიტორული სასამართლოს ანგარიშში კვლავ გაკეთდა კომენტარი LAG-ების სისუსტე მხარეებზე ამ კუთხით და ხაზი გაესვა მტკიცე პროცედურების არსებობის აუცილებლობას და განხორციელებას. ზოგადად, შემდეგი პრინციპები ზედმიწევნით უნდა იყოს დაცული:

- ✦ პროექტის შემუშავებაში ჩართული პირები არ უნდა იყვნენ ჩართულნი პროექტის შერჩევის პროცესში;
- ✦ პერსონალმა უნდა განახორციელოს მხოლოდ ტექნიკური და საკონსულტაციო შეფასება პროექტზე;
- ✦ ყველა დაინტერესებულმა პირმა, ვინც მონაწილეობას იღებს პროექტის შეფასებაში ან შერჩევაში, უნდა განაცხადოს, რომ გამოეთიშება გადაწყვეტილების მიღების პროცესს LAG-ების პროცედურების შესაბამისად რათა თავიდან იქნას აცილებული ინტერესთა კონფლიქტი; და
- ✦ უნდა მომზადდეს LAG-ის წევრის ინტერესების რეესტრი; მასში უნდა იყოს ჩანერილი ნებისმიერი კავშირის ბუნება შერჩევის კომიტეტის წევრსა და პროექტის ან ნებისმიერ განმცხადებელს შორის.

LAG-ებმა მკაფიოდ უნდა აღწერონ თავიანთი პროცედურა ინტერესთა კონფლიქტის თავიდან აცილების მიზნით; ეს უნდა შეესაბამებოდეს საბჭოს რეგულაციის № 966/2012 მუხლი 57-ის დებულებებს. მმართველ ორგანოებს შეუძლიათ ამ კუთხით წარმოადგინონ საკუთარი დებულებები, რომლებიც მოიცავს მინიმუმ ამ მოთხოვნებს.

კომუნიკაციები და საჯაროობა

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის და LAG-ისა მიზნებისა და მიღწევების ეფექტური კომუნიკაცია და საჯარო გახმაურება შესაძლოა დადებითად აისახოს მათი მიზნების წარმატებით მიღწევაში. განხორციელების ღონისძიებები ნათლად უნდა ასახავდეს LAG-ის წინადადებებს კომუნიკაციისა და საჯაროობის შესახებ. ასეთი გეგმის ფორმალური მიზანია ევროკავშირის ჩართულობის აღიარება და საჯაროობა, ეს უნდა შეესაბამებოდეს RDP საკომუნიკაციო გეგმას, რომელიც მოწოდებულია ეროვნული სოფლის ქსელის მიერ და ევროკავშირის შესაბამის საკანონმდებლო დებულებებში. (EU 808/2014 განმახორციელებელი რეგულაციის III დანართი). მისი ფარგლები შეიძლება გაფართოვდეს რათა მოიცვას რეალური და პოტენციური ბენეფიციარები და გაზარდოს მათი ჩართულობა ინფორმირებულობის დონე.

ტიპური გეგმა უნდა მოიცავდეს:

- ✦ სამიზნე ჯგუფებს;
- ✦ სარეკლამო საქმიანობის სახეებს და მასალებს;
- ✦ LAG-ის დოკუმენტებზე და LAG-ის შესახებ ინფორმაციაზე წვდომას;
- ✦ ფინანსურ გეგმს;
- ✦ ხელმძღვანელობის პასუხისმგებლობას;

- ◆ ინფორმაციას აპლიკანტებისთვის;
- ◆ ინფორმაციას ფართო საზოგადოებისთვის; და
- ◆ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის საქმიანობის საერთო განრიგს.

LEADER-ის ლოგო გამოსახული უნდა იყოს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის მიერ დაფინანსებულ ქმედებებთან დაკავშირებული ყველა ინფორმაციაზე, მასალაზე და საჯაროობისას.

ადმინისტრაცია და პერსონალის შერჩევა

მასშტაბიდან გამომდინარე, თითოეულ LAG-ს დასჭირდება სრული განაკვეთზე მომუშავე მენეჯერი ან კოორდინატორი და ადმინისტრაციული მხარდაჭერა; უფრო დიდი ზომის LAG-ებში შეიძლება დასაქმდეს ოთხი ან ხუთი ადამიანი, მათ შორის საზოგადოების და ბიზნესის ან პროექტების განვითარების მუშაკები. ვინაიდან პერსონალის ხარჯები შეიძლება წარმოადგენდეს LAG-ის უდიდეს ფინანსურ ვალდებულებას, აუცილებელია ფრთხილად დაგეგმვა და იმის უზრუნველყოფა, რომ სწორი ადამიანები ასრულებენ სწორ ამოცანებს, მით უმეტეს მცირე ზომის LAG-ების შეზღუდული რესურსების პირობებში. ეს წარმოადგენს „სტრატეგიის განსახორციელებლად ადგილობრივი სამოქმედო ჯგუფისთვის საჭირო შესაძლებლობების დემონსტრირების“ მთავარი ნაწილი.

ყველა LAG-ის პერსონალის მიმართ წაყენებული მოთხოვნები, როგორც წესი, იცვლება დროთა განმავლობაში მათი რაოდენობითა და ხასიათის მიხედვით (მაგ., ახალ LAG-ს შეიძლება თავიდან დასჭირდეს მეტი რესურსი ანიმაციისთვის, ჩართულობისა და შესაძლებლობების გასაძლიერებლად, ხოლო შემდგომ ეტაპებზე ფინანსური და ადმინისტრაციული შესაძლებლობები შეიძლება უფრო მნიშვნელოვან როლს ასრულებდნენ). ამიტომ მნიშვნელოვანია სხვადასხვა დროს საჭირო პერსონალის რესურსების გამოვლენა, მათ შორის მათი ძირითადი როლების და ამოცანების და საჭირო უნარების და გამოცდილების იდენტიფიცირება. ამიტომ LAG-ებმა უნდა მიუთითონ შემდეგი თავიანთი განხორციელების გეგმაში:

- ◆ შემოთავაზებული საკადრო და დასაქმების სტრუქტურა;
- ◆ ძირითადი როლები, რომლებიც მხარდაჭერილია შესაბამისი სამუშაო დახასიათებით;
- ◆ პერსონალის დასაქმებასთან დაკავშირებული ძირითადი ხარჯები და სხვა ხარჯები, რომლებიც დაკავშირებულია პროგრამის განხორციე-

ლებასთან; ისევე როგორც სხვა ხარჯები, ეს უნდა იყოს პროფილირებული LAG-ების ფუნქციონირების დაგეგმილი პერიოდის განმავლობაში;

- ◆ ნებისმიერი სახის კომპლემენტარულობა, თანამშრომლობა ან რესურსების სხვა ორგანიზაციებთან, ინიციატივებთან ან LAG-ებთან გაზიარება LAG-ის მუშაობის ან პერსონალის დასაქმების და განვითარების მხარდასაჭერად.

ფიზიკური და ოპერატიული რესურსები

ყველა LAG-ს დასჭირდება ოპერატიული ბაზა, აღჭურვილობა და დამხმარე სერვისები; იმის დაზუსტება, თუ რას წარმოადგენს ეს მოთხოვნები და როგორ უნდა მოხდეს მათი მოძიება ან უზრუნველყოფა, კვლავ მნიშვნელოვანია „ადგილობრივი სამოქმედო ჯგუფის საჭირო შესაძლებლობების დემონსტრირებისათვის სტრატეგიის განსახორციელებლად“.

LAG-ებმა უნდა მოამზადონ რეალისტური წინადადებები, რომლებიც ასხავს მათი ოფისებისა და პერსონალის აპარატის აღჭურვასთან დაკავშირებულ მიმდინარე ხარჯებს.

ტრენინგი და განვითარება

LEADER-ის ქვეკომიტეტის მე-4 ფოკუს ჯგუფის ერთ-ერთი ყველაზე მოულოდნელი დასკვნა შეეხებოდა LAG-ის წევრებისა და თანამშრომლებისთვის ტრენინგისა და განვითარების გეგმების არარსებობას. LAG-ის პერსონალის ხარისხი უაღრესად მნიშვნელოვან როლს თამაშობს LEADER-ის წარმატებაში რაც არაერთხელ იქნა დადასტურებული შეფასებებით. პერსონალისთვის საჭირო უნარებისა და კომპეტენციების დიაპაზონი რთულია და განსხვავებულია პროგრამის მსვლელობის განმავლობაში. LAG-ის პერსონალის შენარჩუნება და უწყვეტობა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია LAG-ის განვითარების შესაძლებლობების შესანარჩუნებლად და პროგრამის პერიოდებს შორის და, შესაბამისად, იმსახურებს ინვესტიციას პერსონალის განვითარების საქმეში. ანალოგიურად, LAG-ის წევრების ჩართულობა და როლები, რომლებიც მათ უნდა შეასრულონ, კომპლექსური და განვითარებადია იმის ფონზე, რომ LAG-ის წევრების უმეტესობა შემოიფარგლება ტრენინგის სანყისი ეტაპის გავლით.

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების, განხორციელების, მონიტორინგისა და შეფასების მიზნით LAG-ის თანამშრომლებისა და წევრების უნარებისა და შესაძლებლობების განვითარებასთან და

გაუმჯობესებასთან დაკავშირებით ფოკუს ჯგუფ 4-ის მიერ გამოთქმული რეკომენდაციები იყო ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი სხვა რეკომენდაციებს შორის. იგი შეიძლება გულისხმობდეს შიდა და გარე უზრუნველყოფას, თანამშრომლობას, ქსელურ და მენტორულ მიდგომებს.

განხორციელების გეგმა ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის განხორციელების მთელი პერიოდის განმავლობაში უნდა ასახავდეს LAG-ის მიდგომას პერსონალის და წევრების მომზადებისა და განვითარების საჭიროებების იდენტიფიცირების შესახებ და აღწეროს, თუ რა ღონისძიებები იქნება საჭირო ამ ქმედებათა შესასრულებლად.

მონიტორინგი და შეფასება

მართვისა და მონიტორინგის ღონისძიებების აღწერა და სტრატეგიის შეფასების კონკრეტული ღონისძიებები LDS-ის სავალდებულო ელემენტებია²³. შესაბამისად, განხორციელების ღონისძიებები ფაქტობრივად უნდა შეიცავდეს მონიტორინგისა და შეფასების გეგმას. მან უნდა განსაზღვროს როგორ მოახდენს LAG შემდეგის დაკმაყოფილებას:

- ✦ გამოყენებული კონკრეტული ინდიკატორები, ამ მონაცემების წყაროები და მათი შეგროვების სიხშირე (მაგ. ეს შეიძლება საჭირო გახდეს საპროექტო განაცხადის ან პრეტენზიების მასალების შემუშავებისას);
- ✦ როგორ მოხდება მონიტორინგის მონაცემების შეგროვება, შეჯამება და მოხსენება და ვინ იქნება პასუხისმგებელი პირი (LAG-ის და ეროვნული/რეგიონული MA ან პირადი ასისტენტი);
- ✦ როგორ უზრუნველყოფს LAG-ს, რომ იგი შესაბამისად იყოს აღჭურვილი RDP-ის დონის კონტრიბუციის შეფასებისთვის;
- ✦ როგორ მოახდენს LAG-ი მონიტორინგს და განიხილავს თავის საქმიანობას და როგორი იქნება ამ განხილვების სიხშირე;
- ✦ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შეფასების (მათ შორის, თვითშეფასების²⁴) ფორმას LAG გვთავაზობს ვადებსა და მეთოდებთან ერთად;
- ✦ როგორ მოხდება მიმოხილვისა და შეფასების შედეგების კომუნიკაცია და გავრცელება; და

23. საერთო დებულებები რეგულაცია (EC) 1303/2013 მუხლი 33 (ვ)

24. ფინეთის მაგალითი: LAG-თაშორისი შეფასების პროცესი

- ◆ ამ საქმიანობისთვის რესურსების გამოყოფა და მათი წყარო.
- ◆ შეფასების დაგეგმვის შესახებ დამატებითი ინსტრუქციები ხელმისაწვდომია შეფასების დახმარების ცენტრში, მათ ვებ-გვერდზე გამოქვეყნებულ ვებ-გვერდზე²⁵.

როგორ დავწეროთ ინდიკატორები?

ა. განსაზღვრება

მარტივად რომ ვთქვათ, ინდიკატორი არის ინსტრუმენტი, რომელიც აფასებს: მიზნის მიღწევას; მობილიზებულ რესურსებს; შესრულებულ შედეგს, მიღებულ ეფექტს; ან კონტექსტურ ცვლადს. ზოგადად, არსებობს ინდიკატორების სამი დონე, რომლებიც, სავარაუდოდ, გამოყენებული იქნება LAG-ის მიერ მათი ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის მიმართ. ესენია:

- ◆ საერთო მონიტორინგისა და შეფასების სისტემაში ჩამოყალიბებული LEADER-ის საერთო ინდიკატორები;
- ◆ მმართველი ორგანოს მიერ დადგენილი ნებისმიერი დამატებითი RDP კონკრეტული ინდიკატორი; და
- ◆ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის მიერ დადგენილი ნებისმიერი დამატებითი ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის სპეციფიკური ინდიკატორი.

მოცემულია პირველი ორი კატეგორიის ინდიკატორი, ანუ LAG ვალდებული იქნება მათი მონიტორინგისა და შეფასების გეგმებში ჩართვა. ისინი შექმნილია იმისთვის, რომ უზრუნველყოს ევროკავშირის და ეროვნული დონის ინფორმაცია განხორციელებისა და შედეგების შესახებ. ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის სპეციფიკური ინდიკატორების დანერგვა LAG-ების მიერ ხდება. მათ უნდა შეავსონ ინდიკატორის სხვა ფორმები და მიაწოდონ LAG-ებს ინფორმაცია საკუთარი სტრატეგიის შესრულების შესახებ. ეს მნიშვნელოვანია სოფლის სპეციფიკისა და ადგილობრივი მიდგომის ასახვისათვის. მათ ასევე შეუძლიათ მნიშვნელოვანი როლი შეასრულონ შეფასების დროს კითხვებზე მტკიცებულებების მიწოდებაში.

25. „2014-2020 წლების RDP-ების შეფასების გეგმის შედგენა და განხორციელება“ <https://enrd.ec.europa.eu/en/evaluation/european-evaluation-helpdesk-rural-development/evaluation-helpdesk-publications>

ბ. შესაბამისი ინდიკატორების გამოვლენა

ყველაზე შესაფერისი ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ინდიკატორების არჩევა შეიძლება რთული აღმოჩნდეს LAG-ებისთვის. აქ მნიშვნელოვანია გვახსოვდეს ძირითადი პრინციპები: ისინი უნდა იყოს მაქსიმალურად მარტივი, რელევანტური და რეალისტური.

ინდიკატორმა, სხვა საკითხებთან ერთად, უნდა შეიმუშაოს მარტივი ინფორმაცია, რომელიც ხელმისაწვდომი და ადვილად გასაგები იქნება როგორც ინფორმაციის მიმწოდებლის, ასევე მომხმარებლისთვის. ის უნდა დაეხმაროს საჯარო ინტერვენციის მენეჯერებს კომუნიკაციაში, მოლაპარაკებაში და გადაწყვეტილების მიღებაში. ამ მიზნით, სასურველია, ის დაკავშირებული იყოს ინტერვენციის წარმატების კრიტერიუმთან. საერთოდ, ინდიკატორებს აქვთ რიცხვითი მნიშვნელობები; იმ შემთხვევებში, როდესაც შეუძლებელია ინდიკატორების რაოდენობრივი (სტატისტიკური) მონაცემების მეშვეობით გაზომვა, შეიძლება გამოყენებულ იქნას ხარისხობრივი შეფასებებიც²⁶.

მთავარი პრინციპი, რომელიც უნდა იქნას გამოყენებული ინდიკატორების შერჩევისა და შემუშავებისას არის ის, რომ ისინი მაქსიმალურად ზუსტად უნდა ასახავდნენ გასაზომ ობიექტს. ამიტომ, ინდიკატორი უნდა იყოს მგრძნობიარე ანუ იგი და მისი საზომი ერთეული მაქსიმალურად უნდა განსხვავდებოდეს ერთმანეთისაგან როდესაც ცვლილებას აქვს ადგილი გასაზომ ცვლადში. ინდიკატორები უნდა იყოს:

- ◆ შესაბამისი, დაკავშირებული მიზნებთან და წარმატების კრიტერიუმებთან.
- ◆ გაზომვადი, მონაცემები ხელმისაწვდომი და შეგროვებადი.
- ◆ ზუსტი, ცალსახა და მტკიცე.
- ◆ მგრძნობიარე, ერთეულებში, რომლებსაც შეუძლიათ ცვლილების გაზომვა.
- ◆ განმეორებადი, დროთა განმავლობაში შესადარებელი.

ინდიკატორების არჩევისას ან შემუშავებისას LAG-ებისთვის რეკომენდებულია დამატებითი რჩევების მოძიება, მაგ. მათი ეროვნული სოფლის ქსელიდან.

26. Joutsenten Reitti LAG ინდიკატორის ცხრილი (2000-06 წლების შედეგები, მიზანი 2007-13 წლები)

3.7 ფინანსური გეგმა, თითოეული ESI დაფინანსების მოძიების ჩათვლით

ფინანსური გეგმა ჩვეულებრივ ითვალისწინებს სამ ძირითად ელემენტს:

- ✦ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიისთვის შემოთავაზებულ საერთო ბიუჯეტს.
- ✦ იმ წყაროების აღწერას, საიდანაც უნდა დაფინანსდეს LAG-ის საქმიანობა, ანუ:
 - EAFRD და ნებისმიერი სხვა ESI ფონდი მათ ეროვნულ საჯარო თანადაფინანსებასთან ერთად;
 - დაფინანსება, რომელიც LAG-მა ან პროექტის ხელშემწყობებმა თავად უნდა მოიძიონ და რომელიც არ ფინანსდება არც ESI ფონდების და არც ეროვნული საჯარო თანადაფინანსების მიერ.
- ✦ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის ფინანსური ცხრილები ასახავს პროგრამის მთელი პერიოდის განმავლობაში ყველა წყაროდან მისაღებ მოსალოდნელ ხარჯებს და კონკრეტულად LAG-ის მიმდინარე და ანიმაციური ხარჯების მონაცემებს.

ა. შემოთავაზებული ბიუჯეტი

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის შემუშავების პროცესში მნიშვნელოვანია, რომ LAG იყოს პრაგმატული და მხედველობაში იქონიოს არსებული ბიუჯეტის სავარაუდო საერთო მასშტაბი, ევროკავშირის, ეროვნული საჯარო თანადაფინანსებისა და არსებული შესაბამისი დაფინანსების გათვალისწინებით, რათა შევინარჩუნოთ დაინტერესებული მხარეების ვალდებულება, მნიშვნელოვანია, რომ თავიდან ავიცილოთ ზედმეტი ამბიციურობა და მოლოდინების ხელოვნურად ამაღლება. ამიტომ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის წინადადებები უნდა იყოს რეალისტური და პროპორციული LEADER-ის ხელმისაწვდომ ბიუჯეტთან (წყარო: MA ან ინფორმირებული ვარაუდები) და შესაბამისობაში მოდიოდნეს ფონდის ადგილობრივ შესაძლებლობებთან.

LAG-ის შერჩევა და ბიუჯეტის განაწილება არის კონკურენტული პროცესი, რომელიც დაფუძნებულია ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის

ხარისხზე, რეალისტური და ძლიერი ბიუჯეტის პროგნოზირება აუცილებელ პირობას წარმოადგენს.

ბ. დაფინანსების წყაროები

ევროკავშირის დაფინანსება

2014 წლიდან მოქმედებს ევროკავშირის მიერ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის დაფინანსებისთვის ორი ძირითადი ვარიანტი:

- ✦ წევრ სახელმწიფოს ან რეგიონს შეუძლია გადაწყვიტოს მხარი დაუჭიროს ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიებს, რომელსაც მხარს უჭერს მხოლოდ ერთი ფონდი, „მონო-ფონდის მიდგომა; ან
- ✦ წევრ სახელმწიფოს ან რეგიონს შეუძლია გადაწყვიტოს გამოიყენოს CLLD-ით გათვალისწინებული შესაძლებლობები და შესთავაზოს ადგილობრივ ჯგუფებს გააერთიანონ რამდენიმე ფონდის შესაძლებლობები ერთ სტრატეგიაში ინტეგრირების გზით, „მულტი-ფონდებით“ დაფინანსებული ადგილობრივი განვითარების სტრატეგია.

როდესაც LAG-ებისთვის შესაძლებელი გახდება რამდენიმე (მულტი) ფონდის ვარიანტი, არჩევანის გაკეთება მონო-ფონდსა და ამ უკანასკნელს შორის თავად LAG-ების პრიორიტეტივად. ამგვარად LAG-ებმა მხედველობაში უნდა მიიღონ როგორც დაფინანსების ინტეგრაციის შედეგად გახსნილი შესაძლებლობების ფართო სპექტრი, ასევე კომპლექსურობის უფრო მაღალი დონე, რომელიც დაკავშირებულია ამ ტიპის მულტი-ფონდების მეშვეობით ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის განხორციელებასთან.

ეროვნული თანადაფინანსება

ჩვეულებრივი პრაქტიკაა, რომ ევროკავშირის ფონდები, რომლებზეც LAG-ებს, ხელი მიუწვდებათ იყოს თანადაფინანსებული ეროვნული საჯარო კონტრიბუციის ხარჯზე, შესაბამისი რეგულაციებით განსაზღვრული განაკვეთის ფარგლებში. LAG-ებს ამ საკითხში არანაირი გავლენა არ გააჩნიათ.

MATCH FUNDING (ბენეფიციარს თავად შეაქვს წვლილი)

თანაბარი დაფინანსების გაზრდის მიდგომები და მოსალოდნელი დონეები მნიშვნელოვნად განსხვავდება წევრი სახელმწიფოსა და RDP-ის მიხედვით. EAFRD-ისა და ეროვნული საჯარო თანადაფინანსების გარდა, ჩვეულებრივ, საჭირო იქნება დამატებითი სახსრების მოძიება პროექტისა და LAG-ის განხორციელების ხარჯების მხარდასაჭერად. ეს შეიძლება განხორციელდეს ადგილობრივი საჯარო ანდა კერძო წყაროებიდან.

LAG-ებმა უნდა მოიძიონ შესაბამისი დაფინანსების პოტენციური წყაროები და შესაბამისი შეფასებები უნდა შეიტანონ ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის დაფინანსების ცხრილებში. უნდა მოხდეს მოსალოდნელი ინტერვენციის საშუალო მაჩვენებლის დაზუსტება. დაფინანსების ეს შეფასებები უნდა იყოს დასაბუთებული თანდართულ ტექსტში და, სადაც ეს შესაძლებელი იქნება, იყოს მხარდაჭერილი დამფინანსებელი პარტნიორების ფორმალური ვალდებულებებით. MATCH FUNDING-ის დიდი ნაწილი შეიძლება განხორციელდეს პროექტების განხორციელების მიხედვით, რის შესახებაც უნდა მოხდეს განმარტება. ფინანსური კრიზისის ეფექტების გამოცდილება წინა საპროგრამო პერიოდში ვარაუდობს, რომ რაიმე სახის დეფიციტის შედეგების სენსიტიურობის ანალიზი შეიძლება სასარგებლო აღმოჩნდეს.

მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ ნებისმიერი საჯარო თანადაფინანსება ან MATCH FUNDING ნებისმიერ დონეზე ხელს უწყობს მთლიან დასაშვებ საჯარო მონაწილეობას. ეს არ უნდა აღემატებოდეს სახელმწიფო დახმარების ინტენსივობის მაქსიმალურ დონეს, როგორც ეს განსაზღვრულია RDP-ში.

ფინანსური ცხრილები

მმართველი ორგანოები, სავარაუდოდ, წარმოადგენენ პრო-ფორმა ფინანსურ ცხრილებს, რომლებიც შევსებული იქნება ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის პარალელურად; ისინი უნდა შეესაბამებოდეს მათი პროგრამ(ებ) ის დონის ფინანსურ ცხრილებს. შემდეგი სახელმძღვანელო განსაზღვრავს რამდენიმე საერთო მოსაზრებას, რომელიც სავარაუდოდ შეიძლება წარმოიქმნას.

უნდა მომზადდეს მოსალოდნელი ხარჯების პროფილი, რომელიც დაყოფილი იქნება წლების მიხედვით (მინიმუმში) პროგრამის პერიოდში. ეს უნდა განხორციელდეს LAG-ის და პროექტის განვითარების აქტივობების და LAG-ის პერსონალის, ადმინისტრაციის და მიმდინარე ხარჯების შეფასების საფუძველზე.

საუკეთესო პრაქტიკის მიხედვით, უნდა მომზადდეს სამოქმედო ბიუჯეტის პროექტი პროგრამული პერიოდისთვის, რაც საფუძველად დაედება LAG-ის დაკომპლექტების, ანიმაციის, ადმინისტრირებისა და მიმდინარე ხარჯების შეფასებას. გაითვალისწინეთ, რომ ეს კონკრეტული პროფილი, სავარაუდოდ, უფრო მაღალ ხარჯებს დააფიქსირებს ადრეულ წლებში და უნდა იყოს მართვადი ისე, რომ ეს თანხა არ აღემატებოდეს ადგილობრივი

განვითარების სტრატეგიის ფარგლებში გაწეული ხარჯების 25%-ს მეტი პროგრამული პერიოდის ბოლომდე.

LAG-ებს შეიძლება დასჭირდეთ ეროვნული ან რეგიონული მოთხოვნების მხედველობაში მიღება წამყვანი ფონდის გამოყენებასთან დაკავშირებით (მულტი-ფონდებით დაფინანსებული ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიები) ან გამარტივებული ღირებულების ვარიანტების გამოყენებასთან დაკავშირებით.

შიდა ან გარე ფაქტორები, რომლებმაც შეიძლება გავლენა იქონიოს დაფინანსების პროფილზე წლების განმავლობაში, გამოვლენილი და აღმოფხვრილი უნდა იყოს. ადრეულ წლებში შიდა ფაქტორებზე შეიძლება უფრო მეტი დანახარჯი დაფიქსირდეს, რაც დაკავშირებულია შესაძლებლობების და საპროექტო აქტივობის განვითარებასთან, პროექტების წარდგენის პიკი შეიძლება დადგეს მაგ. პერიოდული მოწოდებების ან სარეკლამო ქმედებების გამო. შემდგომ წლებში შეიძლება წარმოიშვას კონკრეტული მოსაზრებები, რომლებიც დაკავშირებული იქნება პროგრამის დასრულებასთან ან მისი მემკვიდრეობისთვის მომზადებასთან. გარე ფაქტორები შეიძლება, მაგალითად, მოიცავდეს სხვა პროგრამების ან ღონისძიებების ირგვლივ დამატებითი აქტივობებს. ყველა ეს ფაქტორი მიუთითებს იმაზე, რომ თანხების თანაბრად განაწილება პერიოდებს შორის არარეალურია.

ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის განხორციელების ღონისძიებები ნათლად უნდა ასახავდეს ძირითადი ფინანსური მართვის პასუხისმგებლობას, ფინანსურ ბრუნვებს და ანგარიშვალდებულების ხაზებს²⁷.

27. მარჯორი დეროი, საფრანგეთის მმართველი ორგანო; ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის მენეჯერების ვალდებულება სწორად გააცნობიერონ თავიანთი ფინანსური პასუხისმგებლობა

