



# farnet

Ο Δ Η Γ Ο Σ #4



## *Βήματα προς την επιτυχία*



Ευρωπαϊκή Επιτροπή  
Θαλάσσια Πολιτική και Αλιεία

EL

# Περιεχόμενα

|                                                                                             |           |                                                                                                        |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Εισαγωγή</b> .....                                                                       | <b>3</b>  | <b>2. Η προώθηση της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα και των επενδύσεων</b> .....                       | <b>17</b> |
| <b>1. Διαχείριση αποτελεσματικών εταιρικών σχέσεων</b> .....                                | <b>4</b>  | <b>2.1 Εισαγωγή</b> .....                                                                              | <b>17</b> |
| <b>1.1 Εισαγωγή</b> .....                                                                   | <b>4</b>  | <b>2.2 Η προετοιμασία για συνεργασία με επιχειρήσεις</b> .....                                         | <b>18</b> |
| <b>1.2 Τρόπος εργασίας μιας εταιρικής σχέσης</b> .....                                      | <b>4</b>  | Με επίκεντρο την αλιεία ή την περιοχή; .....                                                           | 18        |
| Η σημασία και η αξία της εταιρικής σχέσης .....                                             | 4         | Δημογραφικά στοιχεία επιχειρήσεων .....                                                                | 18        |
| <b>1.3 Η εταιρική σχέση των ΟΤΔ Αλιείας</b> .....                                           | <b>6</b>  | Οι τάσεις του πληθυσμού των επιχειρήσεων ..                                                            | 19        |
| <b>1.4 Πως λειτουργεί η εταιρική σχέση της ΟΤΔ Αλιείας;</b> .....                           | <b>7</b>  | Ποιοι είναι οι Επιχειρηματίες; .....                                                                   | 20        |
| Η συμμετοχή των εταίρων στην ΟΤΔ Αλιείας ...                                                | 7         | Η χαρτογράφηση της υφιστάμενης υποστήριξης των επιχειρήσεων .....                                      | 20        |
| <b>1.5 Συμμετοχή στη διαχείριση</b> .....                                                   | <b>9</b>  | Συνεργασία με μια ομάδα ενδιαφερόμενων παραγόντων με σκοπό την κατανόηση επιχειρηματικών αναγκών ..... | 21        |
| Καθορισμός των βασικών κανόνων λειτουργίας ..                                               | 9         | <b>2.3 Δυνητικές δράσεις</b> .....                                                                     | <b>21</b> |
| Οι συναντήσεις των ΟΤΔ Αλιείας .....                                                        | 11        | Επιχειρηματική νοοτροπία και συνθήκες .....                                                            | 22        |
| <b>1.6 Πως θα πετύχει το πρόγραμμα</b> .....                                                | <b>13</b> | Στήριξη των νεοσυσταθισμένων εταιριών .....                                                            | 23        |
| Η ΟΤΔ Αλιείας πρέπει να έχει στρατηγικό ρόλο και να φέρει εις πέρας διοικητικές εργασίες .. | 13        | Πρόσβαση στη χρηματοδότηση .....                                                                       | 26        |
| Διαδικασία υποβολής αίτησης και λήψης αποφάσεων .....                                       | 14        | Εδραίωση και επέκταση .....                                                                            | 27        |
| <b>1.7 Αίτημα πληρωμής, εκθέσεις και παρακολούθηση</b> .....                                | <b>15</b> | <b>2.4 Συμπέρασμα</b> .....                                                                            | <b>28</b> |
| <b>1.8 Συμπέρασμα</b> .....                                                                 | <b>16</b> | <b>3. Ενεργή ανάπτυξη και επιλογή έργων</b> .....                                                      | <b>29</b> |
|                                                                                             |           | <b>3.1 Μια στρατηγική προσέγγιση</b> .....                                                             | <b>29</b> |
|                                                                                             |           | Εισαγωγή .....                                                                                         | 29        |
|                                                                                             |           | Ώθηση, στήριξη, επιλογή .....                                                                          | 29        |
|                                                                                             |           | Καθορισμός του περιεχομένου .....                                                                      | 30        |
|                                                                                             |           | <b>3.2 Δυο τύποι μεθόδων και εργαλείων</b> .....                                                       | <b>32</b> |
|                                                                                             |           | Ορισμένες προληπτικές μέθοδοι και εργαλεία ..                                                          | 33        |
|                                                                                             |           | Στήριξη της τοπικής εφαρμογής .....                                                                    | 33        |
|                                                                                             |           | Παθητικές μέθοδοι και εργαλεία .....                                                                   | 36        |
|                                                                                             |           | Διαδικασία υποβολής αιτήσεων και λήψης αποφάσεων .....                                                 | 37        |
|                                                                                             |           | Μετά την επιλογή: συνεργασία, καθοδήγηση, δικτύωση .....                                               | 39        |
|                                                                                             |           | <b>3.3 Εν είδει συμπεράσματος</b> .....                                                                | <b>40</b> |

**Φωτογραφίες (εξώφυλλο):**

Jean-Luc Janot

**Συνεισέφεραν στο παρόν τεύχος:**

Susan Grieve, Yves Champetier, Peter Ramsden, John Grieve.

**Παραγωγή:**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

**Εκδότης:** Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Ναυτιλιακών Υποθέσεων και Αλιείας, Γενικός Διευθυντής.

**Ρήτρα αποποίησης ευθύνης:** Ενώ η Γενική Διεύθυνση Ναυτιλιακών Υποθέσεων και Αλιείας είναι υπεύθυνη για τη γενική παραγωγή του δημοσιεύματος αυτού, δεν φέρει ευθύνη για την ακρίβεια, το περιεχόμενο ή τις απόψεις που εκφράζονται σε ορισμένα άρθρα. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν έχει υιοθετήσει ή εγκρίνει με οποιονδήποτε τρόπο, εκτός και αν αυτό αναφέρεται ρητώς, οποιαδήποτε άποψη που δημοσιεύεται στο δημοσίευμα αυτό, και οι δηλώσεις δεν πρέπει να φέρονται ως δηλώσεις της Επιτροπής ή απόψεις της Γενικής Διεύθυνσης Ναυτιλιακών Υποθέσεων και Αλιείας. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δεν εγγυάται την ακρίβεια των πληροφοριών που περιλαμβάνονται στο δημοσίευμα αυτό, και ούτε η ίδια ούτε οποιοδήποτε πρόσωπο που ενεργεί στο όνομά της αποδέχονται ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών αυτών.

© Ευρωπαϊκή Ένωση, 2011.

Τυπώθηκε στο Βέλγιο σε ανακυκλωμένο χαρτί.

# Εισαγωγή

Ο παρών οδηγός σχεδιάστηκε για να στηρίξει τις Ομάδες Τοπικής Δράσης της Αλιείας (ΟΤΔ) στην μετάβαση από τη φάση σχεδιασμού και ανάπτυξης στη φάση πλήρους λειτουργικότητας. Απευθύνεται κυρίως στο δεύτερο κύμα των ΟΤΔ Αλιείας που πρόκειται να τεθούν σε λειτουργία το 2011. Ο οδηγός επικεντρώνεται σε τρία θέματα που καθορίστηκαν ως ανάγκες προτεραιότητας για στήριξη από τις ΟΤΔ Αλιείας στο σεμινάριο με τίτλο 'Οι ΟΤΔ Αλιείας σε δράση' που πραγματοποιήθηκε στη Γκιχόν την άνοιξη του 2010. Κάθε θέμα παρουσιάζεται σε διαφορετικό κεφάλαιο και μπορεί να διαβαστεί χωριστά. Ωστόσο, ο οδηγός σχεδιάστηκε για να συμπληρώσει τον πρώτο οδηγό FARNET, τον Οδηγό Εκκίνησης (Start Up Guide) των ΟΤΔ Αλιείας.

Τα τρία θέματα είναι τα εξής:

- > Διαχείριση αποτελεσματικών εταιρικών σχέσεων,
- > Προώθηση συμμετοχής και επενδύσεων από τον ιδιωτικό τομέα και
- > Ενεργός ανάπτυξη και επιλογή έργων

# 1. Διαχείριση αποτελεσματικών εταιρικών σχέσεων

## 1.1 Εισαγωγή

Οι τοπικές εταιρικές σχέσεις με την μορφή των Ομάδων Τοπικής Δράσης της Αλιείας (ΟΤΔ Αλιείας) έχουν εξέχουσα σημασία για την εφαρμογή του Άξονα 4 του Ευρωπαϊκού Ταμείου Αλιείας.

Κατά την εφαρμογή του Άξονα 4 μέσω των τοπικών εταιρικών σχέσεων, η συμμετοχή των εταιρικών σχέσεων και της κοινότητας αναμένεται να προσδώσουν αξία στην αναπτυξιακή διαδικασία. Το έργο αυτών των εταιρικών σχέσεων επηρεάζει άμεσα όσα έχουν επιτευχθεί στον αλιευτικό τομέα καθώς συνδυάζουν τα δυνατά σημεία και το δυναμικό των τοπικών παραγόντων στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των κοινών τους προβλημάτων, ευκαιριών και προκλήσεων. Αποτελούν ένα σημαντικό σύνδεσμο μεταξύ της περιοχής, των ανθρώπων και των θεσμών που εμπλέκονται και επηρεάζονται, εφιστούν την προσοχή στο αίσθημα της τοπικής ταυτότητας μέσω της προώθησης μιας συμμετοχής εκ των κάτω προς τα άνω και της συμβολής τους στο κοινωνικό κεφάλαιο και παρέχουν το μέσο που θα επιτρέψει στο όραμα να πάρει σάρκα και οστά.

Η εμπειρία από άλλες πρωτοβουλίες παρεμφερών τομέων καταδεικνύει ότι ο τρόπος λειτουργίας των εταιρικών σχέσεων επηρεάζει σημαντικά τα επιτεύγματα της ΟΤΔ Αλιείας και τη συμβολή της στην ευημερία μιας περιοχής. Συνεπώς, η αποτελεσματική λειτουργία και διαχείριση αυτών των εταιρικών σχέσεων των ΟΤΔ Αλιείας έχει εξέχουσα σημασία για την επιτυχία του Άξονα 4 τόσο σε τοπικό όσο και σε ευρύτερο επίπεδο.

Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται ορισμένες από τις πιο πρακτικές πτυχές λειτουργίας, διαχείρισης και διατήρησης μιας δυναμικής και ισορροπημένης εταιρικής σχέσης της ΟΤΔ Αλιείας. Ο οδηγός παρέχει πρακτικές πληροφορίες και συμβουλές στις ΟΤΔ Αλιείας σχετικά με θέματα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη σύναψη και υλοποίηση τοπικών εταιρικών σχέσεων σχετικά με την εκτέλεση των αναπτυξιακών τους στρατηγικών και τη

διαχείριση της συμμετοχής των μελών των ΟΤΔ Αλιείας και της τοπικής κοινότητας. Λαμβάνει υπόψη ορισμένες από τις πιο πρόσφατες συστάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που λήφθηκαν ως απάντηση στην έκθεση του Ελεγκτικού Συνεδρίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης σχετικά με τις εταιρικές σχέσεις του LEADER. Το παρόν κεφάλαιο πρέπει να διαβαστεί σε συνάρτηση με τον Οδηγό FARNET <sup>1</sup> και κυρίως το Κεφάλαιο 3 του Οδηγού που αφορά την 'Οικοδόμηση τοπικών εταιρικών σχέσεων'.

## 1.2 Τρόπος εργασίας μιας εταιρικής σχέσης

### Η σημασία και η αξία της εταιρικής σχέσης

Μολονότι το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται έναν πολύ συγκεκριμένο τύπο εταιρικής σχέσης στο πλαίσιο της ΟΤΔ Αλιείας, αξίζει να αναφερθούν ορισμένες πιο γενικές πτυχές του τρόπου εργασίας μιας εταιρικής σχέσης με σκοπό την ανάδειξη κοινών σχετικών αρχών που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας εταιρικής σχέσης. Υπάρχει πληθώρα πληροφοριών αναφορικά με 'τη φύση της εταιρικής σχέσης' σε οδηγούς, βιβλία ή άλλες πηγές που διατίθενται ελεύθερα στο διαδίκτυο. Οι περισσότερες εξ αυτών, είναι εκ φύσεως αρκετά γενικές αλλά μπορούν να οδηγήσουν σε χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την προστιθέμενη αξία του αποτελεσματικού τρόπου εργασίας μιας εταιρικής σχέσης, διασφαλίζοντας ότι το σύνολο φέρνει καλύτερα αποτελέσματα από το άθροισμα των μεμονωμένων μερών.

<sup>1</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/fpfs/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20EN.pdf>

Η εταιρική σχέση μπορεί να οριστεί ως εξής: **‘Οι εταίροι προσπαθούν να πετύχουν κάτι που δεν θα μπορούσαν να πετύχουν μόνοι τους, συγκεντρώνοντας δεξιότητες και άλλους πόρους.** Προς τούτο, πρέπει να μοιράζονται ένα **κοινό όραμα για τους στόχους τους** και **έναν τρόπο κοινής εργασίας που συμβάλλει στην επίτευξη αυτού του οράματος.** Αυτό μπορεί να επιτευχθεί χάριν μιας μακροπρόθεσμης τυπικής δομής ή μιας πιο βραχυπρόθεσμης συμφωνίας.<sup>2</sup> Στην πράξη, ένας εταίρος πρέπει να πληροί τις τέσσερις ακόλουθες προϋποθέσεις, που όλες μαζί συνθέτουν το συνολικό του ρόλο<sup>3</sup>:

- > Να συμμετέχει (εμπλοκή)
- > Να αποτελεί μέρος (επιλογή)
- > Να συστρατεύεται με (δέσμευση)
- > Να παρέχει (επικοινωνία)

Η εταιρική σχέση της ΟΤΔ (Αλιείας) απαρτίζεται και από τους τρεις τομείς: το δημόσιο, τον ιδιωτικό και πολιτικό και εθελοντικό, ένα ευρύ φάσμα ευαισθησιών, απόψεων και συμφερόντων<sup>4</sup>. Επίσης, συγκεντρώνει πόρους με σκοπό να διασφαλίσει στήριξη, ικανότητα εμπλοκής και τεχνογνωσία. Οι ακροάσεις και ο διάλογος που πραγματοποιούνται εντός της ΟΤΔ (Αλιείας) οδηγούν σε:

- > μια ευρύτερη εικόνα της περιοχής που μπορεί να επιφέρει απροσδόκητες ευκαιρίες,
- > μια νέα συνάθροιση ιδεών που καλλιεργούν την καινοτομία,
- > πιο ώριμα έργα που προάγουν την κοινωνική συνοχή,
- > πιο αποτελεσματική υλοποίηση με καλύτερη διαχείριση κινδύνων, και
- > πιο βιώσιμες δράσεις που βασίζονται στην ικανότητα ανανέωσης.

Όλοι αυτοί οι ορισμοί τονίζουν τα κοινά χαρακτηριστικά του τρόπου εργασίας των εταιρικών σχέσεων και του τρόπου με τον οποίο επιδιώκουν να πετύχουν κάτι που δε θα μπορούσαν να πετύχουν μεμονωμένα τα μέλη τους. Οι εταίροι επιλέγουν να συμμετάσχουν και να δεσμευτούν. Όπως υποστηρίζει και ο Οδηγός εκκίνησης, η εταιρική σχέση της ΟΤΔ Αλιείας:

- > συγκεντρώνει – επί ίσοις όροις – οργανισμούς από το δημόσιο, τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών,
- > διασφαλίζει την κοινή τους συνεργασία με σκοπό τον καθορισμό και την επιδίωξη της επίτευξης κοινών στόχων,
- > έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα, δηλ. υπερβαίνει τα χρονικά όρια ενός μεμονωμένου έργου ή μιας βραχυπρόθεσμης συνεργασίας,
- > προϋποθέτει τον καταμερισμό κινδύνων και ωφελημάτων μεταξύ όλων των εταίρων και
- > αναγνωρίζει ότι μέσω της συνεργασίας, της αξιοποίησης και της συμπλήρωσης των δυνατών σημείων και των προσόντων του ενός από τον άλλο, οι εταίροι αποκτούν μεγαλύτερη δύναμη.

Όλα αυτά τα σημεία καθιστούν σαφές ότι μια τοπική εταιρική σχέση δεν μπορεί να λογίζεται ως ένα ακόμη τοπικό επίπεδο διοίκησης για την αποκεντρωμένη εφαρμογή κεντρικών ή περιφερειακών μέτρων. Η εμπειρία καταδεικνύει ότι εάν εσφαλμένα συμβαίνει αυτό, η εταιρική σχέση θα χάσει μεγάλο μέρος της προαναφερθείσας προστιθέμενης αξίας και τα κόστη και η γραφειοκρατία που υπεισέρχονται στο επιπλέον επίπεδο θα υπερτερήσουν των ωφελημάτων.

<sup>2</sup> Wilcox D A short guide to partnerships (Ένας σύντομος οδηγός για τις εταιρικές σχέσεις). <http://www.partnerships.org.uk/part>

<sup>3</sup> Η διοργάνωση τοπικών εταιρικών σχέσεων, Καινοτομία στις Αγροτικές Περιοχές, Σημειωματάριο 2 Ευρωπαϊκό Παρατηρητήριο Leader

<sup>4</sup> UK LEADER+ Network. Ένας οδηγός σε πρακτικές προσεγγίσεις. Η αξιοποίηση της τοπικής γνώσης.



### 1.3 Η εταιρική σχέση των ΟΤΔ Αλιείας

Οι εταιρικές σχέσεις που συνάπτονται υπό τον Άξονα 4 του ΕΤΑ είναι κοινώς γνωστές ως Ομάδες Τοπικής Δράσης της Αλιείας (ΟΤΔ Αλιείας). Η ΟΤΔ Αλιείας δεν είναι απλώς μια εταιρική σχέση πρόκειται για μια πολύ συγκεκριμένη μορφή εταιρικής σχέσης με συγκεκριμένες απαιτήσεις και ευθύνες.

Μια από τις απαιτήσεις του Άξονα 4 του ΕΤΑ<sup>5</sup> είναι ότι σε μια συγκεκριμένη περιοχή, η διαθέσιμη ενίσχυση πρέπει να προσφέρεται από μια οντότητα ή ομάδα (τοπική εταιρική σχέση ή ΟΤΔ Αλιείας). Εξάλλου, προβλέπεται ότι αυτή η εταιρική ομάδα πρέπει να είναι ισορροπημένη και να εκπροσωπεί ευρύ φάσμα διαφόρων τομέων της κοινότητας συμπεριλαμβανομένου του τομέα αλιείας, του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και της ευρύτερης κοινότητας. Η εταιρική σχέση υποχρεούται να αναπτύξει και να υλοποιήσει μια ολοκληρωμένη στρατηγική τοπικής ανάπτυξης που καταρτίζεται βάσει της προσέγγισης 'εκ των κάτω προς τα άνω' και πρέπει να διαθέτει επαρκή κρίσιμη μάζα ανθρώπινων, χρηματικών και οικονομικών πόρων για να στηρίξει αυτή τη στρατηγική. Η εταιρική σχέση πρέπει να διαθέτει την απαιτούμενη διοικητική και οικονομική ικανότητα για να διαχειριστεί την ενίσχυση και να διασφαλίσει την επιτυχημένη ολοκλήρωση των ενεργειών.

Η συμμετοχή της εταιρικής σχέσης ξεκινάει στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας. Χωρίς αυτή, δε νοείται ΟΤΔ Αλιείας ενώ χωρίς την ΟΤΔ Αλιείας δεν υπάρχει στρατηγική ή μέσο εφαρμογής της διαδικασίας αυτής. Κατά συνέπεια, οι δύο πρώτοι στόχοι της ΟΤΔ Αλιείας συγκλίνουν μεταξύ τους:

- > η κατάρτιση της τοπικής στρατηγικής και
- > ο προσδιορισμός όσων θα εκπροσωπηθούν στην ΟΤΔ Αλιείας

Παρόλο που τα στοιχεία αυτά εξετάζονται με πιο ολοκληρωμένο τρόπο στον Οδηγό Farnet 1<sup>6</sup>, αξίζει να επισημανθούν τα ακόλουθα σημεία.

Είναι σημαντικό να γίνει ο συσχετισμός μεταξύ αυτών των στοιχείων ευθύς εξαρχής. Η εμπειρία επαγγελματιών καταδεικνύει ότι η κατάρτιση στρατηγικής στο αρχικό στάδιο παίζει καθοριστικό ρόλο για την εταιρική σχέση. Γι' αυτόν το σκοπό, αφιερώστε χρόνο στον προσδιορισμό των κατάλληλων ενδιαφερομένων παραγόντων για την ΟΤΔ Αλιείας, και, στη συνέχεια, στην πλήρη εμπλοκή τους στον καθορισμό των ζητημάτων και των προτεραιοτήτων που θα αποτελέσουν τη βάση της τοπικής σας στρατηγικής. Η ΟΤΔ Αλιείας επιτελεί το στρατηγικό της έργο καθ' όλη τη διάρκεια της εφαρμογής της στρατηγικής ελέγχοντας τη συνάφεια και την επίδοσή της και κάνοντας τις απαιτούμενες προσαρμογές στις προτεραιότητες και τους πόρους.

Η επιλογή των οργάνων και οργανισμών που θα εκπροσωπηθούν στην ΟΤΔ Αλιείας διαφέρει από την μια περιοχή στην άλλη. Αυτό αποτελεί ένα από τα πλεονεκτήματα του μοντέλου εταιρικής σχέσης που προβλέπεται στον Άξονα 4 καθώς επιτρέπει στις ΟΤΔ Αλιείας να προσαρμοστούν στις ειδικές τοπικές συνθήκες. Η ΕΕ προσφέρει κάποιου είδους καθοδήγηση για τα όργανα που πρόκειται να εκπροσωπηθούν, π.χ. επαγγελματικοί φορείς αλιείας, δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς, μέλη της κοινότητας, νέοι, ηλικιωμένοι, γυναίκες και εργαζόμενοι. Σκοπός αυτής της καθοδήγησης είναι να συνδράμει στην επίτευξη του στόχου μιας ισορροπημένης εταιρικής σχέσης. Το σημείο κλειδί είναι η εταιρική σχέση να είναι ισορροπημένη και αντιπροσωπευτική, να εκπροσωπεί τους βασικούς τομείς, συμφέροντα και ενδιαφερόμενους παράγοντες της περιοχής και τη λειτουργικότητά της· με άλλα λόγια, ο τρόπος λειτουργίας της πρέπει να γίνεται με γνώμονα την ισορροπία. Ο Οδηγός Farnet 1 παρέχει καθοδήγηση στους ενδιαφερόμενους παράγοντες για τη σύσταση της εταιρικής σχέσης· η ισορροπία αυτή πρέπει να παρακολουθείται συστηματικά, ενώ οι εταιρικές σχέσεις είναι δυναμικές και, επομένως, υπόκεινται σε αλλαγές. Δεν πρέπει να ξεχνάτε ότι στην ΟΤΔ Αλιείας εκπροσωπούνται όργανα ή οργανισμοί και ότι τα άτομα που υπηρετούν σε αυτούς αλλάζουν.

<sup>5</sup> Κανονισμός του Συμβουλίου (ΕΚ) Νο 1198/2006 άρθρο 45.

<sup>6</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20EN.pdf>

## 1.4 Πως λειτουργεί η εταιρική σχέση της ΟΤΔ Αλιείας;

### Η συμμετοχή των εταίρων στην ΟΤΔ Αλιείας

Η **ΟΤΔ Αλιείας** απαρτίζεται από **Μέλη** που εκπροσωπούν διάφορα τοπικά συμφέροντα, το **Προσωπικό** που είναι επιφορτισμένο με τη διαχείριση και διοίκηση του προγράμματος και τον **Επικεφαλής Εταίρο** ή το **Υπόλογο Σώμα** που φέρει όλη την οικονομική ευθύνη για το πρόγραμμα.

#### Το Υπόλογο Σώμα

Ο ρόλος του επικεφαλής εταίρου ή του υπόλογου σώματος διαφέρει σημαντικά ανάλογα με το κράτος μέλος και την ΟΤΔ Αλιείας και εξαρτάται από τη θεσμική δομή που ισχύει τοπικά και τον τρόπο με τον οποίο συστήθηκε η εκάστοτε ΟΤΔ Αλιείας.

Σε ορισμένα κράτη μέλη, οι ΟΤΔ Αλιείας πρέπει να αποτελούν χωριστή νομική οντότητα (π.χ. μια ένωση ή μια μη κερδοσκοπική εταιρεία), ενώ σε άλλες, το ρόλο αυτό αναλαμβάνει μια τοπική αρχή ή άλλος οργανισμός δημοσίων έργων που διαθέτει τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες. Πολύ συχνά, αυτός ο οργανισμός είναι εταίρος της ΟΤΔ Αλιείας. Αυτός ο διττός ρόλος ως εταίρος και υπόλογο σώμα μπορεί να είναι απαιτητικός τόσο για τον ενδιαφερόμενο οργανισμό όσο και για την ΟΤΔ Αλιείας. Πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι δύο ρόλοι παραμένουν επαρκώς χωριστοί και διακριτοί και ότι δεν επιρρίπτονται ούτε αναλαμβάνονται αδικαιολόγητες ευθύνες ή επιρροές από το υπόλογο σώμα. Η τήρηση και προσκόλληση στις αρχές της ισορροπίας των μελών της ΟΤΔ Αλιείας σε επίπεδο λήψης αποφάσεων έχει εξέχοντα ρόλο και συμβάλλει στην αποτροπή δυσκολιών.

Ανεξαρτήτως δομής, το υπόλογο σώμα είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής διοικητικής και οικονομικής διαχείρισης της ΟΤΔ Αλιείας και της εφαρμογής του τοπικού προγράμματος. Μπορεί επίσης να είναι υπεύθυνο για την απασχόληση και τους προϊστάμενους τμημάτων της ομάδας προσωπικού εκ μέρους της ΟΤΔ Αλιείας.

### Μέλη των ΟΤΔ Αλιείας

Στις τοπικές εταιρικές σχέσεις, ο ρόλος των μεμονωμένων μελών της ΟΤΔ Αλιείας θεωρείται ζωτικής σημασίας και δημιουργεί σημαντικές επαφές με ομάδες κοινοτήτων και μεμονωμένα άτομα, ευαισθητοποιώντας τους σε σχέση με το πρόγραμμα, την τοπική στρατηγική και το δυναμικό ανάπτυξης έργων. Για την ορθή και τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων κατά την επιλογή έργων προς χρηματοδότηση από την ΟΤΔ Αλιείας απαιτείται ένα ευρύ φάσμα υποβάθρων, εμπειριών και τοπικής γνώσης. Τις ΟΤΔ Αλιείας θα βοηθήσουν επίσης ενθουσιώδη μέλη τους που είναι σε θέση να διαδώσουν το έργο της ΟΤΔ Αλιείας και να προσφέρουν αποτελεσματικές διαύλους και ευκαιρίες δικτύωσης.

Κατά κανόνα, τα μέλη των ΟΤΔ Αλιείας εκπροσωπούν τον οργανισμό τους ή την ομάδα συμφερόντων τους. Ωστόσο, η αξιοπιστία και η αποτελεσματικότητα μιας ΟΤΔ Αλιείας θα διακυβευθεί εάν αυτή η εκπροσώπηση ερμηνευθεί περιορισμένα ως προς τα συμφέροντα των μεμονωμένων εμπλεκόμενων μερών αντί για τα συλλογικά ή εταιρικά συμφέροντα της ΟΤΔ Αλιείας και της περιοχής. Οι εταίροι που ενδιαφέρονται μόνο για την πορεία των δικών τους έργων δεν θα μπορέσουν, κατά πάσα πιθανότητα, να συμβάλλουν αποτελεσματικά ενώ μπορεί να αποθαρρύνουν ή να παρεμποδίσουν τη συμμετοχή άλλων και να προκαλέσουν προκλήσεις στη διαχείριση συγκρούσεων συμφερόντων.

Οι ΟΤΔ Αλιείας είναι οργανώσεις λήψης αποφάσεων και τα μέλη τους πρέπει να έχουν την σχετική αρμοδιότητα. Ως εκ τούτου, αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα για μια ΟΤΔ Αλιείας τα μέλη της που παρακολουθούν τις συναντήσεις να έχουν αρκετά υψηλή θέση στην εταιρεία τους για να ασκούν επιρροή και να την εκπροσωπούν κατ'εξουσιοδότηση.

Τα κίνητρα των μελών της ΟΤΔ Αλιείας διαφέρουν: κάποιοι βρίσκονται εκεί λόγω της εργασίας τους, κάποιοι επειδή εκπροσωπούν μια ομάδα στην κοινότητα, άλλοι εκπροσωπούν επιχειρήσεις ή άλλα τομεακά συμφέροντα, άλλοι διότι θέλουν να κάνουν τη διαφορά ή να έχουν ένα αίσθημα ευθύνης ή περηφάνιας και άλλοι διότι επιθυμούν να διασφαλίσουν τη χρηματοδότηση του έργου.

Για τη διαχείριση του έργου της ΟΤΔ Αλιείας και τη συμμετοχή των μελών, πρέπει να ληφθεί υπόψη η βάση επί της οποίας συμμετέχουν προκειμένου να διατηρηθεί ο ενθουσιασμός και η συμβολή τους. Πιο συγκεκριμένα, οι δυσκολίες και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν όσοι



δεν είναι στο δημόσιο τομέα, δηλαδή αυτοί που δεν πληρώνονται για να συμμετάσχουν. Αυτές οι προκλήσεις πρέπει να ληφθούν δεόντως υπόψη, για παράδειγμα, στην επιλογή του τόπου και του χρόνου των συναντήσεων, στο πρόγραμμα φόρτου εργασίας, στο κόστος συμμετοχής, κλπ. Αυτό είναι σημαντικό προκειμένου να διασφαλιστεί στην πράξη η ισορροπία και η αντιπροσωπευτικότητα της ΟΤΔ Αλιείας.

Κατά συνέπεια, υπάρχει ένα ευρύ φάσμα παραγόντων που επηρεάζουν τη βιώσιμη συμμετοχή των μελών εθελοντών της ΟΤΔ Αλιείας όπως οι απαιτήσεις ως προς το χρόνο, η κυριαρχία των συμφερόντων του δημόσιου τομέα, η έλλειψη σαφήνειας στους ρόλους και τις ευθύνες, η έλλειψη γνώσεων, οι συγκρούσεις συμφερόντων, κλπ.

### Το προσωπικό των ΟΤΔ Αλιείας

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της εφαρμογής του Άξονα 4 είναι η ικανότητα του προσωπικού της ΟΤΔ Αλιείας να εργάζεται στο πεδίο προκειμένου να προωθεί τη συμμετοχή και να συμβάλλει στην υλοποίηση έργων εκ των κάτω προς τα άνω. Επίσης, το προσωπικό πρέπει να στηρίζει το έργο της ΟΤΔ Αλιείας και να μεριμνά για την αποτελεσματική διαχείριση του προγράμματος. Οι κύριες λειτουργίες που αναμένεται να εκπληρώνει η ομάδα του προσωπικού είναι οι εξής:

- > σύνδεση και επικοινωνία με τις τοπικές κοινότητες, τους στρατηγικούς εταίρους και τη Διαχειριστική Αρχή,
- > προώθηση και δημοσιότητα αναφορικά με το πρόγραμμα,
- > απάντηση σε γενικές και ειδικές απορίες και εξυπηρέτηση της διαδικασίας υποβολής αιτήσεων για το έργο,
- > παροχή συμβουλών και καθοδήγησης στους φορείς του έργου, συμπεριλαμβανομένης π.χ. της ενημέρωσης ή κατάρτισης σχετικά με τα κριτήρια επιλεξιμότητας και την προετοιμασία των αιτήσεων,
- > τεχνική αξιολόγηση και αξιολόγηση επιλεξιμότητας των αιτήσεων συμπεριλαμβανομένης της αρχής της προσθετικότητας, της σχέσης κόστους-ωφελείας, της εφικτότητας και της δυνατότητας παράδοσης όλων των προτεινόμενων έργων,

- > έκδοση επιστολών παροχής επιδοτήσεων βάσει των οδηγιών της ΟΤΔ Αλιείας,
- > διαχείριση τυχόν εξουσιοδοτημένων συστημάτων ελέγχου,
- > έλεγχος και επεξεργασία αιτημάτων έργων και εκτέλεση πληρωμών,
- > τήρηση αρχείων φυσικής και οικονομικής διαχείρισης των έργων και φακέλων των έργων και σχετική ενημέρωση της ΟΤΔ Αλιείας και της Διαχειριστικής Αρχής,
- > παρακολούθηση των έργων και ταξινόμηση των στοιχείων για την αξιολόγηση του προγράμματος και των έργων,
- > συνεργασία και δικτύωση με άλλες ΟΤΔ Αλιείας και περιοχές και
- > παροχή διοικητικής και γραμματειακής υποστήριξης στην ΟΤΔ Αλιείας.

Η σχετική ισορροπία μεταξύ των στοιχείων αυτών ποικίλλει ανάλογα με το μοντέλο της ΟΤΔ Αλιείας που χρησιμοποιείται σε κάθε κράτος μέλος ή περιοχή. Έτσι, όσο πιο κεντρική είναι η προσέγγιση που υιοθετείται, τόσο λιγότερες οικονομικές και διοικητικές λειτουργίες αναλαμβάνει η ΟΤΔ Αλιείας. Ωστόσο, όποιο μοντέλο και αν χρησιμοποιείται, η εμπύχωση και η στήριξη της ανάπτυξης έργων αποτελεί μια ουσιαστική λειτουργία.

Από στοιχεία που προκύπτουν από την αξιολόγηση των τριών γενεών του LEADER διαφαίνεται ότι ένα υψηλού επιπέδου προσωπικό παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία τοπικών πρωτοβουλιών ανάπτυξης όπως ο Άξονας 4. Ως εκ τούτου, η πρόσληψη, διαχείριση και ανάπτυξη της ομάδας της ΟΤΔ Αλιείας αναδεικνύονται ως μια σημαντική αποστολή της εταιρικής σχέσης της ΟΤΔ Αλιείας.

Εάν ο προϋπολογισμός της ΟΤΔ Αλιείας είναι χαμηλός, το σύνολο του προσωπικού μπορεί να περιορίζεται σε μια θέση εργασίας ή ακόμα και σε μια θέση μερικής απασχόλησης· στις περιπτώσεις όπου ο προϋπολογισμός είναι υψηλότερος, υπάρχει δυνατότητα απασχόλησης μιας ομάδας ανθρώπων που θα αναλάβουν διάφορους ρόλους. Σε κάθε περίπτωση, καθοριστικής σημασίας είναι η εύρεση του κατάλληλου ατόμου που θα αναλάβει τη θέση του διαχειριστή της ΟΤΔ Αλιείας.

Στις περιπτώσεις που προσλαμβάνεται ένα μόνο άτομο, θα πρέπει να είναι σε θέση να αναλάβει ρόλο αποτελεσματικού εμψυχωτή και να διασφαλίσει την αποτελεσματική διαχείριση του προγράμματος, πράγμα που είναι ένας δυσεύρετος συνδυασμός δεξιοτήτων. Εάν υπάρχει δυνατότητα πρόσληψης επιπλέον προσωπικού που θα αναλάβει περισσότερες διοικητικές λειτουργίες, ο διαχειριστής θα μπορεί να επικεντρωθεί στην εμψύωση και την ανάπτυξη ικανοτήτων, δύο απαραίτητοι παράγοντες στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης της ΟΤΔ Αλιείας. Ακόμα και στις περιπτώσεις που η πρόσληψη μιας ομάδας ατόμων είναι εφικτή, ο διαχειριστής πρέπει να διαθέτει ή να αναπτύξει δεξιότητες διαχείρισης ομάδων.

Κατά την πρόσληψη του διαχειριστή της ΟΤΔ Αλιείας, κάποια από τα ακόλουθα προσόντα θεωρούνται επιθυμητά: ενθουσιασμός, ενέργεια, δέσμευση, ευελιξία, προορατικότητα και καλές οργανωτικές δεξιότητες. Ο ιδανικός υποψήφιος πρέπει επίσης να διαθέτει στρατηγικό όραμα, καλές επικοινωνιακές δεξιότητες και δεξιότητες δικτύωσης, γνώσεις στην ανάπτυξη έργων και επιχειρησιακές δεξιότητες και γνώση της τοπικής περιοχής ή/και του τομέα αλιείας προκειμένου να προσδώσει μεγαλύτερη αξιοπιστία στο ρόλο του.

Ο τρόπος αλληλεπίδρασης μεταξύ της ΟΤΔ Αλιείας και της ομάδας προσωπικού καθώς και οι αντίστοιχοι ρόλοι που θα αναλάβουν θα εξαρτηθούν εν πολλοίς από τους διαθέσιμους πόρους. Εάν η ομάδα προσωπικού είναι μικρή, τα μέλη της ΟΤΔ Αλιείας θα κληθούν να συνεργαστούν πολύ στενά με το διαχειριστή. Συνεπώς, η ΟΤΔ Αλιείας πρέπει να αναζητήσει τρόπους στήριξης της ομάδας προσωπικού της, όπως π.χ. η κατάρτιση, η καθοδήγηση ή η τοποθέτησή τους σε έναν οργανισμό όπου υπάρχει συναδελφική υποστήριξη.

## 1.5 Συμμετοχή στη διαχείριση

### Καθορισμός των βασικών κανόνων λειτουργίας

Στα πρώτα στάδια εργασίας της εταιρικής σχέσης, πρέπει να καθοριστούν οι βασικοί κανόνες λειτουργίας, οι οποίοι διατυπώνονται κατά κανόνα στο επιχειρησιακό ή επιχειρηματικό σχέδιο. Οι διαδικασίες αυτές εξετάζονται πιο λεπτομερώς στο κεφάλαιο 4γ του Οδηγού Farnet 1 και το συναφές υπόδειγμα επιχειρηματικού σχεδίου<sup>7</sup>.

Η δυναμική της εταιρικής σχέσης και ο τρόπος εργασίας της ΟΤΔ Αλιείας μπορεί να επηρεαστούν από μια ασυνεπή παρουσία, πλημμελείς συναντήσεις ή την υπεροχή λίγων μελών από κάποιους τομείς. Η κατάσταση μπορεί να επιδεινωθεί εάν δεν γίνει σαφής ορισμός των ρόλων εντός της ΟΤΔ Αλιείας. Ενδεχομένως να χρειαστεί χρόνος για να μπορούν να συνυπάρξουν πολιτιστικές διαφορές των διαφόρων τομέων της βιομηχανίας. Η δυσκολία αποδοχής νέων κανόνων και κανονισμών καθώς και οι δυσκολίες που συνδέονται με τη γραφειοκρατία μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα στο εσωτερικό της ΟΤΔ Αλιείας.

### Συνοπτική παρουσίαση των παραμέτρων της νέας σχέσης

Ευθύς εξαρχής είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει κοινή κατανόηση των μελών της ΟΤΔ Αλιείας σχετικά με τους σκοπούς και τους στόχους, την αποστολή της ΟΤΔ Αλιείας και τον τρόπο εκπλήρωσής της. Εξίσου σημαντικό είναι να συνειδητοποιήσουν όλα τα μέλη της ΟΤΔ Αλιείας την υποχρέωσή τους να ενεργούν υπέρ των συμφερόντων του τοπικού προγράμματος. Μια τεκμηριωμένη και διαφανής συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων ενισχύει την τοπική αξιοπιστία της ΟΤΔ Αλιείας και η εμπλοκή των κατάλληλων ατόμων προσδίδει προστιθέμενη αξία στο τοπικό πρόγραμμα.

Δεν αποκλείεται, ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια λειτουργίας της ΟΤΔ Αλιείας, να είναι εμπόδιο το ότι οι τοπικοί παράγοντες που συνδέονται με διάφορες περιοχές, δείχνουν αφοσίωση στην περιοχή και έχουν πολιτιστικές διαφορές. Αυτό συμβαίνει συνήθως σε περιοχές όπου έχουν δημιουργηθεί νέοι σύνδεσμοι μεταξύ διοικητικών περιοχών και τα μέλη πρέπει να μάθουν να ενδιαφέρονται για όλη την περιοχή της ΟΤΔ Αλιείας και όχι μόνο για τα πολύ τοπικά τους συμφέροντα. Ίσως ορισμένα μέλη της ΟΤΔ

<sup>7</sup> [https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/UKsc\\_LEADER-Business\\_Plan\\_Moray.pdf](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/UKsc_LEADER-Business_Plan_Moray.pdf)

Αλιείας να δυσκολευτούν να μάθουν να αντιλαμβάνονται την ευρύτερη εικόνα· άλλοι πάλι μπορεί να δυσκολευτούν να παροτρύνουν το δημόσιο τομέα να συνεργαστεί επί ίσοις όροις με την κοινότητα και τον ιδιωτικό τομέα. Η επίγνωση αυτών των δυσκολιών και η εύρεση τρόπων αντιμετώπισής τους θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του έργου της εταιρικής σχέσης. Η ενότητα του Οδηγού Farnet 1 για τις εταιρικές σχέσεις παρέχει σχετική καθοδήγηση.

### **Η ικανότητα και η δημιουργία υποδομής στη ΟΤΔ Αλιείας**

Μετά τη σύσταση μιας νέας ομάδας, είθισται να ξεκινάει η διαδικασία μετατροπής της σε μια λειτουργική ομάδα. Η εξωτερική βοήθεια μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα επωφελής για τη διαδικασία δημιουργίας μιας ομάδας (team building) καθώς δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της ΟΤΔ Αλιείας να γνωριστούν καλύτερα και να εξετάσουν πώς μπορεί να συμβάλλει το κάθε μέλος στην ομάδα με ουδέτερο τρόπο. Αυτό μπορεί να ενθαρρύνει καλύτερες εργασιακές σχέσεις που με τη σειρά τους μπορούν να οδηγήσουν σε μία προνοητική ανάπτυξη έργων μέσω της καλύτερης κατανόησης και της οικοδόμησης της απαραίτητης εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων. Πρόκειται για μια ενέργεια που μπορεί να συνδυαστεί με μια τακτική συνάντηση εργασίας της ΟΤΔ Αλιείας ή να αποτελέσει χωριστή δραστηριότητα.

Ωστόσο, η περαιτέρω ανάπτυξη ικανότητας προϋποθέτει τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων παραγόντων στη ΟΤΔ Αλιείας και ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό, είναι μέσω της καλής επικοινωνίας. Αυτή η επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί μέσω της δημοσίευσης δελτίων τύπων, της δημιουργίας του δικτυακού σας τόπου, της συμμετοχής σας ή της διοργάνωσης εργαστηρίων με θέμα τη χρηματοδότηση ή της συμμετοχής σας σε εκδηλώσεις ευαισθητοποίησης. Η συνεχής ενημέρωση της λίστας των επαφών για τους ενδιαφερόμενους παράγοντες καθιστά δυνατή τη διάχυση γραπτών πληροφοριών όπως ενημερωτικά δελτία ή προσκλήσεις σε εκδηλώσεις της κοινότητας.

Η συγκέντρωση των κοινών γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία της εταιρικής σχέσης της ΟΤΔ Αλιείας απαιτεί χρόνο. Αξίζει να αφιερώσετε χρόνο και χρήματα σε μια δομημένη ή τυπική κατάρτιση και στη δημιουργία ομάδας, καθώς μπορούν να συμβάλλουν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και σεβασμού εντός της ομάδας ΟΤΔ Αλιείας. Η κατάρτιση μπορεί να καλύπτει θέματα όπως πληροφορίες και γνώσεις σχετικά με τον Άξονα 4 ή την τοπική ανάπτυξη, απόκτηση δεξιοτήτων που συνδέονται με τις δραστηριότητες της ΟΤΔ Αλιείας, π.χ. αξιολόγηση έργων, γνώση της περιοχής ή ομαδική εργασία.

### **Διακυβέρνηση**

Ο ρόλος της ΟΤΔ Αλιείας είναι τόσο στρατηγικός όσο και διοικητικός και ανάλογα με το μέγεθος της, πρέπει να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης της καθημερινής υλοποίησης του προγράμματος. Ένα από τα πρώτα θέματα για τα οποία θα κληθεί να αποφανθεί είναι εάν στη διαδικασία αξιολόγησης των έργων θα συμμετάσχει ολόκληρη η ΟΤΔ Αλιείας ή αυτό θα ανατεθεί σε μια μικρότερη, πλην όμως αντιπροσωπευτική της ομάδα. Στη δεύτερη περίπτωση, πρέπει να διασφαλιστεί ότι για τη λήψη αποφάσεων θα πρέπει να υπάρχει απαρτία, ότι δηλαδή διατηρείται μια ισορροπία της συνολικής εταιρικής σχέσης μεταξύ των επιμέρους τομέων. Η ΟΤΔ Αλιείας, απαρτιζόμενη από το σύνολο των μελών της, πρέπει να συνέρχεται τουλάχιστον δύο φορές ετησίως και μπορεί να επιλέγει να επικεντρωθεί κυρίως στις στρατηγικές προτεραιότητες.

Οι ΟΤΔ Αλιείας κάνουν ευρεία χρήση των ομάδων εργασίας προκειμένου να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά τις προσπάθειες της εταιρικής σχέσης να καταμερίσει το φόρτο εργασίας και να δώσει τη δυνατότητα συμμετοχής σε ορισμένα άτομα. Οι ομάδες αυτές μπορούν να αναλάβουν μεγάλο μέρος του έργου της ΟΤΔ Αλιείας και να την ενημερώνουν για τις δραστηριότητές τους. Μπορούν να αποτελέσουν ένα μέσο για την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των εξειδικευμένων δεξιοτήτων των εταίρων ή τη στόχευση των ειδικών συμφερόντων των μελών ή των στρατηγικών προτεραιοτήτων της ΟΤΔ Αλιείας. Έτσι, υπάρχουν θεματικές ομάδες που στοχεύουν στην καινοτομία ή το περιβάλλον· άλλες πάλι μπορούν να συσταθούν για να παρακολουθούν και να αναθεωρούν τη στρατηγική ή να ελέγχουν ιδιαίτερες πτυχές του έργου της ΟΤΔ Αλιείας όπως τη δημοσιότητα ή τη συμμετοχή της κοινότητας.

### Συγκρούσεις συμφερόντων

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας διατήρησης της εμπιστοσύνης και διασφάλισης μιας αποτελεσματικής απόδοσης της εταιρικής σχέσης είναι ο τρόπος διαχείρισης και αποφυγής των συγκρούσεων συμφερόντων. Πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι ακόμα και μια υποψία σύγκρουσης συμφερόντων μπορεί να είναι εξίσου καταστρεπτική για μια ΟΤΔ Αλιείας όσο και μια υπαρκτή σύγκρουση συμφερόντων. Μια σύγκρουση συμφερόντων μπορεί να προκύψει όταν τα επιχειρησιακά, οργανωτικά, προσωπικά ή οικγενειακά συμφέροντα κάποιου συγκρούονται με την ΟΤΔ Αλιείας ή το πρόγραμμα. Μπορεί να πρόκειται για τα μέλη ή το προσωπικό της ΟΤΔ Αλιείας. Αυτές οι συγκρούσεις μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα αφού παρεμποδίζουν την ελεύθερη συζήτηση και οδηγούν σε αποφάσεις ή δράσεις που δεν ωφελούν το πρόγραμμα, ενώ υπάρχει ο κίνδυνος να δοθεί η εντύπωση ότι η ΟΤΔ Αλιείας ενήργησε ανάρμοστα ή έλαβε μια απόφαση που θεωρείται ότι στερείται αμεροληψίας.

Οι ΟΤΔ Αλιείας πρέπει απαραίτητως να αναπτύξουν μια ειδική λεπτομερή πολιτική που θα διασφαλίζει την αποφυγή των συγκρούσεων συμφερόντων. Οι βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν αυτή την πολιτική είναι η αντικειμενικότητα, η διαφάνεια και η λογοδοσία, ενώ πάνω από όλα απαιτείται ειλικρίνεια. Καθήκον των μελών είναι να δηλώνουν τυχόν προσωπικά συμφέροντα και να ενεργούν υπέρ των συμφερόντων της ΟΤΔ Αλιείας και όχι υπέρ τυχόν προσωπικών, οργανωτικών ή επιχειρησιακών συμφερόντων.

Η πολιτική πρέπει να ορίζει ότι κάθε μέλος που έχει κάποιο συμφέρον σε ένα έργο, οφείλει να το δηλώσει στην αρχή της συνάντησης και να μη συμμετάσχει στη ψηφοφορία που αφορά το συγκεκριμένο έργο. Επίσης, εάν κάποιο μέλος δεχτεί πιέσεις για να αλλάξει την απόφασή του, οφείλει να το αναφέρει. Το μέλος πρέπει να εξηγή με ποιον τρόπο σχετίζεται με τον υποψήφιο και να καταγράφεται στα πρακτικά επιλογής των έργων, που μπορεί να δημοσιεύονται, για παράδειγμα, στο δικτυακό τόπο της ΟΤΔ Αλιείας. Ορισμένες ΟΤΔ Αλιείας προτιμούν να ζητήσουν από τον ενδιαφερόμενο να αποχωρήσει από την αίθουσα καθ' όλη τη διάρκεια της συζήτησης επί του εν λόγω έργου. Άλλες πάλι θεωρούν ότι οι γνώσεις τους μπορεί να συμβάλουν ουσιαστικά στη συζήτηση.

### Οι συναντήσεις των ΟΤΔ Αλιείας

Ο τόπος, η ημερομηνία και η συχνότητα των συναντήσεων των ΟΤΔ Αλιείας επηρεάζουν άμεσα τη δυνατότητα των μελών τους να συμμετέχουν και να συμβάλλουν στο έργο τους. Μια από τις πιο κοινές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα μέλη των ΟΤΔ Αλιείας είναι ο χρόνος που καλούνται να αφιερώσουν για να συμμετέχουν στις συναντήσεις και για το προπαρασκευαστικό έργο που προηγείται των συναντήσεων αυτών. Αυτό δημιουργεί ιδιαίτερες δυσκολίες στα μέλη που συμμετέχουν εθελοντικά και για τα οποία η συμμετοχή στην ΟΤΔ Αλιείας δεν είναι μέρος της καθημερινής της εργασίας. Για το λόγο αυτό, πρέπει να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο θα βελτιστοποιηθεί η ικανότητα συνεισφοράς των μελών.

Για τη σχετική τους διευκόλυνση, μπορείτε να προγραμματίζετε τις συναντήσεις εγκαίρως, μεριμνώντας και για την έγκαιρη διανομή των εγγράφων της συνάντησης. Η ημερομηνία και ο τόπος διεξαγωγής των συναντήσεων καθορίζει επίσης το χρόνο που απαιτείται για μια συνάντηση.

### Πού θα πραγματοποιούνται οι συναντήσεις της ΟΤΔ Αλιείας;

Πρέπει να εξετάζετε ποια είναι η καλύτερη επιλογή για την ΟΤΔ Αλιείας σας, κυρίως ως προς το τι βολεύει περισσότερο τους εταίρους σας, τις δυνατότητες μεταφοράς και τη γεωγραφική θέση της περιοχής σας. Ορισμένες ΟΤΔ αλιείας επιλέγουν να πραγματοποιούν τις συναντήσεις τους σε κεντρικά σημεία με καλή πρόσβαση των μέσων μαζικής μεταφοράς· άλλες επιλέγουν πιο απομακρυσμένες περιοχές με σκοπό να συμβάλλουν στη διατήρηση των δεσμών με την επικράτεια. Άλλες πάλι, αλλάζουν κυκλικά τον τόπο διεξαγωγής της συνάντησής τους έτσι ώστε το κόστος μεταφοράς να επιμερίζεται πιο ισομερώς μεταξύ των εταίρων.

Ενίστε, η συνάντηση μιας ΟΤΔ Αλιείας μπορεί να συνδυαστεί με επισκέψεις σε επιχορηγούμενα ή δυνητικά έργα, καθώς έτσι δίνεται η δυνατότητα στα μέλη της ΟΤΔ Αλιείας να γνωρίσουν από κοντά κάποια έργα και να έρθουν απευθείας σε επαφή με τυχόν θέματα που θα προκύψουν.



### ***Πότε θα πραγματοποιούνται οι συναντήσεις των ΟΤΔ Αλιείας;***

Η εμπειρία καταδεικνύει ότι η έγκαιρη κατάρτιση ενός ημερολογίου των συναντήσεων των ΟΤΔ Αλιείας διασφαλίζει ικανοποιητική προσέλευση στις συναντήσεις καθώς είναι δύσκολο για πολλούς πολυάσχολους ανθρώπους να παρευρίσκονται σε συναντήσεις εάν δεν ειδοποιούνται εγκαίρως. Επίσης, πρέπει να σκεφτείτε την ημερομηνία των συναντήσεων έτσι ώστε να βολεύει όσα περισσότερα μέλη της ΟΤΔ Αλιείας γίνεται. Για παράδειγμα, πολλές εθελοντικές οργανώσεις ή επιχειρήσεις προτιμούν τις απογευματινές συναντήσεις. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στις εποχιακές μεταβολές σε ορισμένα επαγγέλματα και κυρίως τις μεταβολές που επηρεάζουν τα επαγγέλματα που άπτονται της αλιείας.

Υπάρχουν ορισμένες υπηρεσίες που μπορεί να καταστήσουν τη συμμετοχή ευχερέστερη, π.χ. υπηρεσία φύλαξης παιδιών ή προσφορά γεύματος. Κάποιες πρωινές συναντήσεις που συνοδεύονται από γεύμα προσφέρουν τη δυνατότητα σε μέλη της ΟΤΔ Αλιείας να πραγματοποιήσουν μια άτυπη συνάντηση, να γνωριστούν μεταξύ τους καλύτερα και να οικοδομήσουν σχέσεις, γεγονός που συμβάλλει στη διαδικασία 'χτισίματος μιας ομάδας' (team building).

### ***Πόσο συχνά πρέπει να πραγματοποιούνται οι συναντήσεις των ΟΤΔ Αλιείας;***

Η ΟΤΔ Αλιείας πρέπει να αποφασίσει πόσο συχνά επιθυμεί να συνέρχεται και πόσο συχνά θα αξιολογεί έργα. Η συχνότητα των συναντήσεων της ΟΤΔ Αλιείας σε πλήρη σύνθεση μπορεί να διαφέρει από αυτή των ομάδων λήψης αποφάσεων. Επίσης, η συχνότητα των συναντήσεων διαφέρει από την μια ΟΤΔ Αλιείας στην άλλη και εξαρτάται από τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που εφαρμόζεται. Για τους σκοπούς αξιολόγησης έργων, η εμπειρία καταδεικνύει ότι απαιτούνται 4-5 συναντήσεις ετησίως ανάλογα με τον αριθμό των έργων που υποβάλλονται σε αξιολόγηση. Εάν η ΟΤΔ Αλιείας διαθέτει ομάδες εργασίας, οι συναντήσεις των ομάδων αυτών μπορεί να είναι περισσότερες. Στην περίπτωση αυτή, ίσως να μην απαιτούνται τόσες πολλές συναντήσεις της ΟΤΔ Αλιείας σε πλήρη σύνθεση.

### ***Διεξαγωγή της συνάντησης***

Βεβαιωθείτε ότι η συμμετοχή των μελών της ΟΤΔ Αλιείας τους ανταμείβει, δηλαδή οι συναντήσεις έχουν ενδιαφέρον, κινητοποιούν τους συμμετέχοντες και είναι διασκεδαστικές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση παρουσιάσεων Power Point, την παρουσίαση στατιστικών στοιχείων σε εύληπτη μορφή με γραφήματα και διαγράμματα που μεταφέρουν τις κύριες πληροφορίες και τη χρήση διαδραστικών προσεγγίσεων που διασφαλίζουν τη συμμετοχή και την ένταξη. Το υλικό των συναντήσεων προετοιμάζεται, κατά κανόνα, από το προσωπικό της ΟΤΔ Αλιείας. Η λειτουργία των τοπικών εταιρικών σχέσεων ίσως είναι κάτι καινούριο για την περιοχή της ΟΤΔ Αλιείας που θα διευρύνει τον αριθμό των οργανισμών με ρόλους και ευθύνες στη λήψη αποφάσεων, για παράδειγμα, εντάσσοντας εθελοντικούς και κοινωνικούς οργανισμούς. Η αναζήτηση αποτελεσματικών τρόπων που θα τους βοηθήσει να συμβάλλουν στη διαδικασία μπορεί να ενισχύσει τα κίνητρα και τη συμμετοχή στην κοινότητα.

## 1.6 Πως θα πετύχει το πρόγραμμα

Για να λειτουργήσει καλά η ΟΤΔ Αλιείας απαιτούνται προσπάθειες από όλη την ομάδα της εταιρικής σχέσης, ενώ οι καθημερινές διαδικασίες θα χρησιμεύσουν ως βάση για την οικοδόμηση της ανάπτυξης του έργου. Παρακάτω ακολουθούν ορισμένα βασικά σημεία που καλύπτουν όλη τη διαδικασία διαχείρισης της ανάπτυξης έργων και πρέπει να ληφθούν υπόψη.

### Η ΟΤΔ Αλιείας πρέπει να έχει στρατηγικό ρόλο και να φέρει εις πέρας διοικητικές εργασίες

Η κυριότερη διοικητική λειτουργία που πρόκειται να εκπληρώνει η ΟΤΔ Αλιείας είναι η ανάπτυξη της στρατηγικής και η εφαρμογή της. Η εγκαθίδρυση ενός σαφούς και ισχυρού διοικητικού και χρηματοδοτικού πλαισίου σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης της ΟΤΔ Αλιείας είναι καθοριστικής σημασίας. Είναι ευκολότερο να καταβάλλετε προσπάθειες στο ξεκίνημα προκειμένου να γίνει σωστά αυτό αντί να έχετε να κάνετε αλλαγές αναδρομικά. Η καθοδήγηση του Farnet σχετικά με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό<sup>8</sup> παρέχει κάποιες προτάσεις σχετικά με αυτό.

Μια απλή προσέγγιση για να αποφύγετε την αύξηση του φόρτου εργασίας είναι η αξιοποίηση του υφιστάμενου υλικού. Όλες οι ΟΤΔ Αλιείας υποχρεούνται να εκπληρώνουν αυτές τις λειτουργίες ενώ υπάρχει η δυνατότητα να μάθουν από άλλους. Οι εταίροι των ΟΤΔ Αλιείας μπορεί να διαθέτουν τα δικά τους υλικά ή συστήματα, τα οποία ενδέχεται να προσαρμόζονται ή να υιοθετούνται σχετικά εύκολα. Ίσως να είναι διαθέσιμα και τα υποδείγματα τεκμηρίωσης που έχουν χρησιμοποιηθεί από άλλες ΟΤΔ Αλιείας ή ΟΤΔ του LEADER. Τα υλικά αυτά θα πρέπει πιθανώς να προσαρμοστούν στα χαρακτηριστικά της δικής σας ΟΤΔ Αλιείας αλλά δίνουν μια ιδέα σχετικά με το είδος των πληροφοριών που απαιτούνται και, ίσως, και μια εικόνα για τον τύπο επιπρόσθετων πληροφοριών που μπορεί να φανούν χρήσιμες στην δική σας ΟΤΔ Αλιείας.

### Η εμψύχωση των έργων

Η εμψύχωση των έργων αποτελεί σημαντικό συστατικό της συνεισφοράς του Άξονα 4 στην εκκίνηση και ανάπτυξη επιτυχημένων έργων που συνδράμουν στην

εφαρμογή της στρατηγικής της ΟΤΔ Αλιείας. Η εμψύχωση έχει αποδειχθεί ένας σημαντικός παράγοντας διαφοροποίησης και πολύ επιτυχημένο χαρακτηριστικό του LEADER και θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην εισαγωγή αυτού του τύπου εξέλιξης σε περιοχές που δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία από την όλη προσέγγιση (η εμψύχωση των έργων εξετάζεται πιο λεπτομερώς στον Οδηγό Ανάπτυξης και Επιλογής Έργων).

Η εμψύχωση των έργων πραγματοποιείται συνήθως από το διαχειριστή και το προσωπικό της ΟΤΔ Αλιείας. Ωστόσο, η συμμετοχή των μελών της ΟΤΔ Αλιείας (ή των οργανώσεών τους) που διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις στον τομέα του υποψηφίου θα προσδώσει προστιθέμενη αξία. Η ευαισθητοποίηση και η δημοσιότητα αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της εμψύχωσης. Αυτό προσφέρει μια εξαιρετική ευκαιρία στο προσωπικό της ΟΤΔ Αλιείας να διευρύνει το φάσμα όσων εμπλέκονται στη δραστηριότητα των έργων και στο έργο της. Η ευαισθητοποίηση πρέπει να απευθύνεται σε όλη την κοινότητα και όχι μόνο στους εύκολους στόχους ή τους 'συνήθεις ύποπτους'. Παρόλα αυτά, όλα τα έργα που θα προσεγγίσουν την ΟΤΔ Αλιείας για χρηματοδότηση δε θα είναι όλα κατάλληλα για χρηματοδότηση από τον Άξονα 4 του ΕΤΑ. Το προσωπικό και τα μέλη της ΟΤΔ Αλιείας πρέπει να γνωρίζουν άλλες σχετικές πηγές χρηματοδότησης στην περιοχή και να είναι σε θέση να υποδεικνύουν στους υποψηφίους τη σωστή κατεύθυνση για πιο αποτελεσματική στήριξη.

### Χρηματοδοτήσεις, σχέδια (schemes) και ευρύτερα έργα

Σύμφωνα με την εμπειρία από το LEADER, η χρήση χωριστών χρηματοδοτήσεων, σχεδίων ή 'ευρύτερων έργων' μπορεί να βοηθήσει ενδεχομένως τις ΟΤΔ Αλιείας να εστιάσουν τη στήριξη τους σε θέματα ή περιοχές προτεραιότητας που έχουν προσδιοριστεί στη στρατηγική τους και το επιχειρησιακό σχέδιο. Επιπλέον, αποτελούν χρήσιμους τρόπους αποτελεσματικής διαχείρισης μεγάλων αριθμών αιτήσεων για μικρής κλίμακας έργα. Έτσι, ο φορέας του έργου υποβάλλει αίτηση στη ΟΤΔ Αλιείας προκειμένου να διασφαλίσει ένα μικρό ποσό επιχορήγησης που προορίζεται για μια συγκεκριμένη προτεραιότητα. Το έργο (σχέδιο) εγκρίνεται βάσει των προκαθορισμένων κριτηρίων και προϋποθέσεων της ΟΤΔ Αλιείας, καθώς και των μεθόδων και διαδικασιών που ισχύουν για τις αιτήσεις για τα σχέδια. Στη συνέχεια, το σχέδιο τίθεται σε λειτουργία από μια εξουσιοδοτημένη αρχή που προβλέπεται στην έγκριση. Ο κύριος του έργου (σχεδίου) είναι υπόλογος στην ΟΤΔ Αλιείας για τη διασφάλιση της επιμέλειας κατά την εφαρμογή των προϋποθέσεων και των κριτηρίων.

<sup>8</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20EN.pdf>



Κατά τη συγγραφή του παρόντος, η επιλεξιμότητα αυτού του τύπου προσέγγισης δεν έχει εγκριθεί επισήμως από την ΕΚ και θα αποτελέσει αντικείμενο συχνών ερωτήσεων(FAQ) που θα αναρτηθούν στο δικτυακό τόπο του FARNET.

## Διαδικασία υποβολής αίτησης και λήψης απόφασης

Η ενότητα αυτή είναι συμπληρωματική του συνοδευτικού κεφαλαίου «Ενεργή Ανάπτυξη και Επιλογή Έργων», το οποίο εξετάζει ενδελεχώς μεγάλο μέρος των θεμάτων αυτών. Η παρούσα ενότητα εστιάζει κυρίως στο ρόλο της εταιρικής σχέσης και του προσωπικού της ΟΤΔ Αλιείας, δηλαδή ποιος κάνει τι και πώς εντάσσονται οι ενέργειες αυτές στη διαδικασία.

### Αιτήσεις

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας που αποτελείται από δύο στάδια, κάθε αιτών καλείται να συμπληρώσει ένα αρχικό έντυπο αίτησης που θα αξιολογηθεί ως προς την τεχνική του επιλεξιμότητα και τη συμβατότητά του με τη στρατηγική της ΟΤΔ Αλιείας. Αυτό εναπόκειται κατά κανόνα στην αρμοδιότητα του προσωπικού της ΟΤΔ Αλιείας. Εάν το έργο εγκριθεί σε αυτό το στάδιο, ο αιτών θα κληθεί να συμπληρώσει μια πλήρη αίτηση με τη βοήθεια και τη καθοδήγηση του προσωπικού της ΟΤΔ Αλιείας που θα είναι στη διάθεσή του καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας για τυχόν υποστήριξη.

Οι συμπληρωμένες αιτήσεις θα εξετάζονται από τα μέλη της ΟΤΔ Αλιείας κατά τη διάρκεια τακτικών συνεδριάσεων. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι συνεδριάσεις των ΟΤΔ Αλιείας πρέπει να προγραμματίζονται εγκαίρως προκειμένου να υπάρχει μεγάλη προσέλευση. Επιπλέον, το προσωπικό της ΟΤΔ Αλιείας προετοιμάζει και διανέμει εγκαίρως – ιδανικά δύο βδομάδες νωρίτερα – τα έγγραφα της συνεδρίασης στα μέλη της ΟΤΔ Αλιείας δίνοντάς τους έτσι τη δυνατότητα να προετοιμαστούν αποτελεσματικά. Εναπόκειται στην κρίση κάθε ΟΤΔ Αλιείας να αποφασίσει ποια έγγραφα θα διανέμει αλλά συνήθως πρόκειται για πληροφορίες σχετικά με κάθε αίτηση έργου που αξιολογείται και μια περίληψη της οικονομικής και φυσικής προόδου της ΟΤΔ Αλιείας από την τελευταία της συνεδρίαση.

### Τεχνική αξιολόγηση

Όλα τα έργα πρέπει να αξιολογούνται από τεχνική άποψη βάσει των κριτηρίων του Άξονα 4 και των κριτηρίων επιλεξιμότητας των κρατών μελών. Αυτό γίνεται συνήθως από ένα μέλος του προσωπικού της ΟΤΔ Αλιείας συνήθως σε στενή συνεργασία με το υπόλογο όργανο. Αυτή η αξιολόγηση πρέπει να είναι προσβάσιμη από όλους όσους εμπλέκονται στην επιλογή έργων.

### Αξιολόγηση έργων

Η αξιολόγηση των έργων από την ΟΤΔ Αλιείας πρέπει να γίνεται συστηματικά και με τεκμηριωμένο τρόπο προκειμένου να διασφαλίζεται μια συνεπής και διαφανής διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η αξιολόγηση δεν είναι μια παγιωμένη διαδικασία με 'σωστές' και 'λάθος' απαντήσεις. Κάθε μέλος της ΟΤΔ Αλιείας μπορεί να έχει διαφορετική άποψη για τα έργα. Αυτό αναδεικνύει τη σημασία να υπάρχει κοινή γνώση και εμπειρία μεταξύ μεμονωμένων μελών της ΟΤΔ Αλιείας. Οι διαφορετικές απόψεις μπορούν να οδηγήσουν σε ολοκληρωμένες και ανοιχτές συζητήσεις κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων των ΟΤΔ Αλιείας.

### Χρήση κριτηρίων επιλογής

Για τη διευκόλυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, η ΟΤΔ ΑΛΙΕΙΑΣ μπορεί να επιλέξει να 'βαθμολογήσει' κάθε έργο βάσει μιας σειράς προκαθορισμένων κριτηρίων· τα κριτήρια αυτά είναι ουσιώδη ανεξαρτήτως της προσέγγισης λήψης αποφάσεων που εφαρμόζεται από την ΟΤΔ Αλιείας. Πέραν των βασικών κριτηρίων που τίθενται σε επίπεδο κράτους μέλους ή περιφέρειας, κάθε ΟΤΔ Αλιείας ορίζει τα δικά της κριτήρια που συμβαδίζουν με τη στρατηγική της. Η χρήση των ίδιων κριτηρίων για την αξιολόγηση κάθε αίτησης διασφαλίζουν την αντικειμενικότητα της διαδικασίας (Σημ.: οι ΟΤΔ Αλιείας δύνανται να τροποποιήσουν τα κριτήρια αυτά ή τη βαρύτητά τους με βάση την εμπειρία τους ή με βάση τις αλλαγές στη στρατηγική ή στις προτεραιότητές τους). Η βαθμολογία θα χρησιμεύσει ως 'οδηγός' και συχνά θα τονίζει τις διαφορές απόψεων μεταξύ των μελών της ΟΤΔ Αλιείας. Ιδανικά, πρέπει να χρησιμεύσει ως βάση για ένα διάλογο κατά τη διάρκεια μιας συνεδρίασης και όχι για να θέτει όρια κάτω από τα οποία τα έργα απορρίπτονται.

Η αίτηση πρέπει να αξιολογείται από στρατηγική άποψη, δηλαδή εάν συμβαδίζει με τη στρατηγική της ΟΤΔ Αλιείας, εάν είναι σύμφωνη με το επιχειρησιακό σχέδιο και εάν στοχεύει κάποιες από τις ομάδες προτεραιοτήτων που έχουν τεθεί από τη ΟΤΔ Αλιείας.

Εάν η ΟΤΔ ΑΛΙΕΪΑΣ δεν είναι σε θέση να αποφανθεί ομόφωνα σχετικά με ένα έργο, μπορεί να χρειαστεί να ψηφίσει για τη χρηματοδότηση ή μη χρηματοδότηση του.

**Όλες αυτές οι αποφάσεις πρέπει απαραίτητως να καταγράφονται δεόντως** και να τηρούνται οι βασικοί κανόνες λειτουργίας, π.χ. οι αναλογίες εκπροσώπων του δημόσιου, ιδιωτικού τομέα και της κοινότητας, η διαδικασία που αφορά τη σύγκρουση συμφερόντων κλπ. Γι' αυτό το λόγο, πρέπει να σκεφτείτε με ποιον τρόπο θα γίνεται η καταγραφή των αποφάσεων. Μια λύση είναι η ηλεκτρονική καταχώριση και αρχειοθέτηση της αξιολόγησης κάθε μέλους της ΟΤΔ Αλιείας.

### Έλεγχος

Πολύ σημαντικό στοιχείο είναι ο καθορισμός και η διατήρηση μιας σαφούς διαδικασίας ελέγχου της διαδικασίας λήψης αποφάσεων της ΟΤΔ Αλιείας. Ο πιο απλός τρόπος για να διασφαλιστεί η διαφάνεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι η τεκμηρίωση κάθε σταδίου της διαδικασίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της καταγραφής τόσο της έγγραφης όσο και της προφορικής επικοινωνίας με έναν αιτούντα στο φάκελο του έργου. Πρέπει να κρατούνται λεπτομερή πρακτικά για τις αποφάσεις που λαμβάνονται, κυρίως τους λόγους απόρριψης μιας αίτησης. Εάν ο αιτών ενός έργου είναι δυσαρεστημένος με την απόφαση μη χρηματοδότησης του έργου του, και εφόσον επιτρέπεται από την τοπική ή εθνική νομοθεσία, μπορεί να αμφισβητήσει ή να προσπαθήσει να αναιρέσει την απόφαση. Στην περίπτωση αυτή, πρέπει να είστε σε θέση να του εξηγήσετε τι σας οδήγησε σε αυτή την απόφαση και να αιτιολογήσετε την απόρριψη του έργου του.

Για να διασφαλιστεί η ακεραιότητα της διαδικασίας, πρέπει να γίνεται ένας σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων του προσωπικού της ΟΤΔ Αλιείας. Όσοι ασχολούνται με την ανάπτυξη και αξιολόγηση έργων δεν πρέπει να εμπλέκονται στην έγκριση αιτημάτων και την πληρωμή επιδοτήσεων. Η διαδικασία ελέγχου που θα ισχύει για τις διοικητικές διαδικασίες πρέπει να ορίζεται με σαφήνεια και να εφαρμόζεται με διαφάνεια σε κάθε τεκμηριωμένο βήμα, χωρίς κενά ή παραβλέψεις. Για παράδειγμα, εάν μια αίτηση δεν έχει συμπληρωθεί, πρέπει να υπάρχει μία έγγραφη αιτιολόγηση για αυτό.

## 1.7 Αίτημα πληρωμής, εκθέσεις και παρακολούθηση

Μετά την έγκριση των έργων και την έναρξη των δραστηριοτήτων τους, θα αρχίσετε να λαμβάνετε αιτήματα πληρωμών και, ως εκ τούτου, θα χρειαστούν συνοδευτικές εκθέσεις σχετικά με τη φυσική και οικονομική πρόοδο τους. Ο ρόλος των εταίρων της ΟΤΔ Αλιείας σε αυτό το στάδιο έγκειται στην εξέταση των καταρτιζόμενων εκθέσεων και τη χρήση τους με σκοπό την καλύτερη διαχείριση του προγράμματος μέσα από τη συλλογή στοιχείων διαχείρισης. Όλες οι ΟΤΔ Αλιείας θα κληθούν κατά πάσα πιθανότητα να συντάξουν μια ετήσια έκθεση για το πρόγραμμά τους και οι εταίροι θα κληθούν να την ελέγξουν και να την εγκρίνουν με σκοπό να την καταθέσουν στη Διαχειριστική Αρχή.

Η συμμετοχή των εταίρων στα αιτήματα πληρωμών είναι περιορισμένη καθώς αυτή η ενέργεια εναπόκειται στην ευθύνη του προσωπικού της ΟΤΔ Αλιείας και του υπόλογου οργάνου. Υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται συνήθως για αυτό το σκοπό: είτε τα αιτήματα υποβάλλονται και εξετάζονται από τις ΟΤΔ Αλιείας και το τοπικό υπόλογο όργανο για να διαβιβαστούν, στη συνέχεια, στην αρχή πληρωμής, είτε υποβάλλονται απευθείας στην αρχή πληρωμής (σε ορισμένες χώρες μπορεί να διαβιβαστούν στην ΟΤΔ Αλιείας και το υπόλογο σώμα για επαλήθευση). Στη συνέχεια, οι πληρωμές πραγματοποιούνται είτε απευθείας από την αρχή πληρωμής είτε μέσω της ΟΤΔ Αλιείας. Σε κάθε περίπτωση, οι φορείς του έργου πρέπει να ζητούν σαφή καθοδήγηση και υποστήριξη σχετικά με τη διαδικασία υποβολής αιτημάτων πληρωμής, κυρίως στα πρώτα στάδια του έργου, προκειμένου να αποφύγουν περιττές προσπάθειες καθώς πρόκειται για μια πολύ χρονοβόρα διαδικασία. Την υποστήριξη αυτή, την παρέχει κατά κύριο λόγο το προσωπικό της ΟΤΔ Αλιείας.

Οι βασικές απαιτήσεις που πρέπει να πληρούν όλα τα αιτήματα πληρωμών είναι τα υποστηρικτικά αποδεικτικά στοιχεία της διαδικασίας (π.χ. διαγωνισμός, κλπ.) και των δαπανών καθώς και μια ουσιαστική διαδρομή ελέγχου. Οι φορείς του έργου πρέπει να γνωρίζουν τι στοιχεία πρέπει να συλλέγουν, τι στοιχεία θα τους ζητηθεί να καταθέσουν και σε τι μορφή πρέπει να τα καταχωρήσουν. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, πρωτότυπα τιμολόγια, καταστάσεις λογαριασμών και αποδεικτικά πληρωμών. Απαγορεύεται οποιαδήποτε πληρωμή με μετρητά.

Επίσης, τα έργα πρέπει να εμπεριέχουν πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο που έχει συντελεστεί ως προς την επίτευξη των στόχων τους, της απόδοσής τους και των αποτελεσμάτων τους. Αυτή η καταγραφή της φυσικής επίδοσης προϋποθέτει τη χρήση δεικτών επίδοσης, οι οποίοι ποικίλλουν ανάλογα με το κράτος μέλος ή την ΟΤΔ Αλιείας. Έτσι, ίσως κριθεί απαραίτητη μια αξιολόγηση κατά την εκκίνηση του έργου προκειμένου να μπορούν να 'μετρηθούν' οι αλλαγές. Ο ρόλος των εταίρων σε αυτό το στάδιο είναι πιο ενεργός καθώς τα μέλη των ΟΤΔ Αλιείας συμμετέχουν συχνά στην παρακολούθηση της επίδοσης των έργων, συνδράμοντας έτσι στο έργο της ομάδας του προσωπικού.

Πέραν του ότι συμβάλλουν στην παρακολούθηση της προόδου, μέσω αυτού του μηχανισμού, οι εταίροι εμπλέκονται απευθείας στο έργο της ΟΤΔ Αλιείας και τους δικαιούχους. Αυτό ενισχύει την παρακολούθηση από την ΟΤΔ Αλιείας της αποτελεσματικότητας και της συνεχούς συνάφειας της εδαφικής στρατηγικής και διασφαλίζει τις απαιτούμενες ρυθμίσεις. Υπενθυμίζεται ότι η καθιέρωση αυτών των συστημάτων και η διασφάλιση της σχετικής καθοδήγησης ευθύς εξαρχής θα αποδειχθούν ιδιαίτερα χρήσιμες τη στιγμή της εξωτερικής αξιολόγησης των προγραμμάτων του ΕΤΑ.

## 1.8 Συμπέρασμα

---

Μια ισχυρή και αποτελεσματική εταιρική σχέση παίζει καθοριστικό ρόλο στην προσέγγιση τοπικής ανάπτυξης και προσδίδει μεγάλο βαθμό προστιθέμενης αξίας στην προσέγγιση. Αυτό δε συμβαίνει αυτόματα. Μια αποτελεσματική εταιρική σχέση προϋποθέτει καλλιέργεια, συντήρηση με σκληρή δουλειά, επιμελή διαχείριση και συνεχή παρακολούθηση. Κάθε εταιρική σχέση διαφέρει από τις άλλες και διαθέτει τα δικά της χαρακτηριστικά και ανάγκες. Η καθοδήγηση που παρέχεται σε αυτό το κεφάλαιο έχει ως στόχο να παρέχει κάποιες βασικές αρχές που στηρίζονται σε προηγούμενη εμπειρία και μπορούν να σας βοηθήσουν να αναπτύξετε τη δική σας τοπική προσέγγιση.

## 2. Η προώθηση της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα και των επενδύσεων

### 2.1 Εισαγωγή

Η ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα είναι βασική προϋπόθεση για τη διασφάλιση και αύξηση της απασχόλησης και των ευκαιριών στις αλιευτικές κοινότητες όπου έχουν χάσει ή πρόκειται να χάσουν θέσεις εργασίας. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο την περίοδο μετά την οικονομική κρίση όταν οι δημόσιες υπηρεσίες συρρικνώνονται για να μειώσουν το δημοσιονομικό έλλειμμα. Ο καθοριστικός ρόλος του ιδιωτικού τομέα στον Άξονα 4 του ΕΤΑ αναγνωρίζεται στο άρθρο 45 του κανονισμού του ΕΤΑ<sup>9</sup> που προβλέπει μια εκτεταμένη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στις Ομάδες Τοπικής Δράσης της Αλιείας (ΟΤΔ Αλιείας) αναφέροντας ότι 'η πλειονότητα των πράξεων καθοδηγούνται από τον ιδιωτικό τομέα'. Συνεπώς, η αποτελεσματική συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα είναι ζωτικής σημασίας τόσο για την επιτυχία της ΟΤΔ Αλιείας όσο και για την οικονομική ευημερία της περιοχής.

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να βοηθήσει τις ΟΤΔ Αλιείας και το προσωπικό τους να κατανοήσουν πώς να εμπλέξουν τις ιδιωτικές επιχειρήσεις της περιοχής τους, να στηρίξουν την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά της και να προωθήσουν τις επενδύσεις<sup>10</sup> στις ιδιωτικές επιχειρήσεις των κοινοτήτων τους. Η ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, είτε μέσω των υφιστάμενων επιχειρήσεων είτε μέσω των νέων επιχειρήσεων οι οποίες είτε ξεκίνησαν από το μηδέν (start-ups) είτε έχουν μεταφερθεί στην περιοχή μετά από επένδυση στο εσωτερικό.

Αυτό το κεφάλαιο εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ΟΤΔ Αλιείας μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους κρατικούς πόρους για να αναπτύξουν τον ιδιωτικό τομέα και να αυξήσουν το επίπεδο των ιδιωτικών επενδύσεων σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μέσω της αύξησης του κύκλου εργασιών και της απασχόλησης των τοπικών επιχειρήσεων. Το κεφάλαιο εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να υποστηριχθεί η ανάπτυξη και η σύσταση των επιχειρήσεων.

Οι επενδύσεις μπορεί να προέρχονται είτε από κρατικούς είτε από ιδιωτικούς πόρους. Γι' αυτό τον οδηγό, υποθέτουμε ότι οι ΟΤΔ Αλιείας προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τον αντίκτυπο κάθε ευρώ δημοσίας δαπάνης και να προωθήσουν τις ιδιωτικές επενδύσεις στον παραγωγικό τομέα.

Η τόνωση των επενδύσεων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις μπορεί να επιτευχθεί με σχετικά περιορισμένους πόρους, οι οποίοι μπορούν να προορίζονται απευθείας για τον παραγωγικό τομέα, μέσω απευθείας επενδύσεων στις ίδιες τις επιχειρήσεις ή μέσω επιχορηγήσεων, δανείων ή (σπανίως) μέσω απόκτησης μεριδίου στο μετοχικό κεφάλαιο επιχειρήσεων. Η τόνωση των επενδύσεων μπορεί να γίνει και με πιο έμμεσους τρόπους με σκοπό τη βελτίωση των συνθηκών επενδύσεων. Για παράδειγμα, η βελτίωση χωριών, υπηρεσιών και το εδαφικό μάρκετινγκ μπορούν να καταστήσουν τις επιχειρήσεις πιο ελκυστικές, ενώ η βελτίωση των λιμένων μπορεί να μειώσει τα κόστη και να αυξήσει την ικανότητα της ναυτιλίας ή της αλιείας. Μεταξύ των δύο, υπάρχουν μορφές στήριξης που αυξάνουν την ισχύ του επιχειρηματικού τομέα και την ικανότητά του να απορροφήσει κεφάλαιο από τους επενδυτές. Ο όγκος των επενδύσεων που πραγματοποιούνται στον παραγωγικό τομέα μιας συγκεκριμένης περιοχής είναι αποτέλεσμα μιας σειράς παραγόντων ενώ στην βάση όλων βρίσκεται η ανάγκη για επιτυχημένες επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στην ανάπτυξη, γεγονός που αποτελεί και το επίκεντρο των ΟΤΔ Αλιείας.

<sup>9</sup> Κανονισμός (ΕΚ) Συμβουλίου (αριθ. 1198/2006)

<sup>10</sup> Ως επένδυση νοείται εδώ η χρήση πόρων που προορίζονται για να αυξήσουν την μελλοντική παραγωγή ή το εισόδημα.



## 2.2 Η προετοιμασία για συνεργασία με επιχειρήσεις

### Με επίκεντρο την αλιείας ή την περιοχή;

Κατά την κατάρτιση και εφαρμογή των ολοκληρωμένων στρατηγικών τοπικής ανάπτυξης τους, οι εταιρικές σχέσεις των ΟΤΔ Αλιείας εμπλέκουν το σύνολο του τομέα της αλιείας. Οι εταιρικές σχέσεις και οι στρατηγικές τους έχουν ως κύριο στόχο την καινοτομία σε τοπικό επίπεδο με σκοπό να τονώσουν την ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας.

Η πρώτη βασική απόφαση που λαμβάνει μια ΟΤΔ Αλιείας είναι εάν η επιχειρηματική ανάπτυξη και η στρατηγική επενδύσεων θα βασιστούν κυρίως στην αξιοποίηση της αξίας στο πλαίσιο της αλυσίδας αξίας του τομέα της αλιείας ή σε μια προσπάθεια επιχειρηματικής ανάπτυξης βασισμένης σε μια ευρύτερη προσέγγιση 'τοπικής ανάπτυξης'. Μια άλλη δυνατότητα είναι η υιοθέτηση μιας διττής στρατηγικής που προσπαθεί να πετύχει και τα δύο. Αυτή η απόφαση εξαρτάται από την τοπική οικονομία και το ρόλο που ο αλιευτικός τομέας διαδραματίζει ακόμη στην εκάστοτε οικονομία. Στις περιπτώσεις όπου η αλιεία έχει φθίνει σε βαθμό που να αποτελεί μια υπολειμματική δραστηριότητα, δεν θα υπάρχουν πολλές δυνατότητες διερεύνησης της αλυσίδας αξίας και κρίνεται πιο σκόπιμη η υιοθέτηση μιας ευρύτερης προσέγγισης τοπικής ανάπτυξης. Ωστόσο, εάν ο αλιευτικός τομέας παραμένει ενεργός, ίσως είναι προτιμότερο να επικεντρωθεί στον τρόπο προώθησης έργων μέσα από την αλυσίδα αξίας του αλιευτικού τομέα (π.χ. αγορές προϊόντων αλιείας) και από σχετικές θαλάσσιες δραστηριότητες όπως ο οικότουρισμός και η διαχείριση του περιβάλλοντος. Δύο συμπληρωματικοί Οδηγοί Farnet για την Προστιθέμενη αξία σε προϊόντα αλιείας και τη Διαφοροποίηση (2010)<sup>11</sup> καλύπτουν πτυχές των δραστηριοτήτων με επίκεντρο την αλιευτική αλυσίδα.

Η ερώτηση που προκύπτει είναι ποιος πρέπει να είναι ο στόχος τόσο κατά τη δημιουργία του έργου όσο και κατά τις επακόλουθες επενδύσεις. Μια ευρύτερη προσέγγιση τοπικής ανάπτυξης θα ωφελήσει κατά πάσα πιθανότητα όσους δεν ασχολούνται άμεσα με την αλιεία και κάποια μέλη των αλιευτικών κοινοτήτων. Μια πιο

στενά στοχευμένη στρατηγική θα εξυπηρετεί ενδεχομένως όσους εμπλέκονται άμεσα – ακόμα και ως βοηθητική δραστηριότητα – στην προετοιμασία, τη διοικητική μέριμνα (logistics) και το μάρκετινγκ.

### Δημογραφικά στοιχεία επιχειρήσεων

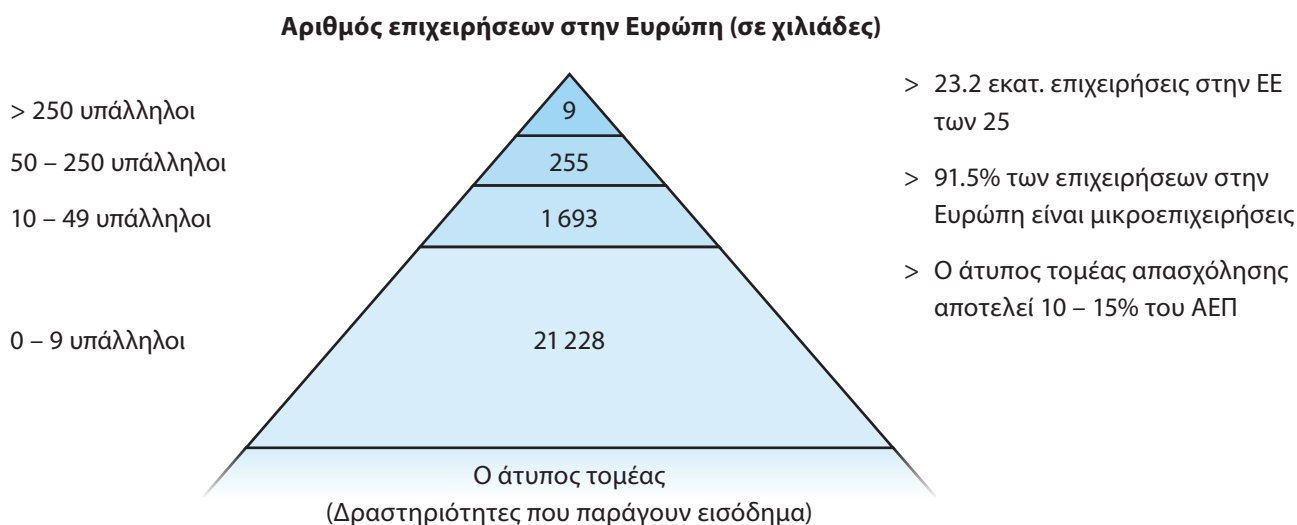
Πριν από οποιαδήποτε παρέμβαση στον επιχειρηματικό τομέα, πρέπει να τον κατανοήσετε. Αυτό θα σας βοηθήσει να στοχεύσετε αποτελεσματικά τις παρεμβάσεις και τους πόρους σας. Τα επιχειρηματικά δημογραφικά στοιχεία εξετάζουν τις αλλαγές που επέρχονται στον αριθμό των επιχειρήσεων και της σχετικής απασχόλησης μέσα σε μια δεδομένη χρονική περίοδο.

Το πρώτο βήμα είναι η καταγραφή του πληθυσμού των επιχειρήσεων σε κάποιου είδους βασική μελέτη αναφοράς. Το σημείο αναφοράς μπορεί να έχει ήδη προσδιοριστεί κατά την κατάρτιση της αρχικής στρατηγικής υπάρχει ένα εκτεταμένο εύρος κοινών πηγών σχετικών δεδομένων που συλλέχθηκαν από διάφορους κυβερνητικούς φορείς. Μια τέτοια μελέτη μπορεί να εκπονηθεί από την ΟΤΔ Αλιείας, ένα σχετικό εταίρο της ΟΤΔ Αλιείας ή μια ομάδα εταίρων. Εναλλακτικά, είναι κάτι που μπορεί να ανατεθεί σε ένα τοπικό πανεπιστήμιο ή ερευνητικό κέντρο έναντι μιας λογικής αμοιβής.

Μετά τη συμπλήρωση της βάσης δεδομένων του πληθυσμού των τοπικών επιχειρήσεων ακολουθεί η ανάλυση των στοιχείων, που μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολλούς τρόπους. Για παράδειγμα, ο αριθμός των επιχειρήσεων μπορεί να ταξινομηθεί ανάλογα με το μέγεθος τους σε διάφορες κατηγορίες. Οι κατηγορίες των επιχειρήσεων με κανονικό μέγεθος παρατίθενται στον Πίνακα 1 όπου παρουσιάζεται η ιεραρχία των επιχειρήσεων ανά αριθμό εργαζομένων στην Ευρώπη. Έτσι, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (0-9 εργαζόμενοι) αποτελούν ως επί το πλείστον τη πολυπληθέστερη κατηγορία (άνω των 90%) σε αριθμό επιχειρήσεων. Η συντριπτική πλειοψηφία όσων απασχολούν ένα άτομο θα είναι αυτοαπασχολούμενοι.

<sup>11</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλ. <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/category/themes/adding-value-fisheries-products>



**Σχέδιο 1** – Η πυραμίδα των επιχειρήσεων για την Ευρώπη των 25 το 2005

Πηγή: Ανακοίνωση της Επιτροπής της 10/11/2006 για την πολιτική των ΜΜΕ σχετικά με το συνολικό αριθμό των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με ανάλυση της Eurostat 2006 (στοιχεία του 2003)

## Οι τάσεις του πληθυσμού των επιχειρήσεων

Η συλλογή των βασικών στοιχείων αποτελεί ένα πρώτο σημαντικό βήμα για τον καθορισμό μιας θέσης αναφοράς σε μια δεδομένη στιγμή. Αυτό που είναι πιο σημαντικό, ωστόσο, είναι οι τάσεις στη σύσταση, επιβίωση και αποτυχία των επιχειρήσεων καθώς και η κατανόηση της πορείας του πληθυσμού των επιχειρήσεων στο πέρασμα του χρόνου. Όπως συμβαίνει με τα βασικά στοιχεία, ορισμένα από αυτά τα στοιχεία που αφορούν τις τάσεις είναι διαθέσιμα από δημόσιες πηγές. Στις περιπτώσεις όπου τα στοιχεία που αφορούν τις τάσεις δεν είναι άμεσα διαθέσιμα, μπορούν να υπολογιστούν όταν υπάρχουν σύνολα δεδομένων του πληθυσμού για τουλάχιστον δύο διαφορετικά χρόνια. Ανάλογα με τη φύση των στοιχείων ή της έρευνας, οι αλλαγές μπορούν να επιμεριστούν σε τέσσερις βασικές συνιστώσες, οι οποίες θα σας βοηθήσουν να κατανοήσετε τι συμβαίνει στον τοπικό τομέα επιχειρήσεων.

- > Γεννήσεις – τι ποσοστό απασχόλησης και συνολικού αριθμού επιχειρήσεων αποτελούν οι νεοσύστατες επιχειρήσεις;
- > Θάνατοι – τι ποσοστό οφείλεται στο κλείσιμο επιχειρήσεων;
- > Επεκτάσεις και συρρικνώσεις – τι ποσοστό των καταγεγραμμένων αλλαγών προήλθε από επεκτάσεις και τι ποσοστό από συρρικνώσεις;

- > Μετεγκαταστάσεις εντός και εκτός της περιοχής – τι ποσοστό αλλαγών προέρχεται από μετεγκαταστάσεις επιχειρήσεων προς ή από την περιοχή;

Μια απλή ματιά στα νούμερα των επιχειρήσεων αρκεί για να μας δώσει μια χρήσιμη εικόνα για το πού συντελούνται οι αλλαγές και για το εάν οι αλλαγές προκαλούνται από μια εκ των παραπάνω τεσσάρων διαδικασιών. Οι περισσότερες μικρές τοπικές οικονομίες χαρακτηρίζονται περισσότερο από γεννήσεις και θανάτους, επεκτάσεις και συρρικνώσεις παρά από μετεγκαταστάσεις επιχειρήσεων από αλλού. Ωστόσο, οι επεκτάσεις και οι συρρικνώσεις δεν μπορούν να αξιολογηθούν χωρίς στοιχεία για την απασχόληση. Το σχετικό βάρος των διαφόρων συνιστωσών επηρεάζει τη στρατηγική των ΟΤΔ Αλιείας για τις επιχειρήσεις.

Για παράδειγμα, σε πολλές τοπικές οικονομίες, η επιβίωση των επιχειρήσεων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη διατήρηση της ζωτικότητας της οικονομίας. Η μακροζωία των νεοσυσταθειών επιχειρήσεων και το ποσοστό εξ αυτών που επιβιώνουν 12 μήνες, 3 έτη και 5 έτη αποτελούν βασικό δείκτη που συμβάλλει στην επιλογή των στόχων.

Όταν τα ποσοστά αποτυχίας είναι υψηλά, ίσως είναι προτιμότερο να επικεντρωθείτε στη συνδρομή που μπορείτε να παρέχετε στις νεοσυσταθείσες επιχειρήσεις για να επιβιώσουν παρά στην προσπάθεια αύξησης των νεοσυσταθειών επιχειρήσεων. Το κύριο στατιστικό στοιχείο

όταν εξετάζεται η επιβίωση των επιχειρήσεων είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που επιβιώνουν περισσότερα από τρία χρόνια.

Στο σύνολο των στοιχείων, μπορεί να παρατηρηθούν σημαντικές διαφορές ανάλογα με το μέγεθος των εταιρειών ενώ στις οικονομίες των περιοχών των ΟΤΔ Αλιείας είναι πιο πιθανό να κυριαρχούν οι μικροεπιχειρήσεις. Ορισμένοι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής δίνουν έμφαση σε δράσεις που προσβλέπουν στη διαφύλαξη των επιχειρήσεων και των θέσεων εργασίας που έχουν ζωτική σημασία για τη βιωσιμότητα των πολύ μικρών επιχειρήσεων όπου το ζητούμενο δεν είναι η ανάπτυξη αλλά η βιωσιμότητα.

Τέλος, δεν πρέπει να παραβλέπονται οι τομεακές αλλαγές. Ποιοι τομείς της τοπικής οικονομίας γνωρίζουν άνθηση και ποιοι παρακμάζουν, ποιοι τομείς επιφέρουν αλλαγές, τι συμβαίνει με τις αγορές τους, εάν οι τοπικές εταιρείες είναι ανταγωνιστικές ως προς την ποιότητα και το κόστος. Ακόμα και ένας βασικός διαχωρισμός μεταξύ πρωτοβάθμιων υπηρεσιών και υπηρεσιών μεταποίησης μπορεί να είναι ενδεικτικός για την προέλευση της μελλοντικής ανάπτυξης.

### Ποιοι είναι οι επιχειρηματίες;

Η εξέταση των υφιστάμενων επιχειρήσεων και επιχειρηματικών μονάδων αποτελεί σημαντικό βήμα. Εντούτοις, πολλοί από τους δυνητικούς επιχειρηματίες δε διοικούν ακόμη επιχειρήσεις και, ως εκ τούτου, πρέπει να μάθετε περισσότερα για τα επιχειρηματικά χαρακτηριστικά του συνολικού πληθυσμού. Για παράδειγμα, στο παρελθόν, υπήρχε υποεκπροσώπηση των γυναικών και νέων επιχειρηματιών. Ένα καλό σημείο εκκίνησης σε τοπικό επίπεδο είναι οι στρατηγικές αύξησης του ποσοστού επιχειρήσεων αυτών των δύο ομάδων.

Τα στοιχεία αυτά διατίθενται συχνά σε εθνικό επίπεδο και για κάποιες περιοχές από μια σειρά πηγών, όπως π.χ. την έρευνα για το εργατικό δυναμικό<sup>12</sup> που παρέχει πληροφορίες σχετικά με την αναλογία του αυτοαπασχολούμενου πληθυσμού μιας περιοχής.

<sup>12</sup> Για στατιστικά στοιχεία για την αγορά εργασίας στην Ε.Ε βλ.: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour\\_market/introduction](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/introduction)

### Η χαρτογράφηση της υφιστάμενης υποστήριξης των επιχειρήσεων

Το τρίτο σημαντικό βήμα είναι η κατανόηση της υφιστάμενης στήριξης σε τοπικές επιχειρήσεις και η προαγωγή της επιχειρηματικότητας πριν από την ανάληψη κάθε είδους νέας πρωτοβουλίας. Πρόκειται για μια ενέργεια που πρέπει να χαρτογραφηθεί με σκοπό τον εντοπισμό και την ανάλυση ελλείψεων και επικαλύψεων. Η χαρτογράφηση μπορεί να περιλαμβάνει ενέργειες που οργανώνονται και χρηματοδοτούνται σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο ενώ μπορεί να λάβουν στήριξη από τα προγράμματα που χρηματοδοτούνται από το ευρωπαϊκό περιφερειακό και κοινωνικό ταμείο. Συχνά, το τοπικό Εμπορικό Επιμελητήριο θα είναι σε θέση να γνωρίζει ποια έργα και προγράμματα είναι ενεργά στην περιοχή και πού εντοπίζονται οι κυριότερες ελλείψεις. Οι παράγοντες που πρέπει να εξεταστούν είναι οι ακόλουθοι:

- > ποιοι φορείς παρέχουν συμβουλές στις επιχειρήσεις;
- > σε πόσους πελάτες απευθύνονται;
- > ποια είναι τα χαρακτηριστικά των πελατών τους (π.χ. είναι άντρες ή γυναίκες, νέοι ή ηλικιωμένοι, υψηλού ή χαμηλού μορφωτικού επιπέδου, πού ζουν, κλπ.);
- > εργάζονται με εδραιωμένες ή νεοσυσταθείσες επιχειρήσεις (ή υπό σύσταση επιχειρήσεις);
- > σε ποιους τομείς δραστηριοποιούνται οι υποστηριζόμενες επιχειρήσεις (π.χ. υψηλή τεχνολογία, μηχανική, υπηρεσίες);
- > πού εντοπίζονται οι ελλείψεις στην υφιστάμενη παροχή στήριξης όσον αφορά τις ομάδες, τους τομείς, το μέγεθος των επιχειρήσεων και τη γεωγραφική τους θέση;
- > τι είδους ικανότητες και δεξιότητες διαθέτει η ίδια η ΟΤΔ Αλιείας ή η μητρική οργάνωση στην οποία υπάγεται;

Αυτή η ανάλυση μας δίνει μια καλή εικόνα για το πώς συνδέεται η στήριξη με την υποκείμενη επιχειρηματική δομή που εντοπίστηκε μετά από εξέταση των δημογραφικών στοιχείων των επιχειρήσεων. Αποτελεί ένα σημαντικό υλικό συζητήσεων σχετικά με τις ελλείψεις που ίσως θα πρέπει να καλυφθούν απευθείας από την ΟΤΔ Αλιείας, ή – με τη στήριξή της – στους τομείς της επιχειρηματικής νοοτροπίας, της στήριξης των νεοσυσταθεισών εταιριών, της πρόσβασης σε οικονομικές πρωτοβουλίες και της στήριξης για εδραίωση και ανάπτυξη.

### Συνεργασία με μια ομάδα ενδιαφερομένων παραγόντων με σκοπό την κατανόηση επιχειρηματικών αναγκών

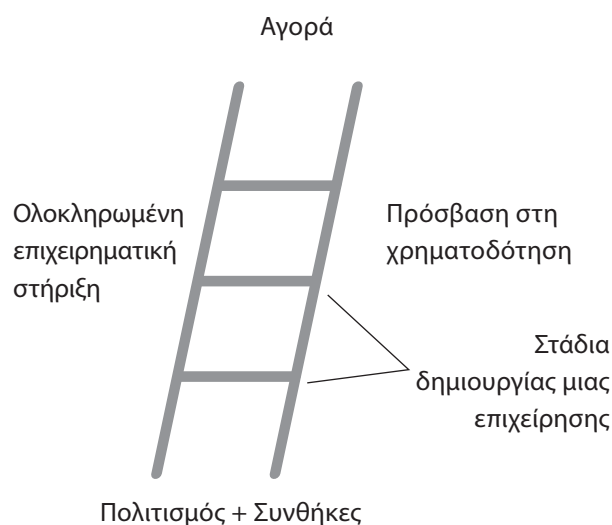
Ιδανικά, η ΟΤΔ Αλιείας θα συστήσει μια υποομάδα προκειμένου να ασχοληθεί με το θέμα συνεργασίας με τις επιχειρήσεις. Η ομάδα αυτή θα απαρτίζεται από βασικούς παράγοντες, τόσο φυσικά πρόσωπα όσο και εταιρείες από τον ιδιωτικό τομέα, από φορείς που συνεργάζονται με επιχειρήσεις και από δήμους και άλλους βασικούς δημόσιους φορείς. Μια σημαντική ενέργεια είναι να προσδιοριστούν τα υφιστάμενα μέλη της ΟΤΔ Αλιείας που προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα και να συμπληρωθούν με πιο τοπικούς επιχειρηματίες και εταιρείες. Εξίσου σημαντικό είναι οι συζητήσεις με θέμα τις επιχειρήσεις να μην καταλήγουν να γίνονται από δημόσιους φορείς. Πλήθος τοπικών ομάδων δράσης του LEADER σύστησαν τομεακές ομάδες εργασίας με επιχειρήσεις. Όταν συνεργάζεστε με μεμονωμένες επιχειρήσεις, πρέπει να διασφαλίζετε τη διαφάνεια και την υιοθέτηση των διαδικασιών που απαιτούνται για την αντιμετώπιση υπαρκτών ή πιθανών συγκρούσεων συμφερόντων.

Όταν αποκτήσετε γνώση των επιχειρηματικών δημογραφικών στοιχείων της περιοχής και της διαθέσιμης επιχειρηματικής στήριξης, συζητήστε με τις τοπικές επιχειρήσεις σχετικά με τις δυσκολίες και τις προοπτικές τους. Αυτή η διαδικασία θα βοηθήσει την ΟΤΔ Αλιείας να προσδιορίσει τα πραγματικά προβλήματα και τις ευκαιρίες των τοπικών επιχειρήσεων, την κατάσταση της υφιστάμενης παροχής επιχειρηματικής στήριξης και τυχόν ελλείψεις. Βάσει αυτών, η ΟΤΔ Αλιείας θα καταρτίσει ένα τοπικό σχέδιο δράσης για επιχειρηματική στήριξη που ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις ευκαιρίες, συμπληρώνει την υφιστάμενη παροχή ενίσχυσης και συνάδει με την ΟΤΔ Αλιείας, τη στρατηγική της και τους διαθέσιμους πόρους.

## 2.3 Δυνητικές δράσεις

Η στήριξη των επιχειρήσεων μπορεί να αναπαρασταθεί ως μια σκάλα στην οποία μπορούν να σκαρφαλώσουν οι επιχειρήσεις η βάση της σκάλας στηρίζεται στη νοοτροπία και τις συνθήκες των τοπικών επιχειρήσεων.

### Επιχειρηματική σκάλα



Η στήριξη και πρόσβαση των νεοσυσταθεισών επιχειρήσεων σε χρηματοδότηση αποτελούν σημαντικά σκαλοπάτια της σκάλας αυτής. Ωστόσο, για να επιβιώσουν στο υψηλότερο επίπεδο, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να εδραιωθούν και να αναπτυχθούν, και, επομένως, πρέπει να έχουν πρόσβαση στις αγορές. Μια από τις πιο βασικές λειτουργίες της ΟΤΔ Αλιείας σε πολλές χώρες είναι η χορήγηση χρηματοδότησης σε επιχειρήσεις υπό τη μορφή επιδοτήσεων. Η παρούσα ενότητα του οδηγού εξηγεί ότι αυτός είναι μόνο ένας από τους τρόπους στήριξης των επιχειρήσεων και ότι οι ΟΤΔ Αλιείας μπορούν να παρέχουν στήριξη μέσω ενός συνδυασμού των τεσσάρων κατηγοριών που παρουσιάζονται στο παραπάνω διάγραμμα προσαρμόζοντας του τύπους στήριξης σε κάθε επίπεδο στις ανάγκες των τοπικών επιχειρήσεων.

Σε κάθε περίπτωση, οι ΟΤΔ Αλιείας οφείλουν να εξετάζουν την προηγούμενη ανάλυση και την κατάλληλη μορφή και έκταση της συμμετοχής τους ή τη συμμετοχή άλλων αναπτυξιακών φορέων.

## Επιχειρηματική νοοτροπία και συνθήκες

Η αλλαγή της νοοτροπίας και των συνθηκών των τοπικών επιχειρήσεων αποτελεί μια μακροχρόνια και μεγαλόπνοη διαδικασία. Η ΟΤΔ Αλιείας μπορεί να συμβάλει σε αυτή και ενδεχομένως να αναλάβει κυρίαρχο ρόλο, χωρίς ωστόσο να είναι σε θέση να τη φέρει εις πέρας μόνη της.

Μια πιθανή συνεισφορά στην αλλαγή της νοοτροπίας των επιχειρήσεων είναι η εισαγωγή της επιχειρηματικής κατάρτισης στα σχολεία, η χρήση προτύπων και ενεργειών διάδοσης της επιχειρηματικότητας με σκοπό την προώθηση της ιδέας του επιχειρείν στο ευρύτερο κοινό.

Οι συνθήκες που επικρατούν σε μια επιχείρηση συνήθως εξαρτώνται από την εθνική νομοθεσία και τα συστήματα. Τα τελευταία χρόνια, έχουν καταβληθεί πολλές προσπάθειες απλούστευσης της διαδικασίας σύστασης μιας επιχείρησης και του φορολογικού καθεστώτος. Μολονότι, η ΟΤΔ Αλιείας δεν δύναται να επιφέρει αλλαγές σε αυτόν τον τομέα, πρέπει να γνωρίζετε τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμμετοχή σας. Αυτά τα αποτελέσματα συνοψίζονται για όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ στις εκθέσεις της Παγκόσμιας Τράπεζας σχετικά με το 'Επιχειρείν'<sup>13</sup>

## Εκπαίδευση των επιχειρήσεων

Η εκπαίδευση των επιχειρήσεων συμβάλλει καθοριστικά στην αλλαγή της νοοτροπίας και του τρόπου σκέψης και πολλές είναι οι περιοχές που προνόησαν να εισαγάγουν το θέμα των επιχειρήσεων στο πρόγραμμα διδασκαλίας των σχολείων και των ανώτερων σχολών. Πρόκειται για μια μεσοπρόθεσμη έως και μακροπρόθεσμη στρατηγική ενώ διακρίνουμε δύο διαφορετικές προσεγγίσεις. Η ολλανδική προσέγγιση συνίσταται στο να καταστήσει το συνολικό πρόγραμμα διδασκαλίας πιο επιχειρηματικό με επίκεντρο την ομάδα εργασίας, τη δημιουργικότητα, το ρίσκο και την υιοθέτηση μιας προσέγγισης μάθησης που βασίζεται περισσότερο στα έργα. Τέτοιου είδους προσεγγίσεις ενεργούς μάθησης αναπτύσσουν δεξιότητες που είναι χρήσιμες για μελλοντικούς επιχειρηματίες και άλλους επαγγελματίες άλλων τομέων.

Η δεύτερη προσέγγιση είναι η εισαγωγή στοιχείων από τις επιχειρήσεις στα σχολεία, για παράδειγμα, δίνοντας τη δυνατότητα σε μαθητές να συστήσουν μικρές εταιρείες. Αυτή η προσέγγιση που έχει αναπτυχθεί στις Αστούριες<sup>14</sup> και τη Νορβηγία έχει αποδειχθεί αποτελεσματική για το

ποσοστό εκκίνησης επιχειρήσεων μεσοπρόθεσμα. Άλλες μικρότερης κλίμακας πρωτοβουλίες όπως οι επιχειρηματικές εβδομάδες στα σχολεία κατά τις οποίες υιοθετείται μια προσέγγιση που βασίζεται σε έργα θα μπορούσε να αποτελέσει ένα χρήσιμο σημείο εκκίνησης.

Μολονότι τυχόν αλλαγές στο πρόγραμμα διδασκαλίας ξεπερνούν το άμεσο πεδίο αρμοδιοτήτων της ΟΤΔ Αλιείας, μπορούν να συμβάλλουν ενεργά στην στήριξη ή συμπλήρωση αυτών των προσεγγίσεων, π.χ. με την παροχή καθοδηγητών, υλικού ή ευκαιριών απασχόλησης.

## Μέσα, πρότυπα, βραβεία και εκδηλώσεις

Η επιχειρηματική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από ένα ισχυρό στοιχείο ανατροφής. Έτσι, όσοι είναι μέλη οικογενειών επιχειρηματιών έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνουν επίσης επιχειρηματίες. Αυτό είναι χαρακτηριστικό κάποιων κοινοτήτων μεταναστών, όπως οι Ασιάτες από την Ανατολική Αφρική που ζουν στο Ηνωμένο Βασίλειο και κατάφεραν με μεγάλη επιτυχία να δημιουργήσουν μια ακμάζουσα επιχειρηματική κοινότητα μετά τον εκτοπισμό τους ως πρόσφυγες με μια βαλίτσα ως μοναδικά υπάρχοντα.

Σε κοινότητες που δεν κυριαρχούνται τόσο πολύ από επιχειρήσεις, τα πρότυπα μπορούν να χρησιμεύσουν για να δείξουν στους νέους ότι η δημιουργία επιχείρησης είναι μια εναλλακτική λύση. Συχνά, τα μόνα πρότυπα που χρησιμοποιούνται απέχουν πολύ από την πραγματικότητα, π.χ. ιδιαίτερα πετυχημένοι επιχειρηματίες όπως ο Bill Gates. Αυτό που χρειάζεται είναι ένα ευρύ φάσμα προτύπων που προέρχονται από το εσωτερικό της κοινότητας και περιλαμβάνει νέους, ηλικιωμένους, γυναίκες και άνδρες διαφορετικών εθνικοτήτων ή γλωσσικών ομάδων.

Σημαντικό ρόλο στην εξύμνηση της επιχειρηματικότητας και την αλλαγή της εικόνας των επιχειρηματιών στην κοινωνία μπορούν να παίξουν επίσης οι τελετές και οι εκδηλώσεις απονομής βραβείων που μπορεί να οργανωθούν σε συνεργασία με τοπικές εφημερίδες ή εμπορικά επιμελητήρια.

Και εδώ, οι ΟΤΔ Αλιείας έχουν σαφείς ευκαιρίες να συμμετάσχουν είτε ως υπεύθυνες υλοποίησης ή στήριξης των έργων αυτών είτε με συμπληρωματικό ρόλο. Έτσι, οι ΟΤΔ Αλιείας μπορούν να εμπλέξουν τις επιχειρήσεις στα συμβούλια λήψης αποφάσεων τους ή τις τομεακές ομάδες εργασίας τους, στην παρουσίαση ομιλιών σε σχολεία και τη συμμετοχή τους σε μαθήματα που αφορούν τις νεοσταθείσες εταιρείες.

<sup>13</sup> <http://www.doingbusiness.org/reports>

<sup>14</sup> [http://www.valnalon.com/valnalon\\_educa/](http://www.valnalon.com/valnalon_educa/)



## Στήριξη των νεοσυσταθεισών εταιριών

### Εργασία εκτός δομών

Ως εργασία εκτός δομών νοείται όταν οι φορείς επιχειρηματικής στήριξης αφήνουν τα γραφεία τους και λειτουργούν εντός της κοινότητας. Είναι το πιο σημαντικό βήμα που μπορεί να πραγματοποιήσει η επιχειρηματική στήριξη προκειμένου να διευρύνει το φάσμα των ατόμων και των επιχειρήσεων που λαμβάνουν στήριξη. Πολλοί δυνητικοί επιχειρηματίες από οποιαδήποτε κοινότητα δεν τα βγάζουν πέρα εάν δεν ληφθούν μέτρα προφύλαξης. Σύμφωνα με το Ευρωβαρόμετρο<sup>15</sup>, το 44% του πληθυσμού θεωρούν τις επιχειρήσεις ως μια θετική λύση παρόλο που στις περισσότερες ευρωπαϊκές οικονομίες, οι αυτοαπασχολούμενοι αποτελούν περίπου 10% των εργαζομένων.

Στις περισσότερες οικονομίες, οι γυναίκες αποτελούν την μεγαλύτερη μεμονωμένη ομάδα που υποεκπροσωπείται στον τομέα των επιχειρήσεων. Οι γυναίκες έχουν συχνά αναξιοποίητο δυναμικό ως επιχειρηματίες στις αλιευτικές κοινότητες καθώς διαθέτουν συχνά εμπειρία στη διαχείριση της επιχειρηματικής πλευράς των αλιευτικών επιχειρήσεων. Άλλη κατηγορία πληθυσμού που υποεκπροσωπείται στον τομέα των επιχειρήσεων είναι οι νέοι.

Υπάρχουν δύο τεχνικές που ενδείκνυνται για μια αποτελεσματική εργασία εκτός δομών. Αμφότερες προϋποθέτουν την αξιοποίηση της υφιστάμενης υποδομής. Πρώτον, πηγαίνετε εκεί που γίνονται οι συναντήσεις της ομάδας. Για τις γυναίκες αυτό μπορεί να σημαίνει επικοινωνία μαζί τους στο χώρο του σχολείου ή στους παιδοτόπους (playgroups). Για τους νέους, η εκπαίδευση σε θέματα επιχειρήσεων σε ανώτερες σχολές και σχολεία μπορεί να αποτελέσει ένα καλό σημείο εκκίνησης. Υπάρχει ακόμη η δυνατότητα αξιοποίησης των εκθέσεων τοπικών επιχειρήσεων ή δημιουργίας συνδέσμων με τα υπάρχοντα συνέδρια και εκδηλώσεις. Δεύτερον, μετακινήστε τις ικανότητες που υπάρχουν ήδη στην κοινότητα μέσω ομάδων εθελοντών και άλλων ομάδων που συγκεντρώνουν την ομάδα. Ο δικτυακός τόπος της Wikipreneurship<sup>16</sup> παρέχει μια χρήσιμη περίληψη των δραστηριοτήτων εργασίας εκτός δομών και συνδέσμων με επιτυχημένα παραδείγματα έργων.

Χάρη στην ολοκληρωμένη φύση και την τοπική συμμετοχή των εταιρικών τους σχέσεων, οι ΟΤΔ Αλιείας μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη σύνδεση

υπηρεσιών επιχειρηματικής στήριξης και δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στις κοινότητες. Προς τούτο, ίσως κριθεί απαραίτητη η συμπλήρωση ή προσαρμογή των υφιστάμενων πρωτοβουλιών με σκοπό να ικανοποιηθούν τις τοπικές ανάγκες ή η προώθηση, στήριξη ή εκκίνηση νέων υπηρεσιών εργασίας εκτός δομών όπως εκπαιδευτικά ταξίδια ή ανταλλαγές. Ορισμένες μεγαλύτερες ΟΤΔ Αλιείας ίσως διαθέτουν ακόμα και υπαλλήλους που ασχολούνται εξ ολοκλήρου με την εργασία εκτός δομών.

### Συμβουλές και επιχειρηματικός σχεδιασμός

Οι περισσότερες περιοχές διαθέτουν κάποια μορφή υπηρεσιών συμβουλευτικής για επιχειρήσεις που περιλαμβάνει τη στήριξη επιχειρήσεων στην κατάρτιση του επιχειρηματικού τους σχεδίου. Μολονότι, πολλές επιχειρήσεις ήταν επιτυχημένες χωρίς αυτά, τα επιχειρηματικά σχέδια θεωρούνται αναμφισβήτητο χρήσιμα στον προγραμματισμό ενώ, ενίοτε, αποτελούν νομική προϋπόθεση.

Εάν η επιχείρηση χρειάζεται εξωτερική χρηματοδότηση, τα επιχειρηματικά σχέδια είναι απαραίτητα για έγκριση από τα σχέδια ενισχύσεων, τις τράπεζες και άλλους δανειστές και επενδυτές. Κύριο βήμα των συμβουλευτικών υπηρεσιών, είναι να βγουν έξω στην κοινότητα και να ασκήσουν μια προσέγγιση εργασίας εκτός δομών. Οι συμβουλευτικοί φορείς πρέπει να εξετάσουν πώς θα απασχολήσουν περισσότερες γυναίκες και νέους συμβούλους και να αλλάξουν την αποπνικτική τους εικόνα. Η επίσκεψη σε ένα σύμβουλο πρέπει να μοιάζει περισσότερο με μια κουβέντα με έναν αξιόλογο και έμπειρο φίλο παρά με μια επίσκεψη στο διευθυντή μιας τράπεζας.

Ο ρόλος της ΟΤΔ Αλιείας εδώ είναι πολύ σημαντικός για τον προσδιορισμό και την πλήρωση υπηρεσιακών ελλείψεων ή αναγκών, επέκτασης της εργασίας εκτός δομών τόσο γεωγραφικά όσο και ως προς τις ειδικές ομάδες στόχο. Η ΟΤΔ Αλιείας μπορεί να συνεργαστεί με τους υφιστάμενους προμηθευτές, επιχειρηματικές ομάδες, ΜΚΟ ή άλλους με σκοπό την εκκίνηση ή την εξάπλωση των υπηρεσιών αυτών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η χρήση αυτής της συμβουλευτικής υπηρεσίας μπορεί να αποτελεί βασική προϋπόθεση για την πρόσβαση σε υποστήριξη από άλλες πρωτοβουλίες επιχειρηματικής ανάπτυξης που υποστηρίζονται από την ΟΤΔ Αλιείας. Επίσης, μπορεί να είναι πολύ χρήσιμο για τις ΟΤΔ Αλιείας να προσλάβουν διευθυντές ή άλλο προσωπικό με επιχειρηματικές δεξιότητες. Πρέπει τουλάχιστον να είναι σε θέση να αξιολογούν λογαριασμούς κερδών και ζημιών, ισολογισμούς και προϋπολογισμούς προκειμένου να αξιολογήσουν τη βιωσιμότητα των επιλεγμένων έργων.

<sup>15</sup> [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm)

<sup>16</sup> [http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.2.1\\_Outreach](http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.1_Outreach)



### Προπαίδευση και καθοδήγηση

Η προπαίδευση ή διευκόλυνση είναι μια κατ' ιδίαν υποστήριξη από έναν 'προπαιδευτή', ο οποίος αμείβεται για να παρέχει αυτή την υπηρεσία. Η καθοδήγηση αποτελεί μια κατ' ιδίαν στήριξη από έναν καθοδηγητή, ο οποίος είναι συνήθως ένας ενεργός ή συνταξιοδοτημένος επιχειρηματίας με εμπειρία στη διαδικασία σύστασης επιχειρήσεων. Κατά κανόνα, οι καθοδηγητές προσφέρουν τις υπηρεσίες τους δωρεάν. Πρόκειται για σχετικά απλές μορφές υποστήριξης οι οποίες μπορεί να έχουν διαφορετικούς βαθμούς τυπικότητας και σχετικά χαμηλό κόστος. Εάν η ΟΤΔ Αλιείας εντοπίσει την ανάγκη ή τη δυνητική ευκαιρία για μια τέτοια πρωτοβουλία, μπορεί να την αναλάβει απευθείας ή να χρηματοδοτήσει την αίτηση ενός οργανισμού που επιθυμεί να παρέχει τέτοιες υπηρεσίες. Καθοριστικό ρόλο σε αυτό το σημείο έχει η αντιστοίχιση των απαιτούμενων δεξιοτήτων με τις ανάγκες που έχουν προσδιοριστεί.

Η προπαίδευση και η διευκόλυνση έχουν προσλάβει το χαρακτήρα πιο επίσημων προσεγγίσεων σε περιπτώσεις όπως αυτή του Μπίτζφιζ (Bizfizz)<sup>17</sup> και του Ινστιτούτου Σιρόλλι (Sirolli)<sup>18</sup>. Η προσέγγιση του Σιρόλλι αναπτύχθηκε βάσει της προσωπικής του εμπειρίας ως επιχειρηματικός διευκολυντής στη αλιευτική κοινότητα Εσπεράνς (Esperance), στη

Δυτική Αυστραλία. Το Μπίτζφιζ είναι μια βρετανική εκδοχή που είχε την μορφή κοινοπραξίας μεταξύ του Νέου Οικονομικού Ιδρύματος ('New Economics Foundation') και της «Εμπιστοσύνης του πολίτη» (Civic Trust). Σε αμφότερες τις προσεγγίσεις, υπάρχει ένας αποσπασμένος διευκολυντής/προπαιδευτής που έχει καθοριστικό ρόλο στη στήριξη. Οι προπαιδευτές πρέπει να είναι εξωστρεφείς, θερμοί πλην όμως όχι καταπιεστικοί και να στηρίζουν το όνειρο των επιχειρηματιών, όχι το δικό τους. Τα δύο μοντέλα βασίζονται σε μια ομάδα ανθρώπων τοπικής στήριξης που έχουν ενεργό ρόλο στην τοπική κοινωνία. Αυτή η άτυπη ομάδα 25 περίπου ατόμων συνέρχεται σε μηνιαία βάση για να ενημερωθεί σχετικά με το έργο του διευκολυντή και να προτείνει ιδέες για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων.

Και στις δύο περιπτώσεις, οι προπαιδευτές πέτυχαν καλά αποτελέσματα σε μικρές κοινότητες με υψηλά επίπεδα κοινωνικού κεφαλαίου. Με αυτή την έννοια, είναι ιδανικοί για τις αλιευτικές κοινότητες. Δεδομένου ότι πρόκειται για επίσημες προσεγγίσεις, η υιοθέτησή τους ενέχει άμεσο κόστος. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα υποστήριξης τοπικών ομάδων, κοινοτήτων ή εταιρειών από τις Ομάδες Τοπικής Δράσης του LEADER<sup>19</sup> με σκοπό την εφαρμογή αυτών των προσεγγίσεων.

<sup>17</sup> <http://www.bizfizz.org.uk/>

<sup>18</sup> <http://www.sirolli.com/Home/tabid/36/Default.aspx>

<sup>19</sup> π.χ. Bizfizz στο Leader+ North Northumberland, UK Sirolli στο Leader+ Tayside UK.

#### Η προσέγγιση του Σιρόλλι

Στο βιβλίο του 'Ripples from the Zambezi'<sup>20</sup>, ο Ερνέστο Σιρόλλι περιγράφει πώς επινόησε την επιχειρηματική διευκόλυνση καθώς εργάζονταν στην πόλη ψαράδων Εσπεράνς, στη Δυτική Αυστραλία. Ο αλιευτικός στόλος είχε αναγκαστεί να μειώσει την αλιεία τόνου λόγω της υπεραλίευσης και της διακοπής λειτουργίας της κονσερβοποιίας τόνου. Τότε, ο Σιρόλλι άρχισε να στηρίζει τον Μαουρί, τον πρώην διευθυντή της κονσερβοποιίας που παρασκεύαζε καπνιστό ψάρι στο γκαράζ του. Ο Σιρόλλι βοήθησε τον Μαουρί να μεταφερθεί σε νόμιμες εγκαταστάσεις για να πουλάει τα ψάρια του. Κατάφερε να αποκτήσει δημοσιότητα με την εισαγωγή του καπνιστού τόνου στο μενού του κοινοβουλίου Νοτίου Αυστραλίας. Αυτή η κίνηση βοήθησε τον Μαουρί να πουλήσει τα ψάρια του αλλά και τον Σιρόλλι να διαδώσει το νέο για τη δημιουργία μιας νέας μορφής επιχειρηματικής στήριξης στην πόλη.

Σύντομα, άρχισε να βοηθάει τους ιδιοκτήτες των τρατών να πουλήσουν σασίμι και αντί για 60 σεντς ανά κιλό, που ήταν η τιμή του τόνου σε κονσέρβα, εισέπρατταν Α\$15 ανά κιλό.

Τριάντα χρόνια αργότερα, η Εσπεράνς είχε γίνει μια αναπτυσσόμενη πόλη με ευρύ φάσμα μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Η επόμενη πρόκληση του Σιρόλλι ήταν να βοηθήσει τους αγρότες να βρουν μια αγορά για μαλλί των προβάτων που κατέληγε στα σκουπίδια. Αυτό ήταν το σημείο εκκίνησης μιας φιλοσοφίας επιχειρηματικής διευκόλυνσης που πουλήθηκε αργότερα σε εκατοντάδες δήμους στην Αυστραλία, τις ΗΠΑ και, πιο πρόσφατα, στο ΗΒ.

<sup>20</sup> See the book *Ripples from the Zambezi* at Google books.

### Δίκτυα νεοσυσταθεισών εταιρειών

Είναι γνωστό από παλιά ότι οι επιχειρηματίες μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο. Τα δίκτυα των νεοσυσταθεισών εταιρειών δίνουν τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες να αποφεύγουν την απομόνωση και να φέρουν τις νεοσυσταθείσες επιχειρήσεις σε επαφή με άλλες της κατηγορίας τους προκειμένου να καταστήσουν δυνατή την αμοιβαία μάθηση και υποστήριξη. Αυτή η διαδικασία συμβάλλει στη στήριξη νέων επιχειρήσεων μέσω π.χ. της μείωσης των κινδύνων, τον επιμερισμό του κόστους, την επίτευξη της απαιτούμενης κρίσιμης μάζας για μια παρέμβαση στήριξης π.χ. από την ΟΤΔ Αλιείας, της παροχής απλώς μιας βάσης για την ΟΤΔ Αλιείας ή της υποστήριξης οργανισμών στις επαφές τους με επιχειρηματίες.

### Κατάρτιση για την επιχειρηματικότητα

Πολλές περιοχές διαθέτουν κάποια μορφή προγράμματος κατάρτισης επιχειρήσεων για μελλοντικούς επιχειρηματίες και οι ΟΤΔ Αλιείας μπορούν να στηρίξουν τέτοιου είδους πρωτοβουλίες. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η GLOCAL<sup>21</sup> που προσφέρει επιχειρηματική κατάρτιση σε απομακρυσμένες περιοχές της Πορτογαλίας, στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου προγράμματος κατάρτισης, συμβουλευτικής, στήριξης και χρηματοδότησης. Περισσότερα στοιχεία σχετικά με την κατάρτιση σε θέματα επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητας, όπως η GLOCAL, είναι διαθέσιμα στο δικτυακό τόπο Wikipreneurship<sup>22</sup>. Στην πλειοψηφία τους, τα προγράμματα κατάρτισης επιχειρηματιών προσελκύουν αρχικά μεγάλο αριθμό ενδιαφερομένων, μόνο λίγοι εκ των οποίων καταλήγουν να συστήσουν μια επιχείρηση. Εάν η GLOCAL καλέσει 120 άτομα σε μια πρώτη συνάντηση, ίσως 15 θα συμμετάσχουν τελικά στην κατάρτιση επιχειρηματιών και 10 θα συστήσουν μια επιχείρηση. Αυτό που είναι σημαντικό για τις ΟΤΔ Αλιείας είναι ότι η ενσωμάτωση της κατάρτισης σε μια ευρύτερη στρατηγική στήριξης επιχειρήσεων και νεοσυσταθεισών επιχειρήσεων θα διασφαλίσει μεγαλύτερη επιτυχία και θα προσδώσει σε αυτές μεγαλύτερη αξία.

### Κέντρα νεοσυσταθεισών επιχειρήσεων, εγκαταστάσεις και θερμοκοιτίδες

Πλήθος μικρών επιχειρήσεων λειτουργούν σε πίσω δωμάτια κατοικιών ή γκαράζ. Ωστόσο, εάν επιθυμούν να

επεκταθούν και να γίνουν πιο βιώσιμες χρειάζονται μεγαλύτερο χώρο με καλύτερες υπηρεσίες και ευκολότερη διαχείριση, π.χ. με χώρους υγιεινής, καλύτερη πρόσβαση και πιο ευχάριστους χώρους για την υποδοχή πελατών.

Η διαχειριζόμενη υποδομή γραφείου είναι ένας όρος που περιγράφει ένα ευρύ φάσμα χώρων εργασίας κυρίως δημοσίων ή κοινωνικών επιχειρήσεων. Κατά τη διάρκεια της σημερινής ύφεσης, μεγάλη ανάπτυξη γνώρισε η προσφορά χώρων εργασίας με την ενοικίαση ελεύθερων εμπορικών ή βιομηχανικών κτιρίων και, στη συνέχεια, τη διαίρεσή τους σε μικρότερους χώρους προς ενοικίαση σε νεοσυσταθείσες επιχειρήσεις. Συχνά, ωστόσο, δεν υπάρχει επαρκής προσφορά τέτοιου τύπου χώρων στην αγορά – κυρίως επαγγελματικών χώρων για την ενοικίαση των οποίων απαιτείται προκαταβολή εγγύησης μόνο ενός μηνός.

Τα κέντρα νεοσυσταθεισών επιχειρήσεων είναι μια μορφή διαχειριζόμενης υποδομής γραφείου που προσφέρουν πολύ ευνοϊκούς όρους εισόδου και εξόδου και συνήθως διαθέτουν σύνδεση με τις βασικές υπηρεσίες όπως θέρμανση και φωτισμό, τηλέφωνο και πρόσβαση στο διαδίκτυο. Τα κέντρα αυτά προσφέρουν ένα χώρο εργασίας και φέρνουν σε επαφή τις νεοσυσταθείσες επιχειρήσεις με άλλες. Η μορφή τους ποικίλλει από την απλή παροχή υπηρεσιών «hot desk» έως την παροχή ατομικών και ασφαλών χώρων εργασίας.

Οι θερμοκοιτίδες είναι μια διαδικασία παροχής υποστηρικτικών υπηρεσιών για την ανάπτυξη ή επέκταση νεοσυσταθεισών επιχειρήσεων ή νέων προϊόντων. Παρόλο που αυτές οι υπηρεσίες δεν περιλαμβάνουν πάντα τη διάθεση χώρου εργασίας, οι περισσότερες θερμοκοιτίδες χρησιμεύουν και ως χώροι εργασίας. Εξάλλου, αυξάνεται συνεχώς ο αριθμός των εξειδικευμένων θερμοκοιτίδων<sup>23</sup>, π.χ. για τις ψηφιακές βιομηχανίες. Στην Ιρλανδία, η Μπορντ Ιασκάιχ Μχάρα (Bord Iascaigh Mhara) (BIM) δημιούργησε ένα εξειδικευμένο Κέντρο Παρασκευής Θαλασσινών<sup>24</sup> που περιλαμβάνει και τμήματα επεξεργασίας νωπών αλιευμάτων, μονάδες επιχειρηματικών θερμοκοιτίδων, εργαστήριο, κουζίνα παρασκευής προϊόντων και μια αίθουσα καινοτομίας και ιδεών προϊόντων.

Ο χώρος εργασίας είναι μια από τις λίγες επενδύσεις που μπορούν να εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμη απόδοση του εισοδήματος των φορέων τοπικής ανάπτυξης και να

<sup>21</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/etg2-suc6-glocal.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg2-suc6-glocal.pdf)

<sup>22</sup> [http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.2.6\\_Training](http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.6_Training)

<sup>23</sup> [http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.2.3\\_Incubators](http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.3_Incubators)

<sup>24</sup> [http://www.bim.ie/templates/text\\_content.asp?node\\_id=1083](http://www.bim.ie/templates/text_content.asp?node_id=1083)

τους δώσει τη δυνατότητα αυτονόμησης. Ως εκ τούτου, ο χώρος εργασίας αποτελεί μια ελκυστική επιλογή για τις τοπικές ομάδες και τους φορείς. Αν αυτό είναι κάτι που μπορεί να αναλάβει απευθείας η ΟΤΔ Αλιείας εξαρτάται από τη δομή της, τον προϋπολογισμό της, κλπ. Πιο συχνά, η ΟΤΔ Αλιείας αναλαμβάνει να στηρίξει ένα στρατηγικό εταίρο που θα αναλάβει μια τέτοια πρωτοβουλία.

### Πρόσβαση στη χρηματοδότηση

Στην ενότητα αυτή, εξετάζονται δύο κύριες πηγές χρηματοδότησης, οι επενδύσεις του ιδιωτικού τομέα και τα δάνεια και οι επιδοτήσεις που χορηγούνται από το δημόσιο τομέα.

#### Η κατανόηση των επενδύσεων

Οι επενδύσεις του ιδιωτικού τομέα αποτελούν την πηγή ζωτικότητας μιας υγιούς τοπικής οικονομίας και χαρακτηρίζονται από προσφορά και ζήτηση. Η ζήτηση για επενδύσεις προέρχεται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, είτε πρόκειται για υφιστάμενες, νεοσυσταθείσες ή επιχειρήσεις που μετεγκαθίστανται στην περιοχή από άλλες περιοχές μέσω της εσωτερικής επένδυσης.

Σε γενικές γραμμές, οι επενδύσεις διακρίνονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- > Οι ίδιοι οι επιχειρηματίες, οι οικογένειές τους και οι φίλοι τους αποτελούν τους κύριους επενδυτές σε μια επιχείρηση και, κυρίως, στα πρώτα στάδια δημιουργίας της. Πρόκειται για τοπικές πηγές επενδύσεων που επιδιώκουν εγγυήσεις και μια απόδοση της επένδυσής τους.
- > Οι τράπεζες γίνονται επενδυτές μέσω των δανείων που χορηγούν σε επιχειρήσεις. Για τέτοιου είδους επενδύσεις, εγγύηση αποτελεί το ενεργητικό της επιχείρησης (η μονάδα, ο εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις) ή των ιδιοκτητών.
- > Αυτοί που συμμετέχουν στο μετοχικό κεφάλαιο εταιρειών αποκτούν ένα μερίδιο της επιχείρησης με αντάλλαγμα ένα μερίδιο στα κέρδη ή/και στη δυνητική πώληση της επιχείρησης ή της εισαγωγής της στο χρηματιστήριο.

Οι επενδύσεις από επιχειρηματίες και συγγενείς θεωρούνται ιδιαίτερης σημασίας στα πρώτα στάδια λειτουργίας μιας επιχείρησης, αλλά σταδιακά χάνουν τη σημασία τους. Σε αυτό το στάδιο, απαιτούνται επενδύσεις για τη στήριξη και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Για τον τραπεζικό δανεισμό μιας επιχείρησης, απαιτείται συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο και επιστροφή του ποσού του δανείου με τόκους. Για την αποπληρωμή του δανείου απαιτείται αυξημένο εισόδημα και μετατροπή του εισοδήματος αυτού σε κέρδη· αυτό με τη σειρά του προϋποθέτει βελτίωση της διαχείρισης και του ελέγχου με σκοπό τη σωστή αποπληρωμή του δανείου.

Συχνά, οι επιχειρήσεις φοβούνται τους επενδυτές, διότι τα χρέη δεν αρέσουν στις επιχειρήσεις ή πιστεύουν ότι αυτοί που επιθυμούν να αποκτήσουν συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης θα αποκτήσουν πλειοψηφικό μερίδιο. Επίσης, οι τράπεζες και οι επενδυτές διστάζουν να εμπλακούν σε επιχειρήσεις που βρίσκονται σε αρχικό στάδιο λειτουργίας και δεν έχουν ακόμα αποδείξει τις ικανότητές τους. Ακόμα και στις περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις είναι ανοιχτές προς εξωτερικές επενδύσεις, δε γνωρίζουν συνήθως ούτε τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσουν ώστε να προετοιμάσουν την επιχείρησή τους για επενδύσεις ούτε τι αναζητάνε οι εξωτερικοί επενδυτές.

Συνεπώς, οι ΟΤΔ Αλιείας πρέπει να συνεργαστούν με τοπικές επιχειρήσεις ή το χρηματοδοτικό τομέα προκειμένου να τις ενθαρρύνουν να επεκταθούν είτε απευθείας είτε μέσω ενδιάμεσων φορέων.

#### Επιδοτήσεις και στήριξη έργων

Μια από τις βασικές μορφές στήριξης που προσφέρουν οι ΟΤΔ Αλιείας στις επιχειρήσεις έχει την μορφή επιδοτήσεων που χορηγούνται μετά από ανταγωνιστικές προσκλήσεις υποβολής αιτήσεων. Εντούτοις, εάν δεν υλοποιηθούν προσεκτικά, μπορεί να έχουν υψηλό κόστος και να προκαλέσουν το φαινόμενο αντιπαραγωγικής δαπάνης, προσφέροντας τα χρήματα σε επιχειρήσεις που δεν τα χρειαζόταν απαραίτητα για να συσταθούν ή να επεκταθούν. Σε άλλες περιπτώσεις, μπορούν να χρησιμεύσουν ως επιχορηγήσεις σε επιχειρήσεις που δεν θα μπορούσαν να είναι βιώσιμες χωρίς αυτά. Όταν πρόκειται για σύσταση ή υποστήριξη επιχειρηματικής ανάπτυξης ή βελτίωση καθεστώτων επιχορηγήσεων ή όταν οι επιχειρήσεις προτείνουν ατομικά ή συλλογικά έργα, η ΟΤΔ Αλιείας οφείλει να θέσει τα κατάλληλα μέτρα λήψης αποφάσεων. Τα μέτρα αυτά πρέπει να διασφαλίζουν ότι έχει προηγηθεί η κατάλληλη προετοιμασία και ο προγραμματισμός των επιχειρήσεων, ότι δεν υπάρχουν άλλα 'έπισημα' κανάλια στήριξης, ότι η στήριξη επιφέρει πραγματικά συμπληρωματικά αποτελέσματα, δηλαδή δεν προκαλούν το φαινόμενο της αντιπαραγωγικής δαπάνης και ότι η επιχείρηση ή

η πρωτοβουλία που λαμβάνει τη στήριξη είναι φυσικά και οικονομικά βιώσιμη και παράγει πραγματικά και μετρήσιμα οφέλη. Εάν οι ΟΤΔ Αλιείας επιθυμούν πραγματικά να ενθαρρύνουν τη δημιουργία και επέκταση τέτοιου τύπου επιχειρήσεων και τομέων, κρίνεται προτιμότερο να συνδυάσουν τις επιδοτήσεις με τις άλλες μορφές επιχειρηματικής στήριξης που περιγράφονται στο κεφάλαιο αυτό με σκοπό να ικανοποιήσουν τις προηγούμενες καθορισμένες επιχειρηματικές ανάγκες.

### Ετοιμότητα για επενδύσεις

Οι περισσότερες απαντήσεις στο πρόβλημα πρόσβασης σε χρηματοδότηση ξεκινούν από την ιδέα αύξησης της προσφοράς χρηματοδότησης και κυρίως των δανείων. Εντούτοις, πέρα από την έλλειψη προσφοράς, υπάρχουν ενδεχομένως και άλλες αιτίες για το πρόβλημα αυτό. Πιο συγκεκριμένα, πολλοί επιχειρηματίες συστήνουν μια επιχείρηση χωρίς ισχυρό οικονομικό υπόβαθρο και πειθαρχία. Μολονότι οι διάφορες μορφές στήριξης των νεοσυσταθειών επιχειρήσεων που συζητήθηκαν παραπάνω λύνουν κάποια από αυτά τα προβλήματα, η βελτίωση των οικονομικών γνώσεων και ικανοτήτων<sup>25</sup> των επιχειρηματιών αποτελεί ένα επιπλέον στοιχείο στήριξης των νεοσυσταθειών επιχειρήσεων. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, η προσπάθεια βελτίωσης της ετοιμότητας επένδυσης πιο εδραιωμένων επιχειρήσεων με δυναμικό επέκτασης αποτελεί μια βασική προϋπόθεση προσέλκυσης επενδυτικών κεφαλαίων. Οι ΟΤΔ Αλιείας θα μπορούσαν ενδεχομένως να παίξουν σημαντικό ρόλο προσφέροντας στήριξη σε τοπικές επιχειρήσεις προκειμένου να τις προετοιμάσουν για επενδύσεις.

### Χρηματοδοτικά προϊόντα

Δεύτερον, ίσως υπάρχει ανάγκη για ανάπτυξη πιο κατάλληλων και στοχευμένων χρηματοδοτικών προϊόντων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα της περασμένης δεκαετίας είναι οι μικροχρηματοδοτήσεις. Αυτά τα χρηματοδοτικά προϊόντα, που χορηγούνται κατά κύριο λόγο από μη κυβερνητικές οργανώσεις συνίστανται στην παροχή μικροδανείων κάτω των 25.000 ευρώ σε επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερο από 10 άτομα. Τα περισσότερα από αυτά τα προγράμματα μικροχρηματοδοτήσεων λειτουργούν καλύτερα σε περιφερειακό ή εθνικό επίπεδο για να ενθαρρύνουν επαρκή ροή προτάσεων (deal flow) και να είναι οικονομικά πιο βιώσιμα. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, πολλοί οργανισμοί

μικροχρηματοδοτήσεων είναι μέλη του Ευρωπαϊκού Δικτύου Μικροχρηματοδοτήσεων, και οι σχετικοί οργανισμοί που υπάρχουν στο εκάστοτε κράτος μέλος μπορούν να εντοπισθούν. Ο δικτυακός τόπος Wikipreneurship προσφέρει μια χρήσιμη περίληψη του εύρους των δυνατοτήτων που υπάρχουν στον τομέα αυτό<sup>26</sup>.

Η δανειοδότηση είναι μια εξειδικευμένη δραστηριότητα που παρέχεται καλύτερα από κάποιον επαγγελματία που παρέχει συναφείς επαγγελματικές υπηρεσίες. Υπάρχουν ορισμένες χρήσιμες εμπειρίες καινοτόμων προσεγγίσεων όπως τα ανοιχτά δάνεια, οι επιδοτήσεις επιτοκίων, τα εγγυητικά κεφάλαια για πιστώσεις, οι προσεγγίσεις επιμερισμένων κινδύνων και άλλες προσεγγίσεις χρηματοοικονομικής τεχνικής που εφαρμόζονται στο πλαίσιο του LEADER και άλλων ευρωπαϊκών πρωτοβουλιών, μερικές εκ των οποίων μπορεί να είναι συναφείς με κάποιες ΟΤΔ Αλιείας<sup>27</sup>. Σε ορισμένες περιπτώσεις, προβλέπεται και η συνεργασία των ΟΤΔ και των ΟΤΔ Αλιείας απευθείας με τις τράπεζες για την ανάπτυξη τοπικών λύσεων.

Άλλες μορφές δανείων προορίζονται για επενδύσεις άνω του ορίου των 25.000 ευρώ, όριο το οποίο η ΕΕ ορίζει για τις μικροχρηματοδοτήσεις. Συνήθως, αυτές δεν είναι διαθέσιμες στην πλειοψηφία των ΟΤΔ Αλιείας. Στις περιπτώσεις χορήγησής τους, πρέπει να συμβαδίζουν με τους κανόνες κρατικής ενίσχυσης σύμφωνα με τους οποίους κάθε επένδυση σε μια μικρή ή μεσαία επιχείρηση δεν πρέπει να ξεπερνάει το ελάχιστο ή μέγιστο επίπεδο των 300.000 ευρώ περίπου σε μια περίοδο τριών ετών. Ειδικά, το κράτος μέλος πρέπει να τη γνωστοποιεί στην ΕΕ.

### Εδραίωση και επέκταση

Παρόλο που μεγάλο μέρος αυτού του κεφαλαίου και της επιχειρηματικής στήριξης αφορούν τις νεοσυσταθείσες επιχειρήσεις και τις επιχειρήσεις που διανύουν το πρώτο έτος λειτουργίας τους, μπορούμε να αποκομίσουμε πολλά ισχυρά οφέλη, κυρίως ως προς την απασχόληση και την επέκταση, από πιο έμπειρους επιχειρηματίες. Γι αυτό θα μπορούσατε να αντλήσετε πληροφορίες από τη δουλειά που θα κάνετε με τον τομέα και την ανάλυσή σας και μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμο για τη διαφύλαξη και την αύξηση των θέσεων εργασίας. Οι επιχειρηματίες αυτοί γνωρίζουν ήδη πώς να διοικούν μια επιχείρηση

<sup>25</sup> [http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.3.2\\_Financial\\_literacy](http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.2_Financial_literacy)

<sup>26</sup> [http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.3.3\\_Adapting\\_financial\\_products](http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.3_Adapting_financial_products)

<sup>27</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/content/farnet-managing-authorities-meeting-28-29092010#attachments>



ενώ ορισμένοι εξ αυτών είναι σε θέση να επεκτείνουν τις υφιστάμενες επιχειρήσεις τους και να συστήσουν νέες επιχειρήσεις.

Ένα βασικό στοιχείο που πρέπει να έχουν οι ΟΤΔ Αλιείας στο μυαλό τους όταν πρόκειται να στηρίξουν εδραιωμένες επιχειρήσεις είναι το είδος της υποστήριξης που πρέπει να παρέχουν μετά τη σύσταση της επιχείρησης. Η υποστήριξη αυτή πρέπει συχνά να διαφοροποιηθεί από την υποστήριξη που παρέχεται στις νεοσυσταθείσες επιχειρήσεις και συνήθως είναι πιο εξειδικευμένη και, συνεπώς, πρέπει να ανατεθεί σε άλλους παρόχους υπηρεσιών. Πολλές από τις πρωτοβουλίες που αναφέρθηκαν παραπάνω ξεπερνούν τη φάση έναρξης λειτουργίας, ενώ άλλες μπορούν να προσαρμοστούν ή να αναπτυχθούν περαιτέρω προκειμένου να ικανοποιήσουν πιο ώριμες επιχειρηματικές ανάγκες.

Υπενθυμίζεται ότι απλές και χαμηλού κόστους πρωτοβουλίες μπορούν να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές. Για παράδειγμα, οι εδραιωμένες επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από τη συμμετοχή τους σε επιχειρηματικά δίκτυα, κυρίως όταν αυτά συγκεντρώνουν άτομα με παρεμφερείς τύπους επιχειρήσεων και στο ίδιο στάδιο του επιχειρηματικού τους κύκλου. Τα οφέλη που προκύπτουν από την υποστήριξη από ομότιμους και την κρίσιμη μάζα ισχύουν τόσο σε αυτές τις περιπτώσεις όσο και στις νέες επιχειρήσεις.

Οι περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις δεν σκέφτονται την επέκταση και αντιμετωπίζουν σημαντικά θέματα ικανοτήτων κυρίως αναφορικά με τα οικονομικά και τη διαχείριση. Μια εξειδικευμένη υποστήριξη υψηλής ποιότητας είναι ένας χρήσιμος τρόπος συνδρομής των επιχειρήσεων που επιθυμούν να επεκταθούν. Οι ΟΤΔ Αλιείας μπορούν να συνεισφέρουν σε αυτή την κατεύθυνση, για παράδειγμα, μεσολαβώντας ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους εμπειρογνώμονες, μέσω της κατάρτισης καταλόγων ή βάσεων δεδομένων, της αντιστοίχισης μεταξύ επιχειρήσεων και εμπειρογνομόνων και προσφέροντας οικονομική στήριξη.

Οι πρωτοβουλίες διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι σχετικά κοινές στον τομέα τροφίμων και αποτελούν έναν τομέα δυναμικής συνεργασίας των ΟΤΔ Αλιείας με τις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Οι απευθείας προσεγγίσεις στον αλιευτικό τομέα αναλύονται στον οδηγό Προστιθέμενης Αξίας του FARNET<sup>28</sup>. Τα αλιευτικά προϊόντα μπορούν να ενσωματωθούν σε πιο γενικές προσεγγίσεις

εκ των οποίων ένα επιτυχημένο παράδειγμα αποτελεί η πρωτοβουλία για την εφοδιαστική αλυσίδα C2<sup>29</sup> που χρηματοδοτήθηκε από το ΠΑΑ στη Σκωτία.

Ένα συγκεκριμένο πρόβλημα που συναντάται σε πολλές περιοχές είναι ότι οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων γερνάνε και ο μηχανισμός πώλησης ή μεταβίβασης της επιχείρησής τους δεν είναι καλά αναπτυγμένος. Η συνεργασία με υφιστάμενους επιχειρηματίες και δυναμικούς αγοραστές ή διαδόχους τους<sup>30</sup> μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στη διατήρηση των υφιστάμενων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Υπάρχουν πολλά καλά παραδείγματα συνδρομής νεοεισερχόμενων στην αγορά ή στην επέκταση μεριδίων υφιστάμενων επιχειρήσεων σε αγροτικές περιοχές της Ευρώπης και αλλού, π.χ. βάσει προσεγγίσεων που αφορούν εταιρικά μερίδια κεφαλαίων. Ο προγραμματισμός της διαδοχής και οι πρωτοβουλίες διαχείρισης των αλλαγών γίνονται ολοένα και πιο κοινά στον τομέα γεωργίας και αγροτικών επιχειρήσεων, ενώ το LEADER και άλλα αγροτικά προγράμματα συνέβαλαν καθοριστικά στη διευκόλυνση ορισμένων εξ αυτών. Πολλές εξ αυτών μεταφέρονται τώρα σε άλλους τομείς. Έτσι, η σκωτσέζικη επιχείρηση 'Σχεδιάζοντας την επιτυχία' που αναπτύχθηκε στον τομέα της γεωργίας μεταφέρθηκε πρόσφατα στον αλιευτικό τομέα<sup>31</sup>, ενώ παρεμφερείς προσεγγίσεις θα μπορούσαν να αναπτυχθούν από μια ή περισσότερες ΟΤΔ Αλιείας.

## 2.4 Συμπέρασμα

Υπάρχει πλούσια εμπειρία από τη συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα βάσει τοπικών και επικεντρωμένων στην περιοχή αναπτυξιακών προσεγγίσεων. Το παρόν κεφάλαιο περιορίζεται στο να τις αναφέρει περιεκτικά και να παραθέσει ορισμένες από τις περαιτέρω πηγές πληροφόρησης. Είναι προφανές ότι δεν υπάρχει μια ενιαία ιδανική προσέγγιση και ότι κάθε ΟΤΔ Αλιείας θα αντιμετωπίσει τις δικές της προκλήσεις και ευκαιρίες. Σε κάθε περίπτωση, ισχύει μια βασική αρχή, δηλ. η ανάγκη για προσπάθεια κατανόησης των προκλήσεων και του δυναμικού των τοπικών επιχειρήσεων και η συνεργασία μαζί τους με σκοπό τη διατήρηση και την ανάπτυξη της τοπικής οικονομίας.

<sup>29</sup> <http://www.ctwo.org.uk/why-collaborate/case-studies-collaborative-relationships.aspx?show=Salmac>

<sup>30</sup> [http://www.wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium\\_2.4.2\\_Transfer](http://www.wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.4.2_Transfer)

<sup>31</sup> <http://www.seafoodscotland.org/it/notizie/notiziari/323-seafood-scotland-urges-processors-to-plan-to-succeed.html>

<sup>28</sup> <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/category/themes/adding-value-fisheries-products>



## 3. Ενεργή ανάπτυξη και επιλογή έργων

### 3.1 Μια στρατηγική προσέγγιση

#### Εισαγωγή

Το παρόν δελτίο πληροφοριών συμπληρώνει τον Οδηγό Farnet 1 με τίτλο 'Ο οδηγός εκκίνησης για τις Ομάδες Τοπικής Δράσης της Αλιείας' και προσφέρει πληρέστερη καθοδήγηση σχετικά με αυτό το σύνθετο πλην όμως σημαντικό βήμα επιλογής των έργων.

Η αναπτυξιακή στρατηγική ορίστηκε από την ΟΤΔ Αλιείας, το σχέδιο δράσης εγκρίθηκε από τις περιφερειακές ή εθνικές αρχές και ήρθε η ώρα για δράση, προώθηση και υλοποίηση των έργων μέσω των οποίων θα εφαρμοστεί η στρατηγική. Προς τούτο, πρέπει να δρομολογηθούν, να αναπτυχθούν και να προωθηθούν τα 'κατάλληλα' έργα που θα συμβάλλουν στη δημιουργία νέων και βιώσιμων προοπτικών για το μέλλον.

Υπάρχει πλήθος διαδικασιών επιλογής έργων. Οι δύο κυριότερες είναι οι εξής:

- > μια ανοιχτή πρόσκληση υποβολής προτάσεων που συνοδεύεται από διαδικασίες ανάπτυξης, υποστήριξης και αξιολόγησης που οδηγούν στην επιλογή έργων,
- > δράσεις που αναλαμβάνουν και υλοποιούν οι ίδιες οι τοπικές ομάδες. Πρόκειται είτε για πρωτοβουλίες οι οποίες στοχεύουν σε στρατηγικές προτεραιότητες που συμβαδίζουν με την εγκεκριμένη στρατηγική και το σχέδιο υλοποίησης είτε για δράσεις που στηρίζουν άμεσα την υλοποίησή του όπως, ενέργειες εκπαίδευσης, ενημέρωσης ή κατάρτισης. Αυτά τα έργα μπορούν να υλοποιηθούν είτε απευθείας είτε μέσω της χρήσης παροχών υπηρεσιών.

Εμείς θα ασχοληθούμε κατά κύριο λόγο με την πρώτη διαδικασία. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία της πρόσκλησης υποβολής αιτήσεων είναι, μεταξύ άλλων, οι εξής:

- > εάν συνοδεύεται από μια μεγάλης κλίμακας προσπάθεια ενημέρωσης, κατάρτισης, τεχνικής υποστήριξης, στοχευμένης συμβουλευτικής σε δυνητικούς δικαιούχους και μια παρακολούθηση έργων μετά την έγκρισή τους,
- > εάν είναι επαρκώς στοχευμένη προκειμένου να προσαρμόζεται στα χαρακτηριστικά της περιοχής, τους τύπους και τους αριθμούς των δυνητικών υποψηφίων, την εμπειρία και τα προσόντα τους,
- > εάν είναι συναφής με τους στόχους της στρατηγικής δηλαδή εάν δεν ενθαρρύνει ένα εφάπαξ ή αποτέλεσμα μεγάλης απόδοσης (bonanza effect); αλλά μάλλον την αξιοποίηση της κρατικής παρέμβασης για την επίτευξη ενός ποιοτικού άλματος στη φύση των έργων και τον τρόπο με τον οποίο αλληλοσυμπληρώνονται προς το ευρύτερο όφελος της περιοχής.

Το παρόν ενημερωτικό έντυπο περιγράφει μια σειρά συναφών εργαλείων και μεθόδων για όλες αυτές τις φάσεις διερεύνησης, υποστήριξης, επιλογής και παρακολούθησης των έργων. Οι καλύτερες μέθοδοι είναι αυτές που, σύμφωνα με την εκάστοτε ΟΤΔ Αλιείας, συμβαδίζουν περισσότερο με τη στρατηγική ανάπτυξης της περιοχής της, συνδέονται άμεσα με τις τοπικές απαιτήσεις και προσαρμόζονται στις επιτυχίες και τα προβλήματα που προκύπτουν. Αυτό θα οδηγήσει με τη σειρά του σε ανταλλαγή ιδεών, εμπειριών και ορθών πρακτικών με το δίκτυο Farnet.

#### Ώθηση, στήριξη, επιλογή

Η ΟΤΔ Αλιείας είναι υπεύθυνη για τη συνοχή των ενεργειών που στηρίζει με την αναπτυξιακή στρατηγική που έχει υιοθετήσει και προάγει μια φιλόδοξη στρατηγική με σκοπό να αναπτύξει θετικά την περιοχή της. Αυτή η στρατηγική πρέπει τώρα να τεθεί σε εφαρμογή. Αυτή είναι η φιλοδοξία που η ΟΤΔ Αλιείας υλοποιεί σε καθημερινή βάση στο πλαίσιο του έργου της ενθαρρύνοντας συνεχώς την ανάπτυξη έργων που ανταποκρίνονται στις επιδιώξεις αυτές.

Στην πλειοψηφία των περιοχών, αυτή η μετάβαση από μια στρατηγική σε απτά έργα δεν είναι απλή υπόθεση. Σε πολλές περιοχές:

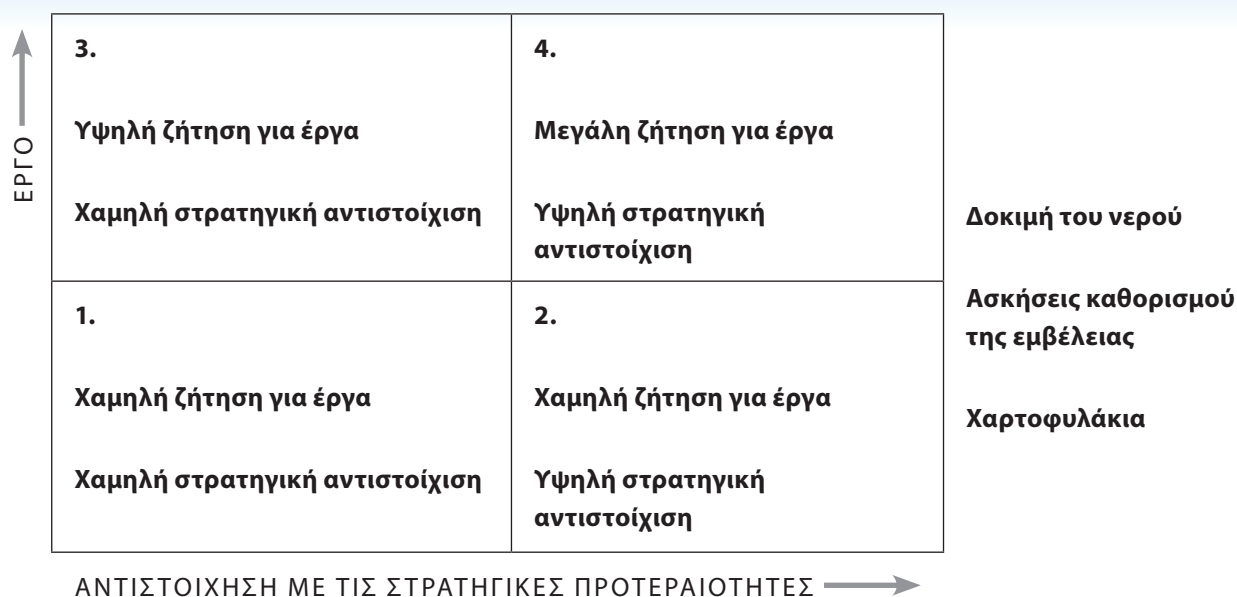
- > **Δεν υπάρχει αφθονία έργων:** Οι αλιευτικές κοινότητες αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα και δυσκολεύονται να εμπλακούν στα έργα και, τελικά, να τα υλοποιήσουν. Η απαισιοδοξία για το μέλλον αποτελεί ένα αποκαρδιωτικό και περιοριστικό παράγοντα και, συνεπώς, απαιτείται σκληρή δουλειά όσον αφορά την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, την κινητοποίηση και την υποκίνηση. Η στήριξη των μικρών έργων με γρήγορα θετικά αποτελέσματα ή επιτεύγματα σε σύντομο χρόνο μπορεί να χρησιμεύσει ως θετικό αποτέλεσμα και πηγή έμπνευσης.
- > **Ακόμη και αν υπάρχουν πολλά έργα,** χωρίς υποστήριξη και καθοδήγηση μπορεί να καταλήξουν να είναι πολύ γενικόλογα ή κοινότοπα, να είναι ασύνδετα με τη στρατηγική και τις προτεραιότητές της και να μη δημιουργούν πολλές πραγματικές συνέργειες. Σχετικά, η ΟΤΔ Αλιείας μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην προώθηση έργων, τη δημιουργία δεσμών μεταξύ των φορέων του έργου, της περιοχής και της στρατηγικής και την παροχή οικονομικής στήριξης στα καταλλήλότερα έργα.
- > Ανεξαρτήτως περιοχής, **τα πιο καινοτόμα έργα είναι συνήθως τα πιο σύνθετα.** Επειδή τα έργα αυτά συνεπάγονται το τέλος μακροχρόνιων ή παραδοσιακών πρακτικών, οι αλλαγές που προαναγγέλλουν μπορεί να προκαλέσουν κρίση και, επομένως, συνήθως παρεξηγούνται.
- > **Τα πιο ενδιαφέροντα έργα πολύ σπανίως είναι μεμονωμένες πρωτοβουλίες.** Αυτά τα έργα υλοποιούνται συνήθως από γυναίκες και άνδρες με διαφορετικά προφίλ, υπόβαθρα και από διαφορετικές περιοχές, γεγονός που συχνά δυσχεραίνει την υλοποίησή τους, και
- > **Πολλά από τα πιο ενδιαφέροντα και στρατηγικά σημαντικά έργα** χρειάζονται χρόνο για να υλοποιηθούν και περιλαμβάνουν διαδοχικά στάδια που μπορεί να διαρκέσουν αρκετά χρόνια. Για το λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να αποφεύγετε κάθε είδους προχειρότητα.

## Καθορισμός του περιεχομένου

Το παρακάτω διάγραμμα σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τις ΟΤΔ Αλιείας να κατανοήσουν καλύτερα την κατάσταση που επικρατεί στην περιοχή τους:

1. Σε πολλές περιοχές, η κατάσταση που επικρατεί χαρακτηρίζεται από 'χαμηλή ζήτηση για έργα', ενώ όσα έργα υλοποιούνται δεν προσφέρουν συνήθως κάτι καινούριο και δεν συμβαδίζουν με τη στρατηγική που ορίζεται από τη ΟΤΔ Αλιείας. Η προώθηση περισσότερων έργων και η παροχή παραδειγμάτων για το πώς τα πράγματα μπορούν να γίνουν διαφορετικά με την καλλιέργεια νέων ιδεών έχουν σημαντικό ρόλο για τη ΟΤΔ Αλιείας.
2. Σε άλλες περιοχές, ορισμένα έργα ικανοποιούν ήδη τους στρατηγικούς στόχους της ΟΤΔ Αλιείας, αλλά η ζήτηση παραμένει χαμηλή. Η ΟΤΔ Αλιείας μπορεί να επικεντρωθεί στην στήριξη αυτών των έργων και, μέσω της διάχυσης των πρώτων επιτυχιών, να δημιουργήσει ένα είδος σωρευτικής επίδρασης μεταξύ άλλων δυνητικών δικαιούχων έργων.
3. Σε ορισμένες περιοχές, υπάρχει μεγάλη ζήτηση για έργα που, ωστόσο, δε συμβαδίζουν με τους στρατηγικούς στόχους και μάλλον παραβαίνουν τη στρατηγική, π.χ. ως προς την περιβαλλοντική καταστροφή ή την κερδοσκοπία. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η ΟΤΔ Αλιείας μπορεί να αναζητήσει τρόπους αναπροσανατολισμού ορισμένων εξ αυτών των έργων έτσι ώστε να συμβαδίζουν με τη στρατηγική.
4. Σε ελάχιστες περιοχές, επικρατούν πολύ θετικές συνθήκες υψηλής ζήτησης για έργα που συμβαδίζουν με τη στρατηγική. Σε αυτές τις σπάνιες περιπτώσεις, η ΟΤΔ Αλιείας μπορεί να δώσει έμφαση στην ορθή διεξαγωγή των προσκλήσεων υποβολής προτάσεων και τη δημιουργία των συνθηκών που θα επιτρέψουν στους φορείς των έργων να φέρουν εις πέρας τα έργα τους όσο γίνεται πιο αποδοτικά.

Ανεξάρτητα από την κατάσταση που επικρατεί στην περιοχή, η επιλογή έργων αποτελεί μέρος μιας γενικότερης διαδικασίας προληπτικής βασικής ανάπτυξης. Αυτή πρέπει να συνδέεται στενά με τις αλιευτικές κοινότητες και όλους όσους μπορεί να εμπλέκονται στο έργο προκειμένου να τους ενθαρρύνει, να τους στηρίζει και να τους βοηθάει στη διατύπωση έργων. Η παροχή πληθώρας πληροφοριών σχετικά με τον Άξονα 4, τους τύπους των έργων που απαιτούνται και την επιλεξιμότητά τους για



χρηματοδότηση από τον Άξονα 4 είναι απαραίτητη. Ωστόσο, η διαδικασία αυτή είναι συνήθως ανεπαρκής για την επιλογή έργων που συνάδουν με τους στόχους της στρατηγικής. Αυτή η ενεργή διαχείριση ανάπτυξης έργων έχει ως στόχο να μετατρέψει σε πράξη τις στρατηγικές γραμμές δράσεις που η ΟΤΔ Αλιείας έχει θέσει. Η στρατηγική θεωρείται 'η βίβλος' που καθοδηγεί όλους όσους εμπλέκονται στην εφαρμογή του Άξονα 4.

Η εμπειρία δεκαετιών τοπικής ανάπτυξης καταδεικνύει ότι πρέπει να καταβληθούν τεράστιες προσπάθειες για την ευαισθητοποίηση και την ενημέρωση, τον προσδιορισμό καλών ιδεών, και ότι χρειάζεται καθοδήγηση για την μετατροπή των ιδεών σε έργα και ειδική συμβουλευτική για τη μετάφραση των έργων σε πράξη. Οι μεθοδολογίες επιλογής έργων αποτελούν μέρος αυτής της διαδικασίας και θα διαφέρουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της περιοχής, την αναπτυξιακή στρατηγική που υιοθετήθηκε από την ομάδα και τις ανάγκες των φορέων του έργου. Τα έργα που πρόκειται να προωθηθούν, να λάβουν στήριξη και χρηματοδότηση από την ομάδα πρέπει να συμβαδίζουν με την προκαθορισμένη στρατηγική ενώ ορισμένα εξ αυτών μπορούν να οδηγήσουν ακόμη και στη βελτίωση αυτής της στρατηγικής ή τη δημιουργία νέων προοπτικών.

Κατά συνέπεια, η διαδικασία επιλογής έργων δεν περιορίζεται σε μια διοικητική διαδικασία και η ΟΤΔ Αλιείας δεν είναι απλά ένα ακόμα διοικητικό σύστημα ή ένα νέο 'παράθυρο' στη χρηματοδότηση. Εάν αυτό ήταν το όραμα της ομάδας, ο Άξονας 4 θα περιοριζόταν, στις περισσότερες περιπτώσεις, στη χρηματοδότηση κοινότοπων και γενικόλογων έργων και έργων που θα μπορούσαν να υλοποιηθούν χωρίς οικονομική στήριξη.

## 3.2 Δυο τύποι μεθόδων και εργαλείων

Μπορούμε να διακρίνουμε τις λεγόμενες 'προληπτικές' μεθόδους και εργαλεία (η ΟΤΔ Αλιείας αναλαμβάνει την πρωτοβουλία οργάνωσης μαθημάτων κατάρτισης, παροχής συμβουλευτικής και τεχνικής υποστήριξης, δικτύωσης των δυνητικών υποψηφίων με σκοπό την ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ τους, κλπ.) και τις αντιδραστικές ή 'παθητικές' (π.χ. οργάνωση πρόσκλησης υποβολής προτάσεων, εγκαθίδρυση συστημάτων και υλικών και αναμονή αιτήσεων).

Σε μια κλασική προσέγγιση χρησιμοποιούνται κυρίως τα αντιδραστικά εργαλεία. Σε μια εδαφική προσέγγιση, συναντάμε ένα μείγμα των δύο προσεγγίσεων όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.

Η χρήση αυτών των εργαλείων γίνεται με βάση το τοπικό πλαίσιο και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες: το εδαφικό επίπεδο παρέμβασης, τους διαθέσιμους πόρους, τις πολιτικές, τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές συνθήκες.

Η απόφαση σχετικά με τη χρήση των εργαλείων αυτών και του προσδιορισμού της σημασίας και της βαρύτητας καθενός εξ αυτών εναπόκειται στην ευθύνη της ΟΤΔ Αλιείας. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές υποχρεωτικές διαδικασίες και κανόνες που επιβάλλονται από κανονισμούς της Κοινότητας και τις πολιτικές κατευθύνσεις που ορίζονται σε ευρωπαϊκό, εθνικό, και σε ορισμένες χώρες, περιφερειακό επίπεδο σχετικά με την εφαρμογή του Άξονα 4.

| Εδαφική προσέγγιση και επιλογή έργων                                            |   |                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------|
| Κλασική προσέγγιση                                                              |   | Εδαφική προσέγγιση                                                               |
| Όσοι εμπλέκονται με τα κριτήρια επιλογής έργων διαχωρίζονται από τους αιτούντες | ↔ | Εν δυνάμει δικαιούχοι συμμετέχουν στο σχεδιασμό των κριτηρίων επιλογής           |
| Εφαρμογή κοινών κριτηρίων σε όλους τους αιτούντες                               | ↔ | Ο καθορισμός διαφορετικών κριτηρίων καθιστά δυνατή τη στόχευση ομάδων ή περιοχών |
| Συγκεκριμένα κριτήρια                                                           | ↔ | Ευρύτερα κριτήρια που εγείρουν προβληματισμούς                                   |
| Αδιαφοροποίητη διάχυση                                                          | ↔ | Προληπτική προσέγγιση: ενημέρωση, κατάρτιση, τεχνική υποστήριξη                  |
| Τεκμηρίωση του προγράμματος που είναι γραμμένο σε διοικητική γλώσσα             | ↔ | Απλουστευμένη τεκμηρίωση του προγράμματος                                        |
| Έργα που επιλέγονται από μια ομάδα εμπειρογνομόνων και το διοικητικό σώμα       | ↔ | Ευθύνη τοπικής εταιρικής σχέσης για την επιλογή των έργων                        |



## Ορισμένες προληπτικές μέθοδοι και εργαλεία

Σκοπός των προληπτικών εργαλείων είναι:

- > να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση σχετικά με τη στρατηγική της ΟΤΔ Αλιείας και να ενθαρρύνουν τους ενδιαφερόμενους παράγοντες να την ενστερνιστούν,
- > να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση σχετικά με τους τύπους έργων που επιδιώκονται και μπορεί να προκύψουν από αυτή τη στρατηγική,
- > να στηρίξουν την προετοιμασία αυτών των έργων μέχρις ότου παρουσιαστούν στην ΟΤΔ Αλιείας για έγκριση της χρηματοδότησής τους,
- > να διασφαλίσουν την παρακολούθηση των έργων αυτών και της διασύνδεσής τους με παρόμοια ή συμπληρωματικά εν εξελίξει έργα που υλοποιούνται στην περιοχή.

## Στήριξη της τοπικής εφαρμογής

Στο πλαίσιο του Άξονα 4 και ανάλογα με τους διαθέσιμους πόρους, η τεχνική ομάδα της ΟΤΔ Αλιείας μπορεί να απαρτίζεται απλώς από ένα άτομο πλήρους ή μερικής απασχόλησης ή να αποτελείται από 3 ή 4 άτομα. Αυτό δεν σημαίνει ότι το προσωπικό της ΟΤΔ Αλιείας εργάζεται μόνο του, αλλά μπορεί να δέχεται υποστήριξη από όλους τους εταίρους της ΟΤΔ Αλιείας που έχουν το δικό τους εξειδικευμένο προσωπικό ή ομάδες. Όλοι μπορούν να συμβάλουν στην εφαρμογή της στρατηγικής της ΟΤΔ Αλιείας: το προσωπικό των έργων του LEADER, οι τεχνικοί εμπειρογνώμονες από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο, οι επικεφαλής τοπικών αλιευτικών κοινοτήτων, οι νομικοί σύμβουλοι, οι τεχνικοί εμπειρογνώμονες που είναι υπεύθυνοι για την οικονομία μέσα στις τοπικές αρχές, οι εκπρόσωποι των τοπικών αναπτυξιακών φορέων.

Όλοι αυτοί ενδέχεται να γνωρίζουν καλά τα προβλήματα των αλιευτικών κοινοτήτων και τους ενδιαφερόμενους παράγοντες που μπορούν να υλοποιήσουν τοπικά έργα. Μπορούν να ξεκινήσουν διάλογο, να δημιουργήσουν επαφές και να εφαρμόζουν τη στρατηγική της ΟΤΔ Αλιείας σε καθημερινή βάση. Ο τοπικός πληθυσμός τους γνωρίζει καλά και ξέρει που είναι τα γραφεία τους και αυτοί που υλοποιούν ένα έργο μπορούν να περάσουν από εκεί, και τα μέλη της ομάδας της τοπικής διαχείρισης δε διστάζουν να πάνε στις τοπικές περιοχές και χωριά για να γνωρίσουν κόσμο. Στην προσπάθειά της να στηρίξει

την εφαρμογή της τοπικής στρατηγικής, η ΟΤΔ Αλιείας πρέπει να φροντίζει ώστε οι εμπλεκόμενοι να υλοποιούν τις ακόλουθες εργασίες.

## Πληροφόρηση και επικοινωνία

Πρωταρχικό μέλημα είναι η αύξηση της ευαισθητοποίησης των γυναικών και των αντρών της περιοχής με σκοπό να ενστερνιστούν τη στρατηγική, να επωφεληθούν από τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, καθώς και τη δυναμική και τους πόρους που υπάρχουν σε τοπικό επίπεδο.

Ένας από τους βασικούς παράγοντες επιτυχημένης διαχείρισης έργων είναι η αποτελεσματική επικοινωνία, γεγονός που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και επαγγελματική προσέγγιση. Πρέπει, ωστόσο, να γίνουν προσπάθειες έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι οι απαιτούμενες δεξιότητες είναι διαθέσιμες στο εσωτερικό της ΟΤΔ Αλιείας.

Η καλή επικοινωνία βελτιώνει την εικόνα της ΟΤΔ Αλιείας, αυξάνει τη συμμετοχή στο εσωτερικό της τοπικής κοινότητας και συμβάλλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των δυνητικών δικαιούχων και του τοπικού πληθυσμού εν γένει. Επίσης, προωθεί την κατανόηση των στόχων και δράσεων της ΟΤΔ Αλιείας από το μεγαλύτερο δυνατό αριθμό ατόμων.

Οι βασικές προϋποθέσεις για καλή επικοινωνία είναι:

- > να ξέρετε τι θέλετε να πείτε. Βεβαιωθείτε ότι τα μηνύματά σας είναι σχετικά, έχουν ισχυρό ενημερωτικό περιεχόμενο και εμπεριέχουν πειστικά επιχειρήματα που στηρίζουν τους στόχους σας,
- > ορίστε με ακρίβεια το στόχο κάθε μηνύματος και φροντίστε να χρησιμοποιείτε την κατάλληλη και καθαρή γλώσσα που θα γίνει εύκολα κατανοητή,
- > για κάθε ομάδα στόχο, σκοπό ή μήνυμα, επιλέξτε το επικοινωνιακό μέσο προσεχτικά φροντίζοντας να είναι το πιο κατάλληλο (ηλεκτρονικό, έγγραφο, οπτικό, προφορικό),
- > σχεδιάστε ένα χρονοδιάγραμμα των δράσεων επικοινωνίας και σημειώστε τις περιόδους αιχμής,
- > αξιολογήστε σχολαστικά την αποτελεσματικότητα του κάθε μηνύματος έτσι ώστε να βελτιώσετε τη στρατηγική σας. Ζητήστε ανάδραση από τις ομάδες στόχο, δηλαδή εάν το μήνυμα μεταδόθηκε καλά και έγινε κατανοητό. Αξιολογήστε τη σχέση κόστους/αποτελεσματικότητας των δαπανών επικοινωνίας σας.

Εν συντομία, αντί να αντιμετωπίζετε τις δράσεις επικοινωνίας σας ως ένα απλό θέμα οργάνωσης, ορίστε και εφαρμόστε μια στρατηγική επικοινωνίας με μετρήσιμα αποτελέσματα.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι ανοιχτής επικοινωνίας με την ΟΤΔ Αλιείας. Παρακάτω ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα:

- > ενημερωτικές συναντήσεις,
- > χωριστός ή κοινός δικτυακός τόπος,
- > Λίστες με τα e-mail, π.χ. προώθηση της συμμετοχής στις διαβουλεύσεις της στρατηγικής,
- > ενημερωτικά δελτία, blog, εργαλεία κοινωνικής δικτύωσης, κλπ. με έμφαση στις πιο ενδιαφέρουσες πρωτοβουλίες, τα χρηματοδοτούμενα έργα, την πρόοδο του προγράμματος, τις σκέψεις σχετικά με τη στρατηγική,
- > φυλλάδια που παρουσιάζουν το πρόγραμμα και τις προσκλήσεις υποβολής προτάσεων,
- > αναφορές στον τοπικό τύπο, το ραδιόφωνο και την τηλεόραση,
- > συμμετοχή σε εξειδικευμένες εκθέσεις και εκδηλώσεις, και
- > περιοδεύουσες εκθέσεις σε διάφορα μέρη της περιοχής.

Αυτή η διαδικασία ευαισθητοποίησης και συμμετοχής απαιτεί χρόνο και πρέπει να διεξαχθεί σταδιακά και με ιδιαίτερα επαγγελματικό τρόπο. Πρόκειται για μια αργή συμμετοχική διαδικασία που οδηγεί στη σταδιακή οικοδόμηση της εμπιστοσύνης. Ενισχύεται εάν έχει προηγηθεί μια ευρεία διαδικασία διαβούλευσης για την ανάπτυξη της στρατηγικής (βλ. σελ. 21 του Οδηγού Farnet 1) και διευκολύνεται όταν αρχίζουν να φαίνονται τα πρώτα αποτελέσματα των χρηματοδοτούμενων πρωτοβουλιών.

#### **Η στόχευση κοινού προτεραιότητας**

Πρέπει να πραγματοποιούνται ειδικές δράσεις για τα κοινά που προσδιορίστηκαν στη στρατηγική ως στόχοι και προφανώς την αλιευτική κοινότητα, και εντός αυτής:

- > τις ομάδες των ψαράδων που επηρεάζονται περισσότερο από τις αλλαγές στο εισόδημα,
- > τις πιο πληγείσες αλιευτικές περιοχές, χωριά και λιμάνια,
- > τις ομάδες πληθυσμού που εξαρτώνται άμεσα από αυτή τη δραστηριότητα όπως οι σύζυγοι και οικογένειες των ψαράδων, οι νέοι, οι εργαζόμενοι στις μονάδες επεξεργασίας ιχθύων, κλπ.

Για κάθε μια από αυτές τις ομάδες στόχους, μπορείτε να πραγματοποιήσετε ειδικές εκστρατείες ευαισθητοποίησης και ενημέρωσης.

Σε περιοχές που αντιμετωπίζουν πολύ δύσκολες συνθήκες, οι άνθρωποι δυσκολεύονται να σκεφτούν εναλλακτικές λύσεις. Εάν δουν ότι άλλες περιοχές έχουν βρει λύσεις, αυτό μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για να βρουν και αυτές τη δική τους λύση. Το δίκτυο FARNET μπορεί να αποτελέσει έναν ιδιαίτερα χρήσιμο πόρο για μια τέτοια ευαισθητοποίηση.

#### **Επιτροπές εργασίας ανά περιοχή ή ανά τομέα δραστηριότητας**

Πολλές τοπικές εταιρικές σχέσεις ενθαρρύνουν τη δημιουργία ομάδων εργασίας για συγκεκριμένα θέματα και τομείς. Οι ομάδες αυτές μπορούν να αποτελέσουν συχνά πηγή έμπνευσης για συλλογικά έργα που υλοποιούνται από διαφορετικούς φορείς και συχνά δημιουργούν δεσμούς μεταξύ των τομέων. Ακόμη και στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν πολύ λίγες ομάδες για να υλοποιήσουν έργα, υπάρχει δυνατότητα ενίσχυσης της συλλογικής δημιουργικότητας σε ενδιαφέροντα έργα. Σε αυτή την τελευταία περίπτωση, μπορούν να δικτυώσουν τους φορείς του έργου, να ενισχύσουν την προσέγγισή τους και να ενθαρρύνουν τις συνέργειες και τη συμπληρωματικότητα.

#### Μαθήματα κατάρτισης για ειδικά έργα

Κάθε μορφή 'κατάρτισης' αποτελεί ένα από τα κυριότερα εργαλεία των τοπικών ομάδων. Παρόλα αυτά, υπάρχουν πολλά προκαταρκτικά βήματα που πρέπει να προηγηθούν:

- > οι στόχοι και το περιεχόμενο των προγραμμάτων πρέπει να συζητηθούν μεμονωμένα και πρέπει να καθορίσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των τοπικών ενδιαφερόμενων παραγόντων και τα έργα που επιθυμούν να υλοποιήσουν,
- > οι πρακτικές ρυθμίσεις, η διδασκαλία και η μορφή των προγραμμάτων πρέπει να συντονιστούν με το περιεχόμενο του υλικού κατάρτισης και με αυτούς που θα αποκομίσουν οφέλη.

Ορισμένες σημαντικές ανάγκες που δεν εκφράζονται συχνά αφορούν 4 τύπους κοινού:

- > οι αλιευτικές κοινότητες και όλες οι υπόλοιπες κοινωνικο-επαγγελματικές κατηγορίες που υπάγονται στον Άξονα 4 πρέπει να κινητοποιηθούν και να ευαισθητοποιηθούν,
- > οι σύλλογοι που προλειαίνουν το έδαφος για συλλογικές πρωτοβουλίες και κοινωνικές ανησυχίες,
- > οι φορείς του έργου που πρέπει να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τον επαγγελματισμό τους, και
- > οι υπεύθυνοι ενδιαφερόμενοι παράγοντες της αλιευτικής περιοχής, και κυρίως, τα μέλη των ΟΤΔ Αλιείας που θέλουν να βρουν πληροφορίες, να επινοήσουν, να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν τη στρατηγική ανάπτυξης.

Υπάρχουν δύο συμπληρωματικά θέματα που συνδέονται με αυτό:

- > η παροχή βοήθειας στον κόσμο να κατανοήσει τα θέματα, να τα εντάξει στο πλαίσιο και η καλλιέργεια στον τοπικό πληθυσμό μιας νοοτροπίας με προσανατολισμό προς την ανάπτυξη. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μπορούν να αποδεχθούν τη στρατηγική ανάπτυξης ως ενδιαφερόμενοι παράγοντες με σκοπό να βελτιώσουν την κατάστασή τους, να μάθουν και να τολμάνε να μιλάνε για την περιοχή τους και να ξεπερνούν τις τοπικές τους ανησυχίες για να συμμετάσχουν στην ανοιχτή οικονομία,
- > η απόκτηση μιας ολοκληρωμένης εικόνας για τις τεχνικές και οικονομικές απαιτήσεις που συνεπάγεται η υλοποίηση ενός αναπτυξιακού έργου: σύνταξη και έλεγχος των διαφόρων στοιχείων του επιχειρηματικού σχεδίου, ενίσχυση των τεχνικών ικανοτήτων, κλπ.

#### Συμβουλές και τεχνική υποστήριξη στους φορείς του έργου

Ο στόχος είναι να διασφαλιστεί ότι κάθε φορέας του έργου λαμβάνει προσωπική υποστήριξη και ειδικές συμβουλές ανεξάρτητα από το υπόβαθρο ή την εκπαίδευσή του, την πορεία του έργου του, την τυπολογία του ή τον τομέα δραστηριότητάς του.

Αυτή η τεχνική υποστήριξη, η προπαίδευση ή η καθοδήγηση παρέχονται από το διευθυντή της ΟΤΔ Αλιείας ή/και άλλα εξειδικευμένα μέλη του προσωπικού πάνω στη γενική προσέγγιση και, εάν κριθεί απαραίτητο, από ένα φορέα τοπικής ανάπτυξης, ένα Εμπορικό Επιμελητήριο ή άλλους τοπικούς οργανισμούς. Πολλοί τοπικοί φορείς του έργου μπορεί να δυσκολεύονται να βρουν το κατάλληλο άτομο την κατάλληλη στιγμή. Ο διευθυντής της ΟΤΔ Αλιείας μπορεί να αναλάβει την ευθύνη να υποδείξει ή να κατευθύνει τους ανθρώπους προς μια τέτοια υποστήριξη ή να ελέγξει ότι έχουν λάβει την κατάλληλη υποστήριξη.

Οι μορφές στήριξης που απαιτούνται στο πλαίσιο αυτής της προπαίδευσης περιλαμβάνουν την ανάλυση του επιχειρηματικού σχεδίου, την επαλήθευση της έρευνας αγοράς, την παροχή υποστήριξης για την εύρεση εγκαταστάσεων, την οριστικοποίηση της οικονομικής στήριξης και τη δικτύωση με εμπειρογνώμονες και εταίρους. Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι η διάθεση ενός επαρκούς εύρους και επιπέδου επιχειρηματικών δεξιοτήτων.

Αυτό που προέχει είναι να μη χαθεί κανένας εν δυνάμει δικαιούχος έργου στο στάδιο αυτό. Όσοι εμπλέκονται στην παροχή στήριξης πρέπει:

- > να εξετάσουν το έργο ή το δυνητικό έργο με το φορέα του έργου,
- > να προσφέρουν σταδιακή στήριξη από κοινού με τους εταίρους της ΟΤΔ Αλιείας,
- > όσον αφορά τα απορριφθέντα έργα, αιτιολογήστε την απόφασή σας και υποδείξτε τους άλλες πηγές χρηματοδότησης. Μην αποθαρρύνετε την πρωτοβουλία, και
- > εάν ένα έργο πρέπει να εγκαταλειφθεί νωρίς, π.χ. μετά από μια αποτυχημένη μελέτη σκοπιμότητας, βοηθήστε τον αρχικό παράγοντα να κάνει μια νέα αρχή προς μια νέα πιο επικερδή κατεύθυνση. Αιτιολογήστε την απόφασή σας με τρόπο ώστε να μη το εκλάβει ως αποτυχία.

Είναι σημαντικό ο αιτών να κατευθύνει ένα έργο και να το κάνει κτήμα του. Πρέπει να είστε σαφείς σχετικά με το ρόλο του εμπυχωτή ο οποίος πρέπει να συνίσταται στο να καθιστά ικανό τον αιτούντα. Πρέπει να υπάρχει ένας σαφής διαχωρισμός μεταξύ της υποστήριξης του αιτούντα στην παρουσίαση ενός έργου με κατάλληλο και ουσιαστικό τρόπο και της συμμετοχής του στην απόφαση χορήγησης της επιδότησης είναι απαραίτητος. Μόνο τα μέλη της ΟΤΔ Αλιείας χορηγούν επιδοτήσεις, ενώ το προσωπικό της ΟΤΔ Αλιείας δεν εμπλέκεται σε αυτή τη διαδικασία· εξάλλου, πρέπει να διασφαλιστεί η αμεροληψία αποφεύγοντας τη συμμετοχή του προσωπικού στην επιδοκίμηση ενός έργου ή στην υποστήριξη του για χρηματοδότηση.

#### Υποστήριξη στην εύρεση χρηματοδότησης

Η χρηματοδότηση που διατίθεται από τον Άξονα 4 καλύπτει μόνο ένα τμήμα των αναγκών χρηματοδότησης των έργων. Πέραν των οικονομικών και άλλων πόρων που διατίθενται από τον εργολάβο ή τους εργολάβους του έργου, ίσως χρειαστεί χρηματοδότηση από π.χ. τράπεζες ή από ένα ευρύ φάσμα δημόσιων και ιδιωτικών πηγών χρηματοδότησης όπως τα σχέδια ενίσχυσης για τη δημιουργία επιχειρήσεων, το ταμείο εγγυήσεων, η χρηματοδότηση ηθικής επένδυσης, δάνεια τύπου 'trust' ή ένας 'επιχειρηματικός άγγελος' που αποκτά μερίδιο σε μια επιχείρηση.

Σχετικά, η ΟΤΔ Αλιείας μπορεί να προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υποστήριξης που ενδέχεται να περιλαμβάνει ακόμη και την οργάνωση μιας επίσημης εισαγωγικής συνάντησης με δυνητικούς χρηματοδότες ή εταίρους.

#### Έργα που υλοποιούνται απευθείας από την ΟΤΔ Αλιείας

Αυτά τα έργα ή τομείς δραστηριότητας εντάσσονται, συνήθως, στην εγκεκριμένη στρατηγική ή το σχέδιο υλοποίησης της ΟΤΔ Αλιείας. Τα έργα πληροφόρησης, επικοινωνίας, εμπύχωσης και ευαισθητοποίησης υλοποιούνται συνήθως απευθείας από την ΟΤΔ Αλιείας και αυτό μπορεί να ισχύει και για την οργάνωση μαθημάτων κατάρτισης. Ωστόσο, υπάρχει η δυνατότητα εξωτερικής ανάθεσης της υλοποίησης των έργων αυτών σε ειδικούς φορείς.

Η ΟΤΔ Αλιείας μπορεί επίσης να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση δομημένων πρωτοπόρων έργων και έργων επίδειξης μεταδίδοντας ένα ισχυρό μήνυμα σχετικά με την κατεύθυνση της νέας πολιτικής

της περιοχής. Μια τέτοια περίπτωση συναντάται τόσο στις περιοχές που στερούνται έργων και όπου απαιτείται η άμεση κρατική παρέμβαση για την εκκίνηση νέων διαδικασιών όσο και σε πιο δυναμικές περιοχές που χρειάζονται ένα δομημένο έργο ή/και έργο επίδειξης προκειμένου να συγκεράσει και να ενδυναμώσει τις συνέργειες μεταξύ διαφόρων φορέων του έργου.

#### Παθητικές μέθοδοι και εργαλεία

Οι παθητικές μέθοδοι πρέπει να είναι δομημένες ώστε να εκφράζουν άμεσα την επί τόπου εφαρμογή της στρατηγικής. Ο ορισμός των κριτηρίων επιλογής έργου είναι ύψιστης σημασίας και δίνει τη δυνατότητα στην ομάδα να θέσει στόχους και προτεραιότητες που θα εκφράζουν την πραγματική στρατηγική που έχει θέσει.

Ο Οδηγός FARNET 1 'Ανάπτυξη προσαρμοσμένη στις αλιευτικές περιοχές της ΕΕ' παρέχει μια επισκόπηση της διαδικασίας ανάπτυξης και έγκρισης των έργων. Παρακάτω ακολουθούν περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με το θέμα αυτό.

#### Προσκλήσεις υποβολής έργων

Σε γενικές γραμμές, οι παθητικές μέθοδοι εμπεριέχουν προσκλήσεις υποβολής έργων που μπορεί να διαφέρουν ως προς τη φύση τους και να περιλαμβάνουν, για παράδειγμα:

- > Μια ενιαία πρόσκληση υποβολής έργων κατά την εκκίνηση του προγράμματος με:
  - μια ενιαία ημερομηνία επιλογής: τα καλύτερα έργα επιλέγονται βάσει των κριτηρίων και μπορούν να υλοποιηθούν καθ'όλη τη διάρκεια του προγράμματος,
  - μια ανοιχτή υποβολή έργων καθ'όλη τη διάρκεια του προγράμματος σε κυλιόμενη βάση έως ότου εξαντληθεί η χρηματοδότηση. Και σε αυτή την περίπτωση, τα έργα επιλέγονται στο βαθμό που πληρούν τα κριτήρια.
- > Συστηματικές προσκλήσεις υποβολής έργων σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. ετησίως), γεγονός που μπορεί να καταστήσει δυνατή την προσαρμογή των κριτηρίων επιλογής με απόλυτη διαφάνεια.
- > Προσκλήσεις που αφορούν:



- > ένα συγκεκριμένο στρατηγικό άξονα της στρατηγικής της ΟΤΔ Αλιείας,
- > τους φορείς του έργου: π.χ. ανοιχτές σε όλους ή περιορισμένες σε συγκεκριμένες ομάδες στόχους ή περιοχές,
- > τη φύση των έργων: π.χ. ενίσχυση της προώθησης των τοπικών προϊόντων, του αλιευτικού τουρισμού, των περιβαλλοντικών δράσεων, κλπ.
- > το μέγεθος των έργων: π.χ. αριθμός των εμπλεκόμενων, ελάχιστη επένδυση, δημιουργία θέσεων απασχόλησης,
- > μεμονωμένα έργα ή, εναλλακτικά, αποδοχή μόνο συλλογικών έργων,
- > διαφορετικά ποσοστά επιχορηγήσεων ανάλογα με τους τύπους των έργων ή τον φορέα του έργου και τη γεωγραφική τους θέση.

Η εμπειρία έχει καταδείξει ότι η χρήση μιας διαδικασίας υποβολής αιτήσεως έργου σε δύο στάδια με ένα πολύ απλό αρχικό έντυπο αναζήτησης για τον αποκλεισμό των μη επιλέξιμων ή ακατάλληλων έργων σε πρώιμο ακόμη στάδιο είναι ιδιαίτερα επωφέλης (ο αναπροσανατολισμός των έργων αυτών προς πιο κατάλληλες πηγές χρηματοδότησης είναι ένας άλλος σημαντικός ρόλος που μπορεί να αναλάβει η ΟΤΔ Αλιείας). Όσον αφορά τα έργα που προεπιλέγονται, κρίνεται σκόπιμη η ανάπτυξη μιας πρώτης εργασιακής σχέσης με τους αιτούντες των έργων με μια από τις προαναφερθείσες ενεργές τεχνικές. Αυτό θα τους δώσει τη δυνατότητα να αναζητήσουν συμβουλές απευθείας από το προσωπικό της ΟΤΔ Αλιείας ή να έχουν πρόσβαση, μέσω αυτού, σε συμβουλευτική και υποστήριξη από εξωτερικούς φορείς με συγκεκριμένη εμπειρία.

## Διαδικασία υποβολής αιτήσεων και λήψης αποφάσεων

### Αιτήσεις

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας που αποτελείται από δύο στάδια, κάθε αιτών καλείται να συμπληρώσει ένα αρχικό έντυπο αίτησης που θα αξιολογηθεί ως προς την τεχνική του επιλεξιμότητα και τη συμβατότητά του με τη στρατηγική της ΟΤΔ Αλιείας. Αυτό εναπόκειται κατά κανόνα στην αρμοδιότητα του προσωπικού της ΟΤΔ Αλιείας. Εάν το έργο εγκριθεί σε αυτό το στάδιο, ο αιτών θα κληθεί να συμπληρώσει μια πλήρη αίτηση. Αυτό μπορεί να δυσκολέψει κάποιους από τους αιτούντες κυρίως εάν είναι η πρώτη φορά που υποβάλλουν αίτηση για χρηματοδότηση. Ο Άξονας 4 δίνει τη δυνατότητα στους αιτούντες να ζητήσουν βοήθεια και καθοδήγηση από το προσωπικό της ΟΤΔ Αλιείας που θα τους προσφέρει στήριξη καθόλη τη διάρκεια της διαδικασίας, εάν χρειαστεί.

Οι συμπληρωμένες αιτήσεις εξετάζονται από τα μέλη της ΟΤΔ Αλιείας κατά τη διάρκεια τακτικών συνεδριάσεων. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι συνεδριάσεις των ΟΤΔ Αλιείας πρέπει να προγραμματίζονται εγκαίρως προκειμένου να υπάρχει μεγάλη προσέλευση. Επιπλέον, το προσωπικό της ΟΤΔ Αλιείας προετοιμάζει και διανέμει εγκαίρως – ιδανικά δύο βδομάδες νωρίτερα – τα έγγραφα της συνεδρίασης στα μέλη της ΟΤΔ Αλιείας δίνοντας τους έτσι τη δυνατότητα να προετοιμαστούν αποτελεσματικά. Εναπόκειται στην κρίση κάθε ΟΤΔ Αλιείας να αποφασίσει ποια έγγραφα πρέπει να διανέμονται, αλλά αυτά συνήθως περιλαμβάνουν τουλάχιστον πληροφορίες σχετικά με κάθε αξιολογηθείσα αίτηση έργου και μια περίληψη της οικονομικής και φυσικής προόδου της ΟΤΔ Αλιείας από την τελευταία της συνεδρίαση.

### Τεχνική αξιολόγηση

Όλα τα έργα πρέπει να αξιολογούνται από τεχνική άποψη βάσει των κριτηρίων του Άξονα 4 και των κριτηρίων επιλεξιμότητας των κρατών μελών. Επίσης, πρέπει να ελέγχεται εάν ο αιτών είναι επιλέξιμος και ποιο είναι το νομικό του καθεστώς. Άλλα στοιχεία που πρέπει να ελέγχονται κατά τη διάρκεια της τεχνικής αξιολόγησης είναι τα ακόλουθα: οικονομική βιωσιμότητα του έργου, εξασφάλιση των απαιτούμενων νόμιμων αδειών και εγκρίσεων. Πρέπει επίσης να εξεταστεί εάν έχει εξασφαλιστεί η υπόλοιπη χρηματοδότηση από άλλες πηγές, εάν το κόστος του έργου είναι λογικό, εάν το έργο φαίνεται βιώσιμο και εάν υπάρχουν επιπτώσεις ως προς τις κρατικές ενισχύσεις. Αυτό γίνεται



συνήθως από ένα μέλος του προσωπικού της ΟΤΔ Αλιείας με τις απαιτούμενες δεξιότητες αξιολόγησης έργων και επιχειρήσεων και σε στενή συνεργασία με το υπόλογο όργανο.

#### Αξιολόγηση έργων

Η αξιολόγηση των έργων από την ΟΤΔ Αλιείας πρέπει να γίνεται συστηματικά και με τεκμηριωμένο τρόπο προκειμένου να διασφαλίζεται μια συνεπής και διαφανής διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η αξιολόγηση δεν είναι μια παγιωμένη διαδικασία με 'σωστές' και 'λάθος' απαντήσεις. Κάθε μέλος της ΟΤΔ Αλιείας μπορεί να έχει διαφορετική άποψη για τα έργα· αυτό αναδεικνύει τη σημασία να υπάρχει κοινή γνώση και εμπειρία μεταξύ των μελών της ΟΤΔ Αλιείας. Οι διαφορετικές απόψεις μπορούν να οδηγήσουν σε ολοκληρωμένες και ανοιχτές συζητήσεις κατά τη διάρκεια των συνεδριάσεων των ΟΤΔ Αλιείας.

#### Κριτήρια επιλογής

Σε πολλές χώρες ή περιοχές, οι ΟΤΔ Αλιείας εφαρμόζουν μια σειρά κοινών κριτηρίων επιλογής. Τα κριτήρια αυτά συνοδεύονται συχνά από επιπρόσθετα τοπικά κριτήρια που προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες της περιοχής. Τα κριτήρια επιλογής πρέπει απαραίτητως να δημοσιοποιηθούν τη στιγμή της πρόσκλησης υποβολής προτάσεων έτσι ώστε όλοι οι αιτούντες να ενημερωθούν για τους 'κανόνες του παιχνιδιού'.

Αυτά τα κριτήρια είναι:

- > συνήθως πολλαπλά,
- > συχνά, αλλά όχι πάντα, έχουν ξεχωριστό συντελεστή βαρύτητας για κάθε κριτήριο.

Ο καθορισμός αυτών των συντελεστών βαρύτητας και η δημοσιοποίηση τους επιτρέπει στην ομάδα να συντονίσει καλύτερα τη στρατηγική παρέμβασής της, δίνοντάς της τη δυνατότητα να ορίσει λεπτομερώς τη σημασία που αποδίδει σε κάθε κριτήριο και να τονίσει στους αιτούντες τις προτεραιότητες που έχει καθορίσει.

Για τη διευκόλυνση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, η ΟΤΔ Αλιείας μπορεί να επιλέξει να 'βαθμολογήσει' κάθε έργο βάσει μιας σειράς προκαθορισμένων κριτηρίων. Τα κριτήρια αυτά είναι ουσιώδη ανεξαρτήτως της προσέγγισης λήψης αποφάσεων που εφαρμόζεται από την ΟΤΔ Αλιείας. Η χρήση των ίδιων κριτηρίων για την αξιολόγηση κάθε αίτησης διασφαλίζει την αντικειμενικότητα της διαδικασίας (Σημ. οι ΟΤΔ ΑΛΙΕΙΑΣ δύνανται – με βάση την

εμπειρία τους – να τροποποιήσουν τα κριτήρια αυτά ή να τα προσαρμόσουν βάσει αλλαγών στη στρατηγική ή στις προτεραιότητές τους).

Υπάρχει μια σειρά κοινών κριτηρίων που αναμένεται να χρησιμοποιηθούν από όλες τις ΟΤΔ Αλιείας. Πρόκειται για τις βασικές ή ουσιαστικές απαιτήσεις, εκ των οποίων ορισμένες αφορούν την τεχνική αξιολόγηση ενώ άλλες συνδέονται περισσότερο με την ποιότητα.

Η αίτηση πρέπει απαραίτητως να αξιολογείται από στρατηγική άποψη, δηλαδή εάν συμβαδίζει με τη στρατηγική της ΟΤΔ Αλιείας, εάν είναι σύμφωνη με το επιχειρησιακό σχέδιο και εάν στοχεύει κάποιες από τις ομάδες προτεραιοτήτων που έχουν τεθεί από τη ΟΤΔ Αλιείας.

Επίσης, η αίτηση πρέπει να αποδεικνύει ότι υπάρχει ζήτηση για το έργο. Έχει διενεργηθεί μια αξιολόγηση της αγοράς; Τι δείχνει; Έχει τη στήριξη της κοινότητας;

Πρέπει επίσης να αξιολογηθεί η βιωσιμότητα της πρότασης του έργου, εάν ο αιτών διαθέτει την ικανότητα να το υλοποιήσει, εάν οι πόροι του έργου είναι επαρκείς, εάν τα κόστη είναι ρεαλιστικά, εάν οι προθεσμίες και οι στόχοι είναι εφικτοί, εάν προτείνονται κατάλληλοι δείκτες για να μετρήσουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, και εάν τα αποτελέσματα αυτά είναι ανάλογα των πόρων που θα διατεθούν;

Το έργο πρέπει να είναι σε θέση να αποδεικνύει τη σχέση κόστους ωφελείας του. Πρέπει επίσης να εξετάσετε το ενδεχόμενο μη αποδοτικής δαπάνης και την αρχή της προσθετικότητας. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γνωρίζετε σε ποιον βαθμό το έργο θα προχωρήσει ή θα τροποποιηθεί χωρίς την επιχορήγηση και τι αναμένεται να επιτευχθεί χάρη σε αυτή την ενίσχυση που δε θα μπορούσε να επιτευχθεί χωρίς αυτή. Στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι να αποδεικνύει τη βιωσιμότητά του, δηλαδή τι θα γίνει μετά το πέρας του έργου.

Πολλές ΟΤΔ Αλιείας καταρτίζουν πολύ ολοκληρωμένους πίνακες επιλογής, ένα παράδειγμα των οποίων παρατίθεται στο Παράρτημα 1. Εάν εφαρμόζεται βαθμολογία, θα χρησιμεύσει ως 'οδηγός' και συχνά θα τονίζει τις διαφορές στις απόψεις των μελών της ΟΤΔ Αλιείας ενώ, ιδανικά, πρέπει να χρησιμεύσει ως βάση για διάλογο κατά τη διάρκεια μιας συνεδρίασης και όχι για να θέτει όρια κάτω από τα οποία τα έργα απορρίπτονται.

Ίσως κατά τη διάρκεια της συζήτησης διαφανεί ότι ένα έργο μπορεί να προχωρήσει μόνο εάν πληροί τους 'όρους

αποζημίωσης' που τέθηκαν από την ΟΤΔ Αλιείας. Αυτοί οι όροι πρέπει να συμβάλλουν στη διόρθωση των προβλημάτων των μελών της ΟΤΔ Αλιείας σχετικά με το έργο. Στις περιπτώσεις αυτές, το έργο εγκρίνεται μόνο εφόσον πληρούνται αυτοί οι όροι.

Εάν η ΟΤΔ Αλιείας δεν είναι σε θέση να αποφανθεί ομόφωνα σχετικά με ένα έργο, μπορεί να χρειαστεί να ψηφίσει για τη χρηματοδότηση ή μη χρηματοδότησή του.

Βάσει αυτών των κριτηρίων, η ΟΤΔ Αλιείας αποφασίζει, σύμφωνα με αυστηρές και διαφανείς διαδικασίες που ορίζονται στο τοπικό πρόγραμμα και επικυρώνονται από τα αρμόδια εξουσιοδοτημένα άτομα σχετικά με:

- > τα επιλεγμένα έργα,
- > τον τύπο και το μέγεθος της στήριξης που θα προσφερθεί,
  - τυχόν περαιτέρω ανάπτυξη του έργου ή επιπρόσθετες πληροφορίες που μπορεί να χρειαστούν,
  - τυχόν ειδικές συνθήκες που απαιτούνται από τα έργα όσον αφορά θέσεις απασχόλησης για ομάδες προτεραιότητας, περιβαλλοντικούς στόχους, κλπ. και
- > τα έργα που θα απορριφθούν είτε επειδή δεν είναι βιώσιμα από τεχνική άποψη ή/και οικονομική άποψη είτε επειδή δε συμβαδίζουν με τους στρατηγικούς στόχους της ΟΤΔ Αλιείας.

Με το πέρας του χρόνου, η φύση των υποστηριζόμενων έργων μπορεί να οδηγήσει σε έναν ακριβή συντονισμό ή μια αλλαγή στα κριτήρια ή τη βαρύτητά τους προκειμένου να εξισορροπήσει το χαρτοφυλάκιο των χρηματοδοτούμενων δράσεων.

Η διαφάνεια, η πειθαρχία, η αμεροληψία και η επικοινωνία που αφορούν τα κριτήρια και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι απαραίτητες για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και την αποτροπή συγκρούσεων συμφερόντων.

**Όλες αυτές οι αποφάσεις πρέπει απαραίτητα να καταγράφονται δεόντως** και να τηρούνται οι βασικοί κανόνες λειτουργίας, π.χ. οι αναλογίες εκπροσώπων του δημόσιου, ιδιωτικού τομέα και της κοινότητας, η διαδικασία που αφορά τη σύγκρουση συμφερόντων, κλπ. Για το λόγο αυτό, πρέπει να σκεφτείτε με ποιον τρόπο θα γίνεται η καταγραφή των αποφάσεων. Μια λύση είναι η ηλεκτρονική καταχώριση και η αρχειοθέτηση της αξιολόγησης κάθε μέλους της ΟΤΔ Αλιείας.

### Μετά την επιλογή: συνεργασία, καθοδήγηση, δικτύωση

Η επιλογή δίνει τη δυνατότητα στις ΟΤΔ Αλιείας να προσδιορίσουν τα άτομα, τις ομάδες ατόμων και τους συλλόγους που επιθυμούν να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα. Επομένως, αποτελεί ένα πολύτιμο αγαθό που πρέπει να καλλιεργηθεί!

Όσον αφορά τα επιλεγμένα έργα, κρίνεται σκόπιμη η υιοθέτηση μιας μεθοδολογίας καθοδήγησης που ξεπερνά τα όρια της διοικητικής και οικονομικής παρακολούθησης των αιτήσεων χρηματοδότησης. Αυτή η μεθοδολογία πρέπει να περιλαμβάνει μια συστηματική εξέταση της κατάστασης και, σε περίπτωση που προκύψουν προβλήματα ή μια ανάγκη για βελτίωση, την παροχή της απαιτούμενης τεχνικής υποστήριξης που θα επαναφέρει την τάξη. Αυτή η παρακολούθηση είναι σημαντική διότι επιτρέπει τον εντοπισμό τυχόν αδυναμιών ή κινδύνων και τον προσδιορισμό και την ανάληψη διορθωτικών μέτρων.

Όσον αφορά τα έργα που χρήζουν περαιτέρω ανάπτυξης, πρέπει να μεταφραστούν σε πράξεις οι συστάσεις που έγιναν από την ΟΤΔ Αλιείας: οι συστάσεις αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν προτάσεις για κατάρτιση, πιο συναφή έρευνα αγοράς, επαφές με τους διοργανωτές παρόμοιων ή συμπληρωματικών έργων όταν είναι δυνατή η συνεργασία και νέες προσπάθειες εύρεσης οικονομικής ενίσχυσης.

Η δικτύωση μεταξύ των φορέων του έργου μπορεί να συνεισφέρει στην ευρύτερη επιτυχία όλων των ενδιαφερομένων παραγόντων καθώς προάγει την εξομίωση και καθιστά ευχερέστερες τις συνέργειες και τη συνεργασία μεταξύ των αναδόχων των έργων. Για παράδειγμα:

- > υλοποίηση παρεμφερών έργων με σκοπό τη διασφάλιση κρίσιμης μάζας στην αγορά,
- > υλοποίηση ενεργειών συμπληρωματικότητας με σκοπό τη διατήρηση μεγάλου τμήματος ενός προϊόντος σε τοπικό επίπεδο ή την προστιθέμενη αξία μιας δραστηριότητας.

Όλες αυτές οι διαδικασίες απαιτούν χρόνο και πρέπει να εξελίσσονται σταδιακά. Είναι άσκοπο να προσπαθείτε να παραλείψετε ένα βήμα για να φτάσετε πιο γρήγορα στο επόμενο. Τα πιο σύνθετα ή/και έργα συνεργασίας προκύπτουν όταν αναπτυχθεί επαρκής εμπιστοσύνη μεταξύ των φορέων του έργου και των ενδιαφερομένων παραγόντων.

Ένας σημαντικός τρόπος ενίσχυσης της εμπιστοσύνης αυτής είναι μέσω της επικοινωνίας σχετικά με την πρόοδο του έργου και την υπογράμμιση των πιο ενδιαφερουσών πρωτοβουλιών. Αυτό συμβάλλει στην ενίσχυση της θετικής δυναμικής στην ανάπτυξη της περιοχής.

## 3.3 Εν είδει συμπεράσματος

Η επιλογή των έργων εξελίσσεται με το πέρασμα του χρόνου τόσο ως προς τις τεχνικές προπαιδευσης, τα κριτήρια επιλογής, τις διαδικασίες, την τυποποίηση των προσκλήσεων υποβολής προτάσεων, τις μεθόδους διάδοσης, κλπ.

Κάθε ΟΤΔ Αλιείας μαθαίνει από την εμπειρία του παρελθόντος και προσπαθεί να προσαρμόσει τα κριτήρια και τα έντυπα επιλογής λαμβάνοντας υπόψη τα προβλήματα από τις προηγούμενες εμπειρίες, την αξιολόγηση των επιτευγμάτων, τις αλλαγές στην περιοχή και τις αγορές, κλπ.

Οι ομάδες πρέπει να βρουν κριτήρια και διαδικασίες υποστήριξης ανάλογες του επιπέδου κινητοποίησης και προβληματισμού μεταξύ δυνητικών δικαιούχων και κυρίως αλιευτικών κοινοτήτων.

Η προσέγγιση που προτείνεται στον Άξονα 4 κυρίως συνίσταται στην ανταλλαγή αποφάσεων, μεταξύ των εταίρων που συναντιούνται στο πλαίσιο της FLAG, για μια κοινή στρατηγική με σκοπό να επιφέρουν αλλαγές στην αλιευτική περιοχή.

Πιο γενικά, βασίζεται σε ένα συνεχή διάλογο με τους τοπικούς παράγοντες και δυνητικούς δικαιούχους και ενισχύεται μέσω των ανταλλαγών που πραγματοποιούνται στο δίκτυο FARNET. Η επιδίωξη είναι να ξεκινήσει ένας ενάρετος κύκλος ανάπτυξης όπου η συνεισφορά των έργων στην εφαρμογή της στρατηγικής θα αναθεωρείται συνεχώς και θα ενημερώνει αναλόγως την ίδια τη στρατηγική.

### Εάν θέλετε να μάθετε περισσότερα:

> Φάκελοι LEADER: <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/>

- Από τη στρατηγική στη δράση: επιλογή έργων
- Εφαρμογή του έργου τοπικής ανάπτυξης: η εμπειρία του LEADER I
- Υποστήριξη νέων δραστηριοτήτων στις αγροτικές περιοχές

Μήτρα μεθοδολογίας της ομάδας Πυρηναίων-Μεσογείου (Παράρτημα 1)



### **FARNET Support Unit**

Rue Saint Laurent 36-38 – B-1000 Bruxelles

T +32 2 613 26 50 – F +32 2 613 26 59

info@farnet.eu – www.farnet.eu