



## **Ανάπτυξη προσαρμοσμένη στις αλιευτικές περιοχές της ΕΕ**

Οδηγός εκκίνησης για τις Ομάδες Τοπικής  
Δράσης της Αλιείας (ΟΤΔ-Αλιείας)

# Περιεχόμενα

<b>1. Εισαγωγή</b> .....	<b>1</b>
Ποιος είναι ο σκοπός του παρόντος οδηγού;	
Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της προσαρμοσμένης στην περιοχή προσέγγισης του Άξονα 4;	
Ποια είναι η δομή του οδηγού;	
<b>2. Ορισμός αλιευτικών περιοχών</b> .....	<b>4</b>
Ποια είναι η έννοια της αλιευτικής περιοχής στο πλαίσιο του ΕΤΑ;	
Ποιος ορίζει την περιοχή;	
Ποια είναι τα κριτήρια επιλεξιμότητας;	
Ποιοι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν την επιλογή των αλιευτικών περιοχών;	
Μέγεθος και κρίσιμη μάζα Κοινά χαρακτηριστικά και συνοχή	
Αίσθημα τοπικής ταυτότητας	
Δυναμικό ανάπτυξης της περιοχής	
Συμπέρασμα	
<b>3. Δημιουργία τοπικών εταιρικών σχέσεων</b> ...	<b>11</b>
Γιατί να δημιουργήσουμε μια εταιρική σχέση;	
Ποια είναι η δομή των εταιρικών σχέσεων;	
Νομικό καθεστώς Σύμβαση εταιρικής σχέσης Πώς προσδιορίζονται και εμπλέκονται οι εταίροι;	
Ποια είναι τα στάδια οικοδόμησης μιας εταιρικής σχέσης;	
Ποιες είναι οι κύριες λειτουργίες των τοπικών εταιρικών σχέσεων;	
<b>4a. Ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών: Μια συμμετοχική διαδικασία της στρατηγικής ανάπτυξης</b> .....	<b>19</b>
Ποια είναι η συμμετοχική διαδικασία της στρατηγικής ανάπτυξης;	
Ποια είναι τα στάδια και τα βήματα της στρατηγικής ανάπτυξης;	
<b>4b. Ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών: Τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής ανάπτυξης</b> .....	<b>24</b>
Συνοπτική περίληψη	
Τα κύρια χαρακτηριστικά της αλιευτικής περιοχής	
Κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο	
Συμμετοχή της κοινότητας και των ενδιαφερόμενων φορέων	
Η ανάλυση SWOT	
Η στρατηγική, οι κύριοι στόχοι και η λογική	
Συνάφεια και συνεργείες με άλλες πολιτικές	
Ειδικοί στόχοι και μέτρα	
Οριζόντια θέματα	
Συνεργασία και δικτύωση	
<b>4c. Ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών: Κατάρτιση προγράμματος εφαρμογής (επιχειρηματικό σχέδιο ή πρόγραμμα δράσης)</b> .....	<b>31</b>
Διαδικασία παράδοσης	
Διοίκηση, οικονομικά και στελέχωση	
Ανάπτυξη της ΟΤΔ-Αλιείας	
Ανάπτυξη και έγκριση έργου	
Κριτήρια επιλογής έργων	
Παρακολούθηση και αξιολόγηση	
Επικοινωνία, ενημέρωση και διαφήμιση	
Οικονομικά στοιχεία	

**Φωτογραφίες (σελίδες):**

Asociación Guimatur (πίσω κάλυμμα), Monica Burch (1), Maylis Iribarne (19), Jean-Luc Janot (εξώφυλλο, 4, 24, πίσω κάλυμμα), Αναστάσιος Περιμένης (11, πίσω κάλυμμα).

**Συνεισέφεραν στο παρόν τεύχος:**

John Grieve  
Urszula Budzich-Szukala  
Paul Soto  
Eamon O'Hara

**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, 2010.

Τυπώθηκε στο Βέλγιο σε ανακυκλωμένο χαρτί.

# 1. Εισαγωγή

## Ποιος είναι ο σκοπός του παρόντος οδηγού;

Ο παρών οδηγός συντάχθηκε για να συνδράμει τις υφιστάμενες και μελλοντικές Ομάδες Τοπικής Δράσης της Αλιείας (ΟΤΔ-Αλιείας) καθώς και όσους συνεργάζονται μαζί τους στη δημιουργία και λειτουργία μιας εταιρικής σχέσης προσαρμοσμένης στην περιοχή και την κατάρτιση και παράδοση μιας στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης.

Ο Άξονας Προτεραιότητας 4 αποτελεί την αρχή μιας νέας προσέγγισης για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Αλιείας (ΕΤΑ) καθώς έχει ως επίκεντρο την αειφόρο ανάπτυξη των αλιευτικών περιοχών. Αυτή η προσέγγιση, η προσαρμοσμένη στην περιοχή, χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στον κανονισμό του ΕΤΑ την περίοδο 2007–2013, και αντικατοπτρίζει την αναγνώριση από την Επιτροπή ότι οι σύνθετες και ραγδαία μεταβαλλόμενες δυνάμεις που επηρεάζουν τις αλιευτικές περιοχές και κοινότητες δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν μόνο με παραδοσιακές πολιτικές και εργαλεία.

Η Επιτροπή θεωρεί ότι η ΕΕ «πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει συνοδευτικά μέτρα σε συνάρτηση με την μετατροπή των περιοχών οι οποίες επηρεάζονται από την αναδιάρθρωση του κλάδου της αλιείας». Ο Άξονας 4 παρέχει τέτοια μέτρα στο ΕΤΑ και η προσαρμοσμένη στην περιοχή ή η εδαφική προσέγγιση καθιστά δυνατή την προσαρμογή τους στις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν στις αλιευτικές περιοχές της ΕΕ.

Εντούτοις, αυτό αποτελεί μια νέα πρόκληση για τις αλιευτικές περιοχές, οι οποίες, συχνά, διαθέτουν περιορισμένη εμπειρία και γνώση στην εδαφική ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, σκοπός του παρόντος οδηγού είναι να βοηθήσει τους ενδιαφερόμενους φορείς αυτών των περιοχών να κατανοήσουν καλύτερα την εδαφική προσέγγιση και το πώς μπορεί αυτή να εφαρμοστεί στην περιοχή τους.



Λιμάνι της Μπαϊόνα (Ισπανία).

## Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της προσαρμοσμένης στην περιοχή προσέγγισης του Άξονα 4;

Σε ορισμένα σημεία ο Άξονας 4 μπορεί να εμφανίζει ομοιότητες με άλλες πρωτοβουλίες. Πολλές από τις δράσεις που θα υλοποιηθούν στο πλαίσιο του Άξονα 4 θα είναι παρόμοιες με αυτές που υλοποιήθηκαν στις αλιευτικές περιοχές από άλλα προγράμματα όπως το PESCA, το INTERREG και το EQUAL.

Ωστόσο, η σημαντική διαφορά μεταξύ του Άξονα 4 και άλλων στοιχείων του ΕΤΑ δεν έγκειται τόσο στις μεμονωμένες αναληφθείσες δράσεις αλλά στον τρόπο υλοποίησής τους καθώς και στην μεταξύ τους σύνδεση, τόσο μέσα στην αλιευτική περιοχή όσο και από τις ίδιες τις αλιευτικές κοινότητες. Ως προς αυτό, ο Άξονας 4 έχει πολλές ομοιότητες με την προσαρμοσμένη στην περιοχή προσέγγιση του Leader για την ανάπτυξη των αγροτικών περιοχών, οι βασικές αρχές της οποίας αποτελούν τη βάση για τον Άξονα 4 (βλ. πλαίσιο).

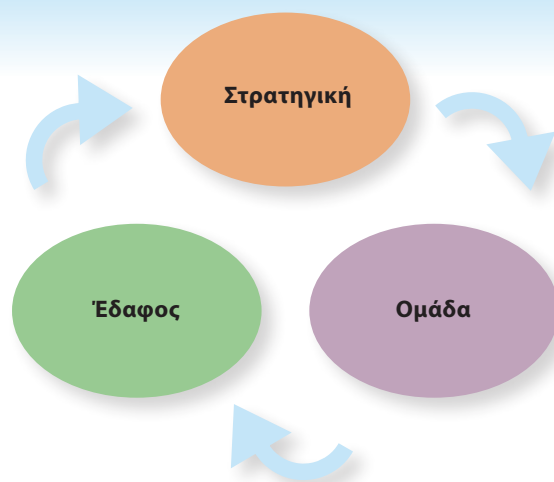
### **Η προσέγγιση Leader**

Αφότου εγκαινιάστηκε το 1991, στόχος της κοινοτικής πρωτοβουλίας Leader ήταν να παρέχει στις αγροτικές κοινότητες της ΕΕ μια μέθοδο εμπλοκής των τοπικών εταίρων στο σχεδιασμό της μελλοντικής ανάπτυξης αυτών των περιοχών. Η προσέγγιση Leader βασίζεται στην αρχή ότι, λόγω της ποικιλομορφίας των ευρωπαϊκών αγροτικών περιοχών, οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές όταν αποφασίζονται και υλοποιούνται σε τοπικό επίπεδο από τοπικούς παράγοντες και συνοδεύονται από σαφείς και διαφανείς διαδικασίες, την υποστήριξη των σχετικών δημόσιων διοικήσεων και την απαραίτητη τεχνική υποστήριξη για τη μεταφορά των ορθών πρακτικών. Τα επτά ακόλουθα βασικά χαρακτηριστικά συνοψίζουν την προσέγγιση Leader: τοπικές συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα ή τοπικές ομάδες δράσης, στρατηγικές τοπικής ανάπτυξης σε τοπική βάση, εκ των κάτω προς τα άνω εκπόνηση και υλοποίηση αυτών των τοπικών στρατηγικών, ολοκληρωμένες και πολυτομεακές δράσεις, καινοτομία, δικτύωση και συνεργασία. Για μια πληρέστερη περιγραφή των χαρακτηριστικών επισκεφτείτε τη διεύθυνση: [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/factsheet\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/factsheet_en.pdf)

Επιδίωξη του Άξονα 4 είναι να μην περιοριστεί απλώς στην αντιμετώπιση των βραχυπρόθεσμων επιπτώσεων που οφείλονται στις οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές συνέπειες της εξάντλησης των ιχθυοαποθεμάτων. Σκοπός του είναι να επιτρέψει στις αλιευτικές κοινότητες να δημιουργήσουν νέες και βιώσιμες πηγές εισοδήματος και να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους. Προς τούτο, ενδυναμώνει τον τοπικό πληθυσμό, αυτόν δηλαδή που κατανοεί καλύτερα τόσο τα προβλήματα όσο και τις επιδιώξεις των αλιευτικών κοινοτήτων, παρέχοντάς του τα απαραίτητα εργαλεία και τους πόρους για να προσαρμόσει ο ίδιος τις λύσεις στις πραγματικές του ανάγκες.

Οι κεντρικές αρχές της προσέγγισης στηρίζονται στην ποικιλομορφία των αλιευτικών περιοχών και των καταστάσεων που επικρατούν σε όλη την ΕΕ και την αρχή της επικουρικότητας που δίνει τη δυνατότητα στον τοπικό πληθυσμό να λειτουργήσει ως μοχλός τοπικής ανάπτυξης. Η βοήθεια που παρέχεται από τον Άξονα 4 αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα μιας ολοκληρωμένης τοπικής προσέγγισης που στηρίζεται σε μια τοπική στρατηγική ανάπτυξης προσαρμοσμένη στην τοπική πραγματικότητα. Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της πρέπει να είναι όσο πιο αποκεντρωμένες γίνεται και να συντονίζονται, κατά προτίμηση, από μια εταιρική σχέση τοπικών φορέων από το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και τις τοπικές κοινότητες οι οποίοι ενώνονται για να σχηματίσουν μια ΟΤΔ-Αλιείας. Η συνολική προσέγγιση μπορεί να χαρακτηριστεί από τρία κύρια και αλληλένδετα σκέλη, γνωστά ως η 'Αγία Τριάδα της εδαφικής ανάπτυξης': το έδαφος ή η περιοχή, η ομάδα ή η εταιρική σχέση και η ολοκληρωμένη στρατηγική τοπικής ανάπτυξης.





Η 'Αγία Τριάδα' της εδαφικής ανάπτυξης

Με αυτή την προσέγγιση εδαφικής ανάπτυξης αλλάζει εκ βάθρων ο τρόπος αντίληψης και ορισμού των τοπικών περιοχών, των εταιρικών σχέσεων και των στρατηγικών. Δεν αρκεί πλέον να θεωρούμε ως σημείο εκκίνησης τα σταθερά διοικητικά όρια, να εξετάζουμε τις ανάγκες ή τα προβλήματα σε μορφή ελλείψεων και να αναζητάμε κάποιον (συνήθως έναν εξωτερικό οργανισμό) για να αποκαταστήσει τις ελλείψεις μέσω της διανομής της δημόσιας χρηματοδότησης.

Ο κύκλος πρέπει να ξεκινάει με βάση ένα θετικό όραμα και μια στρατηγική για το μέλλον της περιοχής και να συνοδεύεται από μια ενεργό συμμαχία τοπικών ενδιαφερόμενων φορέων που συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Τα ακριβή όρια της περιοχής εξαρτώνται στην περίπτωση αυτή από το τι θέλουν να επιτύχουν και με ποιον. Οι περιοχές που προκύπτουν από αυτόν τον συλλογισμό ορίζονται ως λειτουργικές και συνεκτικές περιοχές με ανθρώπους που μοιράζονται κοινά στοιχεία, ανάγονται σε «περιοχές βασιζόμενες σε έργα» και η ίδια η περιοχή λογίζεται ως ενεργός οργανισμός μάθησης.

### Ποια είναι η δομή του οδηγού;

Ο παρών οδηγός διαιρείται σε τρεις κύριες ενότητες που μπορούν να αποτελέσουν ανεξάρτητα έγγραφα, πλην όμως, έχουν συνταχθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αντικατοπτρίζουν την ενοποίηση των τριών στοιχείων της 'τριάδας'. Έτσι, οι τρεις ενότητες αλληλοσυμπληρώνονται και αλληλοσυνδέονται όπως ακριβώς τα στοιχεία της περιοχής, της εταιρικής σχέσης και της στρατηγικής στην πράξη. Οι κύριες ενότητες του οδηγού είναι οι εξής:

- › **Ορισμός των αλιευτικών περιοχών.** Σε αυτή την ενότητα δίνεται ο ορισμός των αλιευτικών περιοχών και περιγράφονται οι κύριοι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν καθορίζονται οι τύποι των περιοχών στις οποίες θα εφαρμοσθεί ο Άξονας 4, από την οπτική τόσο των τοπικών παραγόντων όσο και των διαχειριστικών αρχών.
- › **Οικοδόμηση τοπικών εταιρικών σχέσεων.** Στη δεύτερη ενότητα του οδηγού παρουσιάζεται η έννοια των τοπικών εταιρικών σχέσεων και περιγράφονται συνοπτικά τα κύρια βήματα στη διαδικασία ανάπτυξης μιας εταιρικής σχέσης συμπεριλαμβανομένων και αυτών που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αποφασίζεται η σύνθεση και η λειτουργία τους. Επίσης, η ενότητα αυτή παρέχει καθοδήγηση και αναφορές σχετικά με την οικοδόμηση των εταιρικών σχέσεων.
- › **Ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών.** Η τελευταία ενότητα αποτελείται από τρεις κύριες υπο-ενότητες: η πρώτη εξηγεί τα βασικά βήματα τα οποία πρέπει να περιλαμβάνει μια συμμετοχική, εκ των κάτω προς τα άνω προσέγγιση για στρατηγικό σχεδιασμό, η δεύτερη περιγράφει τα κύρια συστατικά μιας αποτελεσματικής στρατηγικής (το περιεχόμενο) και, τέλος, η τελευταία ενότητα αφορά το λειτουργικό ή επιχειρηματικό σχέδιο – ή τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να διασφαλιστεί η εφαρμογή της στρατηγικής.

Όλες αυτές οι ενότητες συνδέονται με παραδείγματα και εργαλεία στο δικτυακό τόπο του FARNET. Ένα άλλο βασικό στοιχείο της προσέγγισης του Άξονα 4 – η συνεργασία – αποτελεί αντικείμενο χωριστού οδηγού.

## 2. Ορισμός αλιευτικών περιοχών



Αλιεία στον πάγο (Φινλανδία).

### Ποια είναι η έννοια της αλιευτικής περιοχής στο πλαίσιο του ΕΤΑ;

Ο Άξονας 4 του Ευρωπαϊκού Ταμείου Αλιείας (ΕΤΑ) διαφέρει από τους άλλους τρεις ως προς το ότι έχει ως αντικείμενο τις αλιευτικές περιοχές (έχει ως τίτλο 'αειφόρος ανάπτυξη των **αλιευτικών περιοχών**') και όχι μόνο τον τομέα της αλιείας. Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση του Άξονα 4 του ΕΤΑ προϋποθέτει ότι πληρούνται τρεις βασικοί όροι:

1. Επιλογή μιας τοπικής περιοχής σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές και εθνικές απαιτήσεις,
2. Δημιουργία μιας τοπικής εταιρικής σχέσης ή ομάδας (Ομάδα Τοπικής Δράσης της Αλιείας ή ΟΤΔ-Αλιείας), όπου εμπλέκονται οι κύριοι παράγοντες στη συγκεκριμένη τοπική αλιευτική περιοχή, και
3. Η εταιρική σχέση, σε συνεργασία με την ευρύτερη κοινότητα, πρέπει να καταρτίσει και να υλοποιήσει μια τοπική στρατηγική ανάπτυξης για την αλιευτική περιοχή.

Κατά συνέπεια, η περιοχή αποτελεί την κοινή βάση για τη δημιουργία της εταιρικής σχέσης, την κατάρτιση της στρατηγικής και την υλοποίηση των προτεινόμενων ενεργειών. Η στρατηγική και οι δραστηριότητες που χρηματοδοτούνται στο πλαίσιο αυτό πρέπει να συνδέονται άρρηκτα με τα χαρακτηριστικά, τις καταστάσεις και τις ανάγκες της αλιευτικής περιοχής. Στην ουσία, η ίδια η περιοχή (και όχι μεμονωμένα έργα) είναι αυτή που γίνεται αντικείμενο και στόχος της δημόσιας χρηματοδότησης ενώ όσοι ζουν ή εργάζονται στην περιοχή είναι αυτοί που θα επιλέξουν τις προτεραιότητες και τα έργα.

### **Τι προβλέπουν οι ευρωπαϊκοί κανονισμοί σχετικά με τις αλιευτικές περιοχές;**

Ο κανονισμός του ΕΤΑ δεν επιβάλλει πολλούς όρους στις αλιευτικές περιοχές και αναφέρει ότι:

- › οι περιοχές πρέπει να είναι περιορισμένης έκτασης και, κατά κανόνα, μικρότερες από μια περιοχή του επιπέδου NUTS 3 (άρθρο 43.3),
- › οι περιοχές πρέπει είτε να έχουν χαμηλή πυκνότητα πληθυσμού είτε έναν παρακμάζοντα αλιευτικό τομέα ή να αποτελούνται από μικρές κοινότητες αλιέων (άρθρο 43.4),
- › Η περιοχή θα πρέπει να είναι επαρκώς «συνεκτική από γεωγραφικής, οικονομικής και κοινωνικής απόψεως» (άρθρο 43.3) και να διαθέτει «επαρκή κρίσιμη μάζα από απόψεως ανθρώπινων, χρηματικών και οικονομικών πόρων για τη στήριξη μιας βιώσιμης στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης» (άρθρο 45.3)

Ο εκτελεστικός κανονισμός προσθέτει ότι:

- › το επιχειρησιακό πρόγραμμα θα καθορίσει τις διαδικασίες και τα κριτήρια επιλογής των αλιευτικών περιοχών. Τα κράτη μέλη θα αποφασίσουν πώς θα εφαρμοστούν τα άρθρα 43.3 και 43.4 του κανονισμού (εκτελεστικός κανονισμός, άρθρο 22.1),
- › οι επιλεγμένες περιοχές δεν πρέπει απαραίτητα να συμπίπτουν με μια εθνική διοικητική περιοχή ή με τις περιοχές που έχουν καθοριστεί για λόγους επιλεξιμότητας για τους στόχους των Διαρθρωτικών Ταμείων. (εκτελεστικός κανονισμός, άρθρο 22.2)

### **Ποιος ορίζει την περιοχή;**

Οι κανονισμοί της ΕΕ δίνουν τη δυνατότητα στα κράτη μέλη ή τις περιοχές να χρησιμοποιήσουν διάφορες προσεγγίσεις για την επιλογή της περιοχής.

Οι διαχειριστικές αρχές ορισμένων κρατών ορίζουν μόνο τους γενικούς όρους που πρέπει να πληροί μια περιοχή για να μπορεί να επωφεληθεί από τον Άξονα 4 και **καλούν τις αλιευτικές κοινότητες να προτείνουν περιοχές παρέμβασης για τις ΟΤΔ-Αλιείας**. Αυτή η προσέγγιση έχει το πλεονέκτημα να είναι περισσότερο εκ των κάτω προς τα άνω, αλλά τα κράτη μέλη πρέπει να κρίνουν εάν διαθέτουν τα συστήματα που θα τα επιτρέψουν να επιλέξουν περιοχές που έχουν την απαιτούμενη 'κρίσιμη μάζα' και είναι οι πιο 'συνεκτικές και ικανές να στηρίξουν μια βιώσιμη στρατηγική ανάπτυξης', όπως απαιτούν οι κανονισμοί.

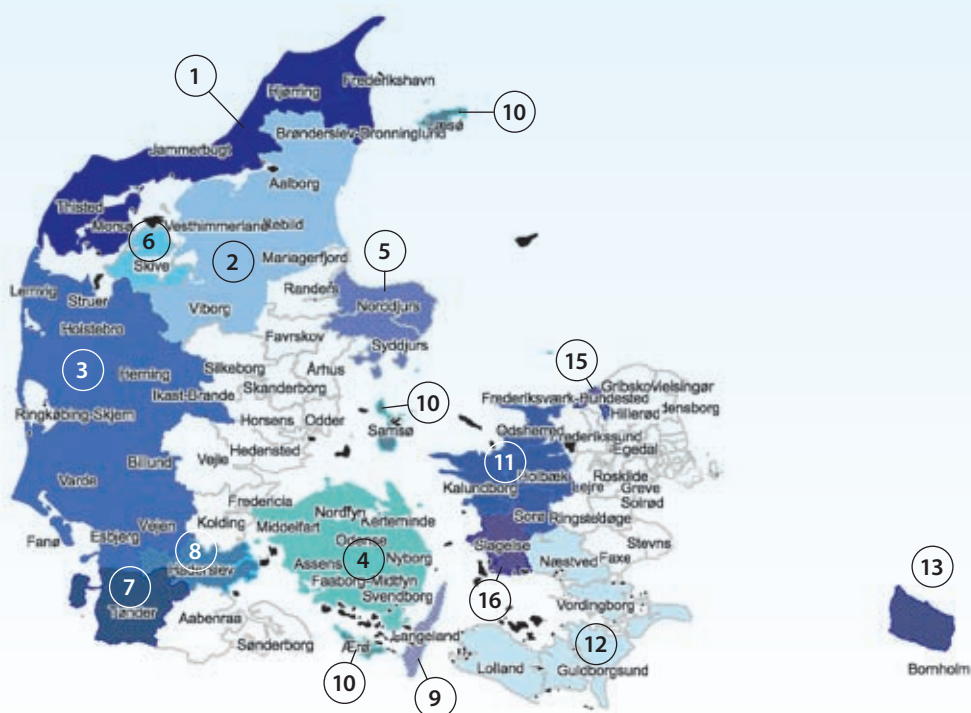
Άλλες **διαχειριστικές αρχές προτάσσουν περιοχές** με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ενθαρρύνουν τη δημιουργία εταιρικών σχέσεων και την ανάπτυξη στρατηγικών σε αυτές τις περιοχές. Αν και υπό ορισμένες συνθήκες, αυτός ο τρόπος καθιστά δυνατή τη συγκέντρωση χρηματοδότησης σε περιοχές που πληρούν τους όρους επίτευξης των στρατηγικών στόχων του Άξονα 4, έχει το μειονέκτημα ότι είναι πιο άκαμπτος και βασίζεται στην προσέγγιση εκ των άνω προς τα κάτω.

Υπάρχει επίσης μια **μεσαία λύση**, όπου οι διαχειριστικές αρχές μπορούν να υποδείξουν τις ευρείες γεωγραφικές εκτάσεις που είναι επιλέξιμες για τον Άξονα 4 (π.χ. ένα συγκεκριμένο τμήμα της ακτής, αποκλεισμός των μεγάλων λιμανιών κ.ο.κ.), αλλά οι τοπικοί ενδιαφερόμενοι φορείς είναι αυτοί που διαπραγματεύονται τον αριθμό των ομάδων και των συνόρων τους.



### Ορισμός αλιευτικών περιοχών στη Δανία

Η Δανία ήταν αρχικά χωρισμένη σε 7 «αλιευτικές περιοχές» εντός των οποίων μπορούσαν να συσταθούν μια ή περισσότερες ΟΤΔ-Αλιείας. Τότε λοιπόν οι τοπικοί ενδιαφερόμενοι φορείς όρισαν στις εκδηλώσεις ενδιαφέροντος τους τις περιοχές που θα κάλυπτε η τοπική στρατηγική ανάπτυξής τους, εξασφαλίζοντας έτσι, μια προσέγγιση «εκ των κάτω προς τα άνω» στον ορισμό των περιοχών. Στη συνέχεια, η διαχειριστική αρχή αξιολόγησε και έλαβε την τελική απόφαση σχετικά με τις προτεινόμενες περιοχές. Κατ' αυτόν τον τρόπο, επελέγησαν 16 ΟΤΔ-Αλιείας.



Κατά κανόνα, ο ορισμός των αλιευτικών περιοχών είναι ένα από τα **πιο πολυσυζητημένα θέματα** του Άξονα 4. Συχνά είναι απόρροια μακρών συζητήσεων και διαπραγματεύσεων μεταξύ τοπικών, περιφερειακών και εθνικών αρχών. Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων αυτών, ασκούνται συχνά πιέσεις με σκοπό την ικανοποίηση ευρέος φάσματος ενδιαφερόμενων φορέων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στη διεύρυνση των ορίων των αλιευτικών περιοχών και τη διάχυση της χρηματοδότησης.

Παρόλο που, στο πλαίσιο του Άξονα 4, **οι αλιευτικές περιοχές δε χρειάζεται να περιορίζονται από τα υφιστάμενα διοικητικά σύνορα** (εκτελεστικός κανονισμός, άρθρο 22.2), το αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων είναι συνήθως ένας συνδυασμός δήμων (περιοχές NUTS 5). Όντως, σε ορισμένες χώρες, η επίσημη δήλωση της τοπικής αρχής (π.χ. του τοπικού συμβουλίου ή του Δημάρχου) αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίσημη ένταξη της συγκεκριμένης περιοχής στην ΟΤΔ-Αλιείας.

### Ποια είναι τα κριτήρια επιλεξιμότητας ;

Αναφέρθηκε ότι ο κανονισμός του ΕΤΑ προσφέρει στα κράτη μέλη μεγάλη ευελιξία στον ορισμό των αλιευτικών περιοχών. Πέραν από τα κριτήρια που αναφέρονται στον κανονισμό, οι διαχειριστικές αρχές μπορούν να χρησιμοποιήσουν επιπλέον κριτήρια ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν σε αυτές, υπό τον όρο ότι αυτά αναφέρονται στο Επιχειρησιακό τους Πρόγραμμα. Σε γενικές γραμμές, οι διαχειριστικές αρχές προτάσσουν περιοχές που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον αλιευτικό κλάδο λαμβάνοντας υπόψη τα εξής χαρακτηριστικά:

- › την οικονομική σημασία της αλιείας, π.χ. όπως υπολογίζεται με βάση το ποσοστό του ΑΕΠ της περιοχής ή του τομέα, της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας ή της απασχόλησης που δημιουργεί ο τοπικός αλιευτικός κλάδος,
- › την κοινωνική σημασία της αλιείας, δηλ. τις επιπτώσεις της σημερινής ή ιστορικής εξάρτησης της κοινότητας από τις αλιευτικές δραστηριότητες π.χ. όπως μεταφράζεται σε τοπική υποδομή και υπηρεσίες,
- › το βαθμό στον οποίον ο αλιευτικός κλάδος στην περιοχή έχει επηρεαστεί από ευρύτερες ή παγκόσμιες τάσεις και επιρροές,
- › την κληρονομιά, παράδοση και νοοτροπία της αλιείας, και
- › το ρόλο του αλιευτικού τομέα στη διαφύλαξη των πολύτιμων φυσικών ή πολιτιστικών αγαθών.

Ενδέχεται επίσης οι διαχειριστικές αρχές να χρησιμοποιήσουν επιπρόσθετα κριτήρια προκειμένου να απευθυνθούν σε περισσότερο υποβαθμισμένες περιοχές (π.χ. ποσοστό ΑΕΠ ή ανεργίας).

Το ύψος του προϋπολογισμού του Άξονα 4 θα επηρεάσει επίσης τη διαδικασία προσδιορισμού των επιλέξιμων περιοχών. Για παράδειγμα, οι χώρες ή οι περιφέρειες με σχετικά μεγάλους προϋπολογισμούς διαθέτουν τα οικονομικά μέσα που τους δίνουν μεγαλύτερη ευελιξία στον ορισμό των περιοχών. Οι χώρες με πολύ περιορισμένο προϋπολογισμό καλούνται να επικεντρώσουν τη χρηματοδότηση σε μικρότερο αριθμό περιοχών, και, ως εκ τούτου, να εφαρμόσουν αυστηρότερα κριτήρια.

### **Το φυσικό περιβάλλον ήταν βασικός παράγοντας στην επιλογή των αλιευτικών περιοχών στη Γαλλία.**

Όλες οι παραθαλάσσιες περιοχές της Γαλλίας, μαζί με τη Γουιάνα ήταν επιλέξιμες για τα μέτρα του Άξονα 4. Ωστόσο, η πιθανή απειλή που αντιμετώπιζαν οι περιοχές λόγω της παρακμής του τομέα της αλιείας και της ποιότητας του τοπικού περιβάλλοντος αποτέλεσαν σημαντικό παράγοντα στη λήψη της τελικής απόφασης. Και οι 11 αλιευτικές περιοχές που επιλέχτηκαν στη Γαλλία περιλαμβάνουν προστατευόμενες ή περιβαλλοντικά διαχειριζόμενες περιοχές (εννέα εκ των οποίων είναι οι θαλάσσιες περιοχές Natura 2000).

### **Ποιοι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν την επιλογή των αλιευτικών περιοχών ;**

Η διαδικασία σύστασης μιας ΟΤΔ-Αλιείας και τα κριτήρια αξιολόγησης των ομάδων από τις διαχειριστικές αρχές πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι επιλεγμένες περιοχές αποτελούν μια καλή βάση για την τοπική εταιρική σχέση και τη στρατηγική. Κατά την επιλογή και τον ορισμό των περιοχών, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τουλάχιστον οι ακόλουθοι παράγοντες:

- › το μέγεθος και η κρίσιμη μάζα της περιοχής,
- › τα κοινά χαρακτηριστικά της περιοχής και η συνοχή της,
- › η αίσθηση της τοπικής ταυτότητας, και,
- › το δυναμικό ανάπτυξης της περιοχής.

## Μέγεθος και κρίσιμη μάζα

Δεν υπάρχει «χρυσός κανόνας» όσον αφορά το μέγεθος της περιοχής. Ωστόσο, οι πολύ μικρές ή οι πολύ μεγάλες περιοχές μπορεί να έχουν σημαντικά μειονεκτήματα. Ο ελάχιστος πληθυσμός που μπορεί να διασφαλίσει την **απαιτούμενη 'κρίσιμη μάζα'** είναι συνήθως 10.000 άτομα. Ωστόσο, σε μερικές χώρες ή περιοχές με χαμηλή πυκνότητα πληθυσμού, το όριο αυτό μπορεί να μειωθεί στις 5.000. Σε γενικές γραμμές, πάντως, μια χώρα με πολύ λίγο πληθυσμό δεν έχει συνήθως επαρκή 'κρίσιμη μάζα'. Αυτό σημαίνει, για παράδειγμα:

- › ότι δεν υπάρχουν αρκετοί τοπικοί καθοδηγητές ή άλλα ενεργά στελέχη της κοινότητας που να είναι σε θέση να αναλάβουν την υλοποίηση της στρατηγικής (συχνά οι δραστηριότητες της κοινότητας εξαρτώνται από λίγα άτομα που όταν συνταξιοδοτηθούν ή αποχωρήσουν είναι δύσκολο να αντικατασταθούν),
- › ότι υπάρχουν ελάχιστοι επιχειρηματίες για να προτείνουν καλά έργα ιδιωτικού τομέα,
- › δεν υπάρχει επαρκής τοπική χρηματοδότηση ή άλλοι πόροι διαθέσιμοι για να συγχρηματοδοτήσουν τα έργα ή με κάποιο άλλο τρόπο να συμβάλλουν στην εφαρμογή τους,
- › τα διοικητικά κόστη σύστασης και λειτουργίας μιας εταιρικής σχέσης μπορεί να είναι δυσανάλογα ψηλά.

Από την άλλη πλευρά, μια υπερβολικά μεγάλη περιοχή μπορεί να προκαλέσει άλλου είδους προβλήματα. Σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν πληθυσμοί άνω των 100.000 κατοίκων, ενδέχεται να περιορίζεται η άμεση επαφή μεταξύ των ΟΤΔ-Αλιείας και των αλιευτικών κοινοτήτων, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εμπιστοσύνη μεταξύ των διαφόρων παραγόντων. Επίσης, στις περιπτώσεις όπου μια τοπική ομάδα καλύπτει μια μεγάλη γεωγραφική περιοχή, π.χ. στις περιοχές με ολιγάριθμο πληθυσμό, η συνεργασία μεταξύ των τοπικών παραγόντων καθίσταται δυσχερής λόγω της μεγάλης φυσικής απόστασης που τους χωρίζει.

Εάν ο προϋπολογισμός που κατανέμεται σε αυτές τις περιοχές είναι χαμηλός, **οι πόροι του Άξονα 4 θα «αναλωθούν σε πολλά σημεία ταυτόχρονα»**, με αποτέλεσμα να μη μπορέσουν να επιφέρουν πραγματικές αλλαγές. Οι δύο παραπάνω περιπτώσεις δείχνουν την αναγκαιότητα για την ΟΤΔ-Αλιείας να διαθέτει την απαιτούμενη κρίσιμη μάζα.

Υπάρχουν χώρες που δε δίνουν τη δυνατότητα σε πόλεις που ξεπερνούν ένα συγκεκριμένο μέγεθος (π.χ. λιμάνια) να συμμετέχουν σε μια ΟΤΔ-Αλιείας προκειμένου να μην απορροφήσουν υψηλό ποσοστό του προϋπολογισμού. Παρόλα αυτά, δεν πρέπει να υποτιμάται ο ρόλος των εμπορικών πόλεων και των λιμανιών στην τόνωση της ανάπτυξης των γύρω περιοχών. Αυτό που προέχει είναι η επιλογή μιας περιοχής που αποτελεί ένα συνεκτικό και λειτουργικό σύνολο.

## Κοινά χαρακτηριστικά και συνοχή

Οι δραστηριότητες της ΟΤΔ-Αλιείας για να συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη μιας περιοχής, πρέπει η εν λόγω περιοχή **να είναι επαρκώς συνεκτική από γεωγραφικής, οικονομικής και κοινωνικής απόψεως**. Οι μεγάλες ανισότητες πρέπει να αποφεύγονται, διότι δυσχεραίνουν τον προσδιορισμό κοινών προτεραιοτήτων και την αποδοχή μιας κοινής στρατηγικής.

Σε γενικές γραμμές, αυτό σημαίνει ότι τα διάφορα τμήματα της περιοχής (π.χ. τα διάφορα χωριά ή οι δήμοι που συνθέτουν μια περιοχή) πρέπει να έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά που τα συνδέουν. Ενδέχεται μάλιστα να έχουν κοινούς πόρους, να αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις ή να έχουν κοινές ανάγκες και ευκαιρίες.

Αυτό δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι περιοχές πρέπει να είναι ομοιογενείς. Πράγματι, τα **διαφορετικά αλλά συμπληρωματικά τμήματα** μιας περιοχής μπορεί να είναι ο συνδετικός κρίκος (π.χ. ένα τμήμα της περιοχής μπορεί να παρέχει τουριστικές υποδομές, ενώ ένα άλλο το προσωπικό που απαιτείται για τη διαχείρισή τους). Αυτή η συμπληρωματικότητα και σύνδεση μπορεί, λοιπόν, να συμβάλει στη συνοχή της περιοχής. Τα κοινά χαρακτηριστικά μιας περιοχής πρέπει να περιλαμβάνουν:

- › παρεμφερή ή κοινά γεωγραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. μια περιοχή που βρίσκεται στο μήκος μίας συγκεκριμένου τύπου ακτογραμμής ή στο μήκος μιας κοιλάδας ποταμού),
- › παρεμφερή ή κοινή ιστορία ή πολιτιστική κληρονομιά,
- › κοινές ή παρόμοιες κοινωνικές προκλήσεις (π.χ. μικρές απομονωμένες κοινότητες, εθνικές μειονότητες ή γήρανση πληθυσμού),

- › παρεμφερείς περιβαλλοντικοί παράγοντες (π.χ. ρύπανση των υδάτων, περιοχές υψηλής φυσικής αξίας ή κοινοί πόροι), και
- › κοινή οικονομική κατάσταση (π.χ. μεταβιομηχανικές περιοχές ή μετασχηματισμένες περιοχές, τουριστικά θέρετρα, περιοχές σε παρακμή ή σε ανάπτυξη όπου ο τομέας της αλιείας βρίσκεται σε παρακμή και αντιμετωπίζει τις συγκρούσεις των χρηστών).

Ορισμένες χώρες επιλέγουν για τον Άξονα 4 αποκλειστικά περιοχές με **γεωγραφική συνέχεια** (με πιθανή εξαίρεση τις μεγάλες πόλεις που αναφέρονται παραπάνω). Σε άλλες, αυτό δεν αποτελεί βασική προϋπόθεση, αρκεί βέβαια τα διάφορα τμήματα της περιοχής να έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά (όπως στην περίπτωση που πολλά μικρά νησιά συνθέτουν μια ΟΤΔ-Αλιείας). Παρόλο που η έλλειψη γεωγραφικής συνέχειας μπορεί να δυσχεραίνει την ανάπτυξη και υλοποίηση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής, η συνοχή της περιοχής μπορεί ορισμένες φορές να προέχει της γεωγραφικής της συνέχειας.

### Αίσθημα τοπικής ταυτότητας

Το αίσθημα της τοπικής ταυτότητας είναι καίριας σημασίας σε μια τοπική, εκ των κάτω προς τα άνω προσέγγιση και αυτό γιατί:

- › συμβάλλει στο **κοινωνικό κεφάλαιο**, και κυρίως στην αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των τοπικών εταίρων και εντός του συνόλου της κοινότητας, καθιστώντας ευχερέστερη τη συνεργασία,
- › ενισχύει την **πεποίθηση** ότι, παρά τα προβλήματα και τις δυσκολίες, **κάτι μπορεί να επιτευχθεί**, βελτιώνοντας έτσι τις πιθανότητες για μια επιτυχή στρατηγική, και
- › **παρακινεί τους τοπικούς παράγοντες** να προσφέρουν χρόνο και προσπάθεια με μεγαλύτερη προθυμία.

Κατά κανόνα, το αίσθημα τοπικής ταυτότητας είναι ισχυρότερο στις ομοιογενείς περιοχές. Αυτό όμως δεν ισχύει πάντα. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου άνθρωποι που ζουν σε μια πιο ποικιλόμορφη ή διάχυτη περιοχή έχουν αναπτύξει ισχυρότερο αίσθημα κοινής ταυτότητας. Το αίσθημα αυτό μπορεί να πηγάζει όχι τόσο από «αυτά που τους ενώνουν» αλλά από «τα κοινά τους προβλήματα» ή «αυτά που τους κάνουν να διαφέρουν από τους άλλους» ή από ένα συνδυασμό των παραπάνω δύο, ενώ εμπεριέχει επίσης μία ισχυρή δόση τοπικής υπερηφάνειας. Η δημιουργία και η καλλιέργεια ενός **«αισθήματος ανήκειν»** μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ σημαντικό κίνητρο και μοχλό μιας περιοχής και θα μπορούσε να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της τοπικής στρατηγικής ανάπτυξης.

Το αίσθημα τοπικής ταυτότητας αναπτύσσεται με το πέρασμα του χρόνου και μπορεί να **μην είναι ισχυρό σε κοινότητες με πρόσφατο παρελθόν** (π.χ. όπου εισέρευσαν κάτοικοι από άλλες περιοχές της χώρας) ή όπου μεγάλο τμήμα του πληθυσμού περνάει πολύ χρόνο αλλού (π.χ. κοινότητες μετακινούμενων μεταξύ κατοικίας και εργασίας, κοντά σε πόλεις). Σε αυτές τις περιπτώσεις, μια από τις βασικές προτεραιότητες της τοπικής εταιρικής σχέσης είναι η ενίσχυση της τοπικής ταυτότητας μέσω, μεταξύ άλλων, της εμφύχωσης της κοινότητας και της κοινής δουλειάς για τη στρατηγική. Η επιτυχής υλοποίηση της στρατηγικής θα συμβάλει επίσης στην ενίσχυση και την ενδυνάμωση της τοπικής υπερηφάνειας.



### Δυναμικό ανάπτυξης της περιοχής

Ως δυναμικό ανάπτυξης της περιοχής νοείται εν προκειμένω ο βαθμός στον οποίο η οικονομία της περιοχής μπορεί να αξιοποιήσει τους διαθέσιμους **ενδογενείς πόρους** προκειμένου να εξασφαλίσει ένα βιώσιμο εισόδημα για τον τοπικό πληθυσμό. Αυτό σχετίζεται με μια σειρά παραγόντων όπως:

- › η απόσταση των τοπικών προϊόντων από τις αγορές ή/και τους χώρους εργασίας (π.χ. πόλεις),
- › το επίπεδο εκπαίδευσης και οικονομικής κινητικότητας των κατοίκων,
- › οι δεξιότητες και η οργάνωση της κοινότητας,
- › η φύση και το εύρος των φυσικών και πολιτιστικών αγαθών,
- › ο βαθμός στον οποίο η τοπική οικονομία εξαρτάται από έναν ή λίγους τομείς,
- › η φύση, το εύρος ή το δυναμικό της οικονομικής διαφοροποίησης,
- › η ελκυστικότητα της περιοχής σε εξωτερικούς επενδυτές ή τουρίστες,
- › η φύση και το εύρος της εσωτερικής και εξωτερικής μετανάστευσης,
- › η εγγύτητα και η προσβασιμότητα των γειτονικών περιοχών που μπορεί να παρουσιάζουν άλλες ευκαιρίες, και

- › η ικανότητα του τοπικού πληθυσμού και των επιχειρήσεων να προσελκύουν επενδύσεις.

Δύο αλιευτικές περιοχές δεν έχουν ποτέ το ίδιο δυναμικό ανάπτυξης. Ωστόσο, η φύση και το εύρος του δυναμικού ανάπτυξης οποιασδήποτε περιοχής μπορούν να αξιολογηθούν με βάση ορισμένους παράγοντες όπως οι παραπάνω. Αυτή η αξιολόγηση θα **επηρεάσει άμεσα την ΟΤΔ-Αλιείας και τη στρατηγική**. Για παράδειγμα, σε περιοχές που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τον κλάδο της αλιείας, η εύρεση μιας εναλλακτικής ή συμπληρωματικής απασχόλησης είναι δύσκολη. Η προτεινόμενη περιοχή από την ΟΤΔ-Αλιείας μπορεί να υποστεί τροποποιήσεις υπό το φως αυτής της αξιολόγησης εφόσον κάτι τέτοιο κριθεί επωφελές.

### Συμπέρασμα

Ο προσεκτικός ορισμός και η επιλογή της περιοχής παρέμβασης της ΟΤΔ-Αλιείας θα συμβάλει στην επιτυχία της εταιρικής της σχέσης και της τοπικής της στρατηγικής, καθώς τα τρία στοιχεία συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους. Η καθοδήγηση που προσφέρει ο παρών οδηγός επισημαίνει πολλούς από τους βασικούς παράγοντες που θα βοηθήσουν την τοπική εταιρική σχέση να διασφαλίσει ότι και τα τρία στοιχεία εργάζονται από κοινού προς όφελος των αλιευτικών περιοχών και των κατοίκων τους.

#### **Η αλιεία και ο τουρισμός συνδέουν επαρχίες στη νότια ακτή της Γαλικίας**

Η ΟΤΔ-Αλιείας, Ría de Vigo-A Guarda, καλύπτει τη νότια ακτή της Γαλικίας (ΒΔ Ισπανία) και αποτελείται από 10 επαρχίες στις περιοχές Vigo Bay και Baixo Miño. Η συνολική ακτογραμμή των επαρχιών καλύπτει 137 χλμ. και ο συνολικός πληθυσμός τους είναι 135.720 κάτοικοι (4% του πληθυσμού της Γαλικίας), οι οποίοι ζουν σε μια περιοχή 404.4 χλμ<sup>2</sup>. Η περιοχή αυτή παρουσιάζει μια από τις μεγαλύτερες εξαρτήσεις από τον τομέα αλιείας και μια από τις υψηλότερες πυκνότητες πληθυσμού στην Γαλικία (336 κάτοικοι ανά χλμ<sup>2</sup> – σε σύγκριση με τον περιφερειακό μέσο όρο των 93,75 κατοίκων ανά χλμ<sup>2</sup>). Χαρακτηρίζεται από μια ισχυρή θαλάσσια βιομηχανία καθώς 11,3% του ενεργού πληθυσμού απασχολείται άμεσα στον τομέα της αλιείας. Ωστόσο, άλλοι τομείς όπως ο τουρισμός είναι εξίσου σημαντικοί λόγω του μεγάλου αριθμού παραλιών και τουριστικών πόλων έλξης της περιοχής, των πολλαπλών εντυπωσιακών φυσικών πάρκων και προστατευόμενων περιοχών και των 12 μαρίνων.



### 3. Δημιουργία τοπικών εταιρικών σχέσεων

#### Γιατί να δημιουργήσουμε μια εταιρική σχέση;

Οι τοπικοί παράγοντες που ενδιαφέρονται για τον Άξονα 4 του Ευρωπαϊκού Ταμείου Αλιείας (ΕΤΑ) καλούνται να δημιουργήσουν μια τοπική ομάδα που θα είναι επιφορτισμένη με την υλοποίηση των μέτρων, δηλ. μια τοπική εταιρική σχέση με «εταίρους από διάφορους σχετικούς τοπικούς κοινωνικοοικονομικούς τομείς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα». Στο πλαίσιο του Άξονα 4, αυτές οι τοπικές εταιρικές σχέσεις είναι γνωστές με το όνομα **Ομάδες Τοπικής Δράσης της Αλιείας** ή ΟΤΔ-Αλιείας, αλλά αναφέρονται συχνά και ως «Παράκτιες Ομάδες Δράσης» (Ισπανία) ή «Τοπικές Ομάδες Αλιείας» (Πολωνία).

Οι ΟΤΔ-Αλιείας, ή οι αντίστοιχες με αυτές ομάδες, είναι επιφορτισμένες με την κατάρτιση και υλοποίηση μιας **ολοκληρωμένης στρατηγικής τοπικής ανάπτυξης** για μια συνεκτική περιοχή, που βασίζεται σε μια «εκ των κάτω προς τα άνω» προσέγγιση. Η ΟΤΔ-Αλιείας πρέπει να μεριμνά ώστε να υπάρχει επαρκής κρίσιμη μάζα πόρων για να στηρίξει τη στρατηγική, συμπεριλαμβανομένης και επαρκούς διοικητικής και οικονομικής ικανότητας για τη διαχείριση της συνδρομής, και να διασφαλίζει ότι τα έργα ολοκληρώνονται με επιτυχία. Οι προϋποθέσεις αυτές αποτελούν τη φύση της εταιρικής σχέσης και τη βάση της λειτουργίας της. Κατά συνέπεια, πρόκειται για μια σχέση η οποία:

- › συγκεντρώνει – επί ίσους όρους – φορείς από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα καθώς και την κοινωνία των πολιτών,
- › διασφαλίζει ότι συνεργάζονται με σκοπό τον προσδιορισμό και την επίτευξη κοινών στόχων,
- › είναι μακροχρόνια, δηλ. εξακολουθεί να υφίσταται και μετά την ολοκλήρωση ενός έργου ή μιας βραχυπρόθεσμης συνεργασίας,



FLAG Αναπτυξιακής Εταιρείας Λέσβου Α.Ε. (Ελλάδα).

- › συνεπάγεται επιμερισμό των κινδύνων και των ωφελημάτων μεταξύ όλων των εταίρων, και
- › αναγνωρίζει ότι μέσω της συνεργασίας, της ανταλλαγής και συμπλήρωσης των δυνατών στοιχείων και των προσόντων τους, οι εταίροι γίνονται πιο δυνατοί.

Η δημιουργία μιας εταιρικής σχέσης είναι μια χρονοβόρα και σύνθετη διαδικασία που απαιτεί πόρους και αγαθά (όχι απαραίτητα χρήματα αλλά και τοπική γνώση, χρόνο και προσπάθεια) από τους εταίρους. Οι εταίροι συμμετέχουν γιατί αναγνωρίζουν ότι μπορούν να αποκομίσουν μεγαλύτερα κέρδη και οφέλη μέσω της **συνεργασίας τους στο πλαίσιο της εταιρικής σχέσης** ή διότι αναγνωρίζουν ότι τα προβλήματα είναι υπερβολικά σύνθετα για να τα επιλύσουν μόνοι τους. Οι τοπικές πρωτοβουλίες ανάπτυξης, όπως ο Άξονας 4 του ΕΤΑ προσφέρουν πραγματικά οφέλη κυρίως σε περιοχές που φθίνουν ή αντιμετωπίζουν σοβαρές οικονομικές ή κοινωνικές προκλήσεις.

Σε αυτές τις περιοχές, οι τοπικοί παράγοντες **πρέπει να συνδυάσουν το δυναμικό και τα δυνατά τους** σημεία με σκοπό να αντιμετωπίσουν κοινά προβλήματα, ευκαιρίες και προκλήσεις. Μια τέτοια εταιρική σχέση προϋποθέτει κοινή ιδιοκτησία, ανάπτυξη κοινού αισθήματος ανήκειν, και κοινές απόψεις με σκοπό την ανεύρεση λύσεων – με ολοκληρωμένο τρόπο – στα προβλήματα και τις ανάγκες όχι μόνο ενός τομέα, αλλά ολόκληρης της περιοχής.

Εν προκειμένω, μια τοπική εταιρική σχέση μπορεί:

- › να συγκεντρώσει τοπικούς πόρους, εμπειρία και δεξιότητες προκειμένου να τις αξιοποιήσει πιο αποτελεσματικά και να βρει τις κατάλληλες λύσεις στα προβλήματα που έχουν εντοπιστεί,
- › να εμπλέξει ευρύτερο κοινό στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τον προγραμματισμό της ανάπτυξης, ενισχύοντας έτσι τη συμμετοχή των πολιτών στη διακυβέρνηση, ενδυναμώνοντας την τοπική ικανότητα δράσης και δημιουργώντας μια εκλογική περιφέρεια υποστήριξης, και
- › παρέχει ένα μηχανισμό αναγνώρισης και αντιμετώπισης τυχών συνεργειών και συγκρούσεων μεταξύ των διαφόρων ομάδων συμφερόντων (π.χ. μεταξύ του περιβάλλοντος και της ανάπτυξης)<sup>1</sup>.

Ο πρωταρχικός ρόλος της εταιρικής σχέσης είναι η ανάπτυξη και η υλοποίηση μιας κοινής στρατηγικής ή ενός σχεδίου δράσης για την περιοχή του.

### Ποια είναι η δομή των εταιρικών σχέσεων;

Ο κανονισμός της ΕΕ προβλέπει την εφαρμογή του Άξονα 4 από ομάδες ή εταιρικές σχέσεις που αποτελούνται από «αντιπροσώπους του τομέα αλιείας και άλλους σχετικούς τοπικούς κοινωνικοοικονομικούς τομείς». Ως εκ τούτου, η προσέγγιση πρέπει να είναι **ανοιχτή σε όλους** και η χαρτογράφηση των εμπλεκόμενων φορέων πρέπει να γίνεται με τρόπο ώστε να λαμβάνονται υπόψη ομάδες ενίοτε αποκλεισμένες. Η εμπειρία από το πρόγραμμα Leader δείχνει ότι οι ομάδες που αποκλείονται συχνά από τέτοιες πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν: τους νέους (με αβέβαιο μέλλον), τους οικονομικά ενεργούς πολίτες (με περιορισμένη διαθεσιμότητα), τις

γυναίκες (που αποκλείονται συχνά σε ανδροκρατούμενες βιομηχανίες) ή τους ηλικιωμένους (που συχνά είναι έμπειροι και διαθέσιμοι).

Δεδομένου ότι ο Άξονας 4 αφορά τις ομάδες τοπικής δράσης στον τομέα της αλιείας, ο τομέας της αλιείας πρέπει να έχει ισχυρή παρουσία. Επιπλέον, **κανένας τομέας ή εταίρος δεν πρέπει να κυριαρχεί**. Μια ισορροπημένη και ανοιχτή σε όλους εταιρική σχέση θα καταρτίσει πιθανότατα μια πιο αποτελεσματική και ισορροπημένη στρατηγική που απεικονίζει τις ανάγκες της περιοχής καθώς και τυχόν ιδιαίτερες ανάγκες ή συμφέροντα. Επίσης, θα ενθαρρύνει τη διακοινοτική συμμετοχή αξιολογώντας τη συμβολή των ανθρώπων και ενθαρρύνοντάς τους να διαθέσουν τους πόρους τους (χρόνο, γνώση της περιοχής, χρηματικούς και τεχνικούς πόρους) προς όφελος της περιοχής.

Ο ρόλος των φορέων που εκπροσωπούνται στην εταιρική σχέση είναι σημαντικός, αλλά εξίσου σημαντικός με αυτόν είναι τα άτομα που εκπροσωπούν τους φορείς αυτούς στην εταιρική σχέση. Η **συμμετοχή των ανώτατων στελεχών ή εκπροσώπων** συμβάλλει καθοριστικά στην επιτυχία της εταιρικής σχέσης αναβαθμίζοντας το προφίλ του επιπέδου διαχείρισης της εταιρικής σχέσης και διευκολύνοντας τη λήψη γρήγορων αποφάσεων εκ μέρους των εταίρων.

Η συμμετοχή όσων αναγνωρίζουν τους περιορισμούς των φορέων τους και κατανοούν ότι τα προβλήματα της περιοχής τους δε μπορούν να επιλυθούν χωρίς τη συμμετοχή άλλων εταίρων και τομέων, μπορεί επίσης να συμβάλει στην επίλυση αυτών των προβλημάτων.

Εξίσου σημαντικό είναι να υπογραμμιστούν οι δυνατότητες που έχουν οι εταίροι να επηρεάσουν τις αποφάσεις καίριας σημασίας που λαμβάνονται εντός της εταιρικής σχέσης (π.χ. η τελική μορφή της στρατηγικής ή η επιλογή των έργων), καθώς έτσι ενθαρρύνεται η ενεργός συμμετοχή τους, και κυρίως αυτών με μικρή εμπειρία από συνεργασία με άλλους τομείς.

<sup>1</sup> Βασίζεται στο εγχειρίδιο "Animating local partnerships in rural areas – a practical guide" (Εμπύχωση των τοπικών εταιρικών σχέσεων στις αγροτικές περιοχές - ένας πρακτικός οδηγός) που συντάχθηκε στο πλαίσιο του ΤΕΡΑ (Κατάρτιση εμπυχτών ευρωπαϊκών εταιρικών σχέσεων), [www.partnershipanimators.eu](http://www.partnershipanimators.eu).

### Μια νέα προσέγγιση για τη διακυβέρνηση της βασικής ακτής στη Γαλλία

Η Ομάδα 'Βασική ακτή – Νότιες Λάνδες του ETA είναι μια πολυπληθής άτυπη εταιρική σχέση στην οποία συμμετέχει ευρύ φάσμα εμπλεκόμενων φορέων. Η Τοπική Επιτροπή Αλιείας (LFC) λειτουργεί ως δομή υποστήριξης που προσδίδει στην ομάδα το νομικό της καθεστώς. Η εν λόγω επιτροπή αναθέτει σε μια Επιτροπή Προγραμματισμού να αποφασίσει, βάσει της στρατηγικής, για την ενίσχυση που θα λάβουν οι υπεύθυνοι διαχείρισης έργων από τον Άξονα 4. Η Επιτροπή Προγραμματισμού, που είναι επιφορτισμένη με τη διεύθυνση και εφαρμογή της στρατηγικής, απαρτίζεται από 30 μέλη (21 από τον ιδιωτικό τομέα, 17 εκ των οποίων είναι από τον τομέα αλιείας, και 9 από το δημόσιο τομέα). Η πρόσληψη ενός υπεύθυνου για την πρωτοβουλία του Άξονα 4 παρέχει στην Τοπική Επιτροπή Αλιείας τους απαιτούμενους ανθρώπινους πόρους για να εκπληρώσει το ρόλο της ως διοργανωτής, κινητήρια δύναμη και συντονιστής της πρωτοβουλίας. Μια ολιγομελής Τεχνική Επιτροπή παρέχει επιπρόσθετη εμπειρογνομosύνη και συμβουλευτική υποστήριξη.



### Νομικό καθεστώς

Τα οργανωτικά μοντέλα ΟΤΔ-Αλιείας ποικίλλουν ανάλογα με το κράτος μέλος. Έτσι, σε ορισμένες χώρες οι ΟΤΔ-Αλιείας πρέπει να δημιουργήσουν ένα νομικό πρόσωπο (συνήα οργανισμό μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα ή ΜΚΟ) ενώ σε άλλες, επιλέγεται ένας ή περισσότεροι από τους εταίρους για να συντονίσει την εφαρμογή της στρατηγικής και να αναλάβει τις διοικητικές και οικονομικές ευθύνες για λογαριασμό της εταιρικής σχέσης (για περισσότερες πληροφορίες βλ. την ενότητα σχετικά με τη νομική δομή του προγράμματος εφαρμογής).

### Σύνθεση εταιρικής σχέσης

Οι εταιρικές σχέσεις είναι δυναμικοί οργανισμοί που αλλάζουν και εξελίσσονται όσο αναπτύσσονται. Τη στιγμή της δημιουργίας τους δεν έχουν ολοκληρωμένη μορφή ενώ έχουν διαφορετική εκκίνηση, πορεία και κατάληξη. Μολονότι υπάρχουν διάφοροι γενικοί τύποι εταιρικών σχέσεων, πρόκειται ουσιαστικά για σημεία εκκίνησης. Στην πραγματικότητα, παρατηρούνται συχνά σημαντικές διαφορές εντός αυτών των τύπων και κατά τη μετάβαση από τον έναν τύπο εταιρικής σχέσης στον άλλον. Επικεφαλής μιας εταιρικής σχέσης μπορεί να είναι:

- › *Ο ιδιωτικός τομέας ή εκπρόσωποι ενός συγκεκριμένου τομέα δραστηριότητας (π.χ. αλιεία) – αυτό συμβαίνει συχνά όταν τα συμφέροντα του ιδιωτικού τομέα ενώνονται για να αντιμετωπίσουν ένα συγκεκριμένο πρόβλημα, μια πρόκληση (όπως η αναδιάρθρωση του στόλου) ή ευκαιρία (π.χ. ευκαιρίες χρηματοδότησης). Παρόλο που παρουσιάζουν πλεονεκτήματα ως προς τη κινητοποίηση ιδιωτικών επενδύσεων και ταλέντων, μπορεί να έχουν περιορισμένο αντικείμενο, γεγονός που πιθανόν να περιορίσει τις δραστηριότητές τους στη **βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του τομέα τους**. Σε αυτή την περίπτωση, μπορεί να μη λάβουν επαρκώς υπόψη τις ευκαιρίες διαφοροποίησης, βελτίωσης του περιβάλλοντος και διεύρυνσης των ενδιαφερόντων για την περιοχή.*
- › *Ο δημόσιος τομέας – ισχύει συχνά στο αρχικό στάδιο και συναντάται σε περιοχές που δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία στις εταιρικές σχέσεις και την εδαφική ανάπτυξη, καθώς και σε χώρες με σχετικά αδύναμη κοινωνία των πολιτών (π.χ. τα κράτη μέλη της ΕΕ από την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.). Η άντληση δραστηριοτήτων εκκίνησης και η εξεύρεση πόρων από το δημόσιο τομέα είναι ζωτικής σημασίας κατά τη δημιουργία νέων εταιρικών σχέσεων. Αυτές οι εταιρικές σχέσεις **εστιάζουν συνήθως στη διασφάλιση πόρων, υλικών επενδύσεων και υποδομών**. Μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της δημοτικής και διαδημοτικής διακυβέρνησης, παραμένοντας ωστόσο εξαρτημένες ή κατευθυνόμενες από έναν κυρίαρχο δημόσιο τομέα χωρίς να αποκτήσουν τελικά ανεξαρτησία ή αυτάρκεια.*
- › *Κοινωνία των πολιτών – αυτές οι εταιρικές σχέσεις προκύπτουν από οργανισμούς της κοινωνίας των πολιτών που ενδιαφέρονται για τη βελτίωση της περιοχής τους, της οικονομίας τους, του περιβάλλοντός τους ή/και της ποιότητας ζωής τους. Τις συναντάμε συνήθως σε περιοχές με έντονη ενεργό συμμετοχή των πολιτών ή με προηγούμενη εμπειρία στις εταιρικές σχέσεις. Ένα ισχυρό κίνητρο μπορεί να είναι επίσης η χρηματοδότηση. Στο επίκεντρο αυτών των εταιρικών σχέσεων βρίσκονται **οι επενδύσεις στην εμφύχωση, την κατάρτιση, τον πολιτισμό και τις τοπικές θέσεις εργασίας, το περιβάλλον και τις κοινοτικές υποδομές**. Αυτές οι εταιρικές σχέσεις μπορούν να επιδράσουν θετικά στην κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα και να εξελιχθούν σε άκρως αποτελεσματικές και αυτάρκεις εταιρικές σχέσεις. Ωστόσο, μπορούν να υποστούν*

περιορισμούς που σχετίζονται με την οικονομική βιωσιμότητα και την πολιτική νομιμότητα.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των διαφόρων συνδυασμών εταίρων έχουν οδηγήσει κάποιες χώρες στην **«αρχή του ενός τρίτου»**, που συνίσταται σε μια ισομερή αντιπροσώπευση του δημόσιου, του ιδιωτικού τομέα και της κοινωνίας των πολιτών. Εντούτοις, δεν υπάρχει μαγική συνταγή για την τέλεια σύνθεση των εταιρικών σχέσεων. Αυτό που προέχει είναι να βρεθεί μια ομάδα εταίρων με ενθουσιασμό, δεξιότητες και πόρους που θα ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες της υπό εξέταση αλιευτικής περιοχής.

### Πώς προσδιορίζονται και εμπλέκονται οι εταίροι;

Εάν ο στόχος της εταιρικής σχέσης είναι να συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη της περιοχής, πρέπει να διασφαλισθεί ότι όλοι οι κύριοι ενδιαφερόμενοι φορείς της περιοχής συμμετέχουν ως εταίροι. Οι υποψήφιοι εταίροι πρέπει να ενδιαφέρονται θετικά για τις αλλαγές που συντελούνται στην περιοχή, να στηρίζουν το έργο της εταιρικής σχέσης, να είναι πρόθυμοι να εμπιστευτούν τους πόρους και τη φήμη τους, και να προωθήσουν και να ενθαρρύνουν άλλους να συμμετέχουν στη διαδικασία.

Η δημιουργία της εταιρικής σχέσης ξεκινάει συνήθως από μια ομάδα ατόμων που έχουν ενδιαφέρον ή κίνητρα και τα οποία επιθυμούν να εμπλακούν σε μια κοινή δράση. Μια από τις πρώτες ενέργειες καίριας σημασίας είναι η **χαρτογράφηση των ενδιαφερόμενων φορέων**, που περιλαμβάνει την εκπόνηση μιας ανάλυσης όλων των ανθρώπων, οργανισμών και θεσμών που είχαν ή θα μπορούσαν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο (θετικό ή αρνητικό) στην ανάπτυξη της περιοχής. Στη συνέχεια, αυτοί οι ενδιαφερόμενοι φορείς θα πρέπει να καλούνται να συμμετάσχουν στο έργο της εταιρικής σχέσης. Ένα χρήσιμο εργαλείο είναι ένας πίνακας όπως αυτόν που ακολουθεί, με τα κύρια χαρακτηριστικά. (δυνατά και αδύνατα σημεία), τα κίνητρα (προσδοκίες) και οποιαδήποτε πιθανή συμβολή του κάθε ενδιαφερόμενου φορέα ή οφέλη που μπορεί να αποκομίσει από τη συμμετοχή του στην εταιρική σχέση. Η ανάλυση αυτή διενεργείται συνήθως ανά τομέα έτσι ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι ενδιαφερόμενοι φορείς από το δημόσιο, επιχειρηματικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών.



Ενδιαφερόμενοι φορείς ανά τομέα	Χαρακτηριστικά π.χ. δυνατά/αδύναμα σημεία	Κίνητρα, Προσδοκίες	Συμβολή
Δημόσιος τομέας: - ενδιαφερ. φορέας Α - ενδιαφερ. φορέας Β -...			
Επιχειρηματικός τομέας: -... -...			
Τομέας της κοινωνίας των πολιτών: -... -...			

Στόχος της ανάλυσης των ενδιαφερόμενων φορέων είναι να οδηγήσει στο σχεδιασμό ενός χάρτη με τις υφιστάμενες οργανώσεις, θεσμούς και ομάδες που δραστηριοποιούνται στην περιοχή.

Η προσέγγιση ένταξης εταίρων εξαρτάται από το προφίλ της εκάστοτε περιοχής. Μπορεί να πρόκειται για **περιοχές με έλλειψη τοπικών πρωτοβουλιών**, όπου ένας μικρός αριθμός φορέων με ισχυρά κίνητρα θα αναλάβει να δώσει ώθηση στην εκκίνηση της τοπικής δράσης ή για **περιοχές με πλήθος παικτών**, όπου ένας αριθμός έμπειρων εσωτερικών και εξωτερικών παικτών μπορεί να συναγωνιστούν για παρόμοιους τομείς ευθύνης. Στη δεύτερη περίπτωση, μια νέα εταιρική σχέση μπορεί να περιπλέξει την κατάσταση και για το λόγο αυτό ίσως να είναι προτιμότερο να λειτουργήσει ως μεσολαβητής μεταξύ των διαφόρων τοπικών συμφερόντων προς όφελος των αλιευτικών κοινοτήτων. Αυτές οι εταιρικές σχέσεις μπορούν, σε ορισμένες περιπτώσεις, να προσκολλήσουν σε υφιστάμενες οργανώσεις.

### Ποια είναι τα στάδια οικοδόμησης μιας εταιρικής σχέσης;

Πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι «**καμία εταιρική σχέση δεν είναι πλήρως δομημένη εν τη γενέσει της**»<sup>2</sup>. Η διαδικασία αναγνώρισης των δυνατών και αδύναμων στοιχείων και οικοδόμησης εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων απαιτεί χρόνο και πολλές συναντήσεις και συζητήσεις. Συχνά, εταίροι που εκφράζουν μεγάλο ενθουσιασμό στην αρχή τελικά αποχωρούν, ενώ άλλοι, που καταρχήν δεν φαίνονται πεπεισμένοι, εμπλέκονται στην πορεία και καταλήγουν να συγκαταλέγονται μεταξύ των πιο ένθερμων υποστηρικτών της εταιρικής σχέσης. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό να εκτιμηθεί η δέσμευση κάθε εταίρου πριν την εκλογή του διοικούντος σώματος ή τη θέσπιση των κανόνων και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Η δημιουργία εταιρικής σχέσης πρέπει να αποτελεί μια δυναμική διαδικασία που εκτυλίσσεται μέσω της διάδρασης των εμπλεκόμενων ατόμων. Πρόκειται για μια διαδικασία που εξελίσσεται συνεχώς ενώ ο ρόλος των εταίρων είναι πιθανόν να αλλάξει με το χρόνο. Ο κύκλος της **εταιρικής σχέσης** μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση και τη διαχείριση της διαδικασίας. Οι τρόποι και τα μέσα αντιμετώπισης των εσωτερικών προβλημάτων της εταιρικής σχέσης (π.χ. συγκρούσεις, έλλειψη κινήτρων των εταίρων, κλπ.) πρέπει να προσαρμοστούν στο στάδιο ανάπτυξης μιας εταιρικής σχέσης. Ο κύκλος αποτελείται από τέσσερα στάδια που υποδιαιρούνται σε δώδεκα βήματα:

<sup>2</sup> Advantage West Midlands: Guidance for Developing and Implementing Leader Local Development Strategies, (Οδηγός για την ανάπτυξη και εφαρμογή των τοπικών αναπτυξιακών στρατηγικών του Leader) [www.advantagewm.co.uk](http://www.advantagewm.co.uk)



**Στάδιο I – Οριοθέτηση και Οικοδόμηση**

4. Οριοθέτηση: κατανόηση της πρόκλησης, συγκέντρωση πληροφοριών, διαβουλεύσεις με τους ενδιαφερόμενους φορείς και με εν δυνάμει εξωτερικούς προμηθευτές πόρων, καλλιέργεια οράματος για την εταιρική σχέση•
5. Προσδιορισμός: προσδιορισμός των εν δυνάμει εταίρων, και, εάν κριθεί απαραίτητο, διασφάλιση της συμμετοχής τους, υποκίνηση και ενθάρρυνση των εταίρων για συνεργασία•
6. Οικοδόμηση: οι εταίροι οικοδομούν την εργασιακή τους σχέση θέτοντας κοινούς σκοπούς, στόχους και βασικές αρχές που θα αποτελέσουν τη βάση της εταιρικής τους σχέσης•
7. Προγραμματισμός: οι εταίροι σχεδιάζουν πρόγραμμα δραστηριοτήτων και δίνουν σταδιακά μορφή σε ένα συνεκτικό έργο.

Κατά τη διάρκεια του Σταδίου I, παρατηρείται ορισμένες φορές μια περίοδος διαφωνίας και έντασης (ή ανταγωνισμού) μεταξύ των εταίρων. Ίσως λοιπόν χρειαστεί επιδέξια ηγεσία ή καθοδήγηση προτού οι εταίροι προσαρμοστούν στην ομαδική εργασία και στη διαδικασία ομαδικής λήψης αποφάσεων. Μετά συνήθως, ακολουθεί μια περίοδος ομαλών σχέσεων που χαρακτηρίζεται από ισχυρό αίσθημα κοινών στόχων.

**Στάδιο II – Διαχείριση και Διατήρηση**

8. Διαχείριση: οι εταίροι εξετάζουν τη δομή και τη διαχείριση της εταιρικής τους σχέσης μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα•
9. Εξεύρεση πόρων: οι εταίροι (και άλλοι υποστηρικτές) αναζητούν και επιστρατεύουν χρηματοδότηση και άλλους πόρους•
10. Υλοποίηση: μετά την εξεύρεση των πόρων και την έγκριση των λεπτομερειών του έργου, ξεκινάει η διαδικασία υλοποίησης με βάση ένα προσυμφωνημένο χρονοδιάγραμμα και (ιδανικά) συγκεκριμένα παραδοτέα. Σε αυτό το στάδιο, η εταιρική σχέση αποτελεί ήδη μια αποτελεσματική μονάδα και οι εταίροι της συνεργάζονται αρμονικά.

**Στάδιο III – Εξέταση και Αναθεώρηση**

11. Μέτρηση της επίδοσης: μέτρηση και υποβολή αναφορών σχετικά με τον αντίκτυπο και την αποτελεσματικότητα, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα. Παρακολούθηση και αξιολόγηση: πετυχαίνει τους στόχους της η εταιρική σχέση;
12. Αναθεώρηση: αναθεώρηση της εταιρικής σχέσης: ποιος είναι ο αντίκτυπος της εταιρικής σχέσης στις οργανώσεις των εταίρων; Μήπως είναι καιρός ορισμένοι εταίροι να αποχωρήσουν ή/και να ενταχθούν νέοι; Μήπως πρέπει να αλλάξουν ορισμένοι ρόλοι;
13. Επιθεώρηση: επιθεώρηση της εταιρικής σχέσης, των προγραμμάτων ή των έργων υπό το πρίσμα της εμπειρίας, των επιτευγμάτων ή των αλλαγών στο πλαίσιο λειτουργίας της εταιρικής σχέσης.

**Στάδιο IV – Διατήρηση των αποτελεσμάτων**

14. Θεσμοθέτηση: ανάπτυξη των κατάλληλων δομών, πόρων και μηχανισμών με σκοπό να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα της εταιρικής σχέσης.
15. Διατήρηση ή λήξη (συνέχιση): διασφάλιση βιωσιμότητας ή συμφωνία για τον κατάλληλο τρόπο λήξης της εταιρικής σχέσης.

Η παραπάνω περιγραφή που παρατίθεται στο “The Partnering Toolbook”<sup>3</sup> του Διεθνούς Φόρουμ Ηγετικών Επιχειρήσεων (IBLF), ισχύει για όλους τους τύπους τοπικών εταιρικών σχέσεων, είτε δημιουργήθηκαν αυθόρμητα με πρωτοβουλία των εταίρων είτε ως απάντηση σε μια ευκαιρία χρηματοδότησης, π.χ. Ομάδα Τοπικής Δράσης της Αλιείας. Καθένα από τα δώδεκα βήματα είναι σημαντικό για να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της εταιρικής σχέσης. Ωστόσο, ενδέχεται οι εταίροι της ΟΤΔ-Αλιείας να χρειαστεί να επισπεύσουν ή να οργανώσουν με ορθολογισμό τη διαδικασία σύστασης της εταιρικής σχέσης προκειμένου να τηρήσουν τις προθεσμίες του προγράμματος χρηματοδότησης. Μπορεί επίσης να χρειαστεί να ασχοληθούν παράλληλα με τον προγραμματισμό (π.χ. ανάπτυξη στρατηγικής), τη διαχείριση (ανάπτυξη της διαχειριστικής δομής της ΟΤΔ-Αλιείας) και την εξεύρεση πόρων (π.χ. ανεύρεση της συγχρηματοδότησης).

<sup>3</sup> Διεθνές Φόρουμ Ηγετικών Επιχειρήσεων (IBLF) και Παγκόσμια Ένωση για Καλύτερη Διατροφή (GAIN), *The Partnering Toolbook*, 2003



### Ποιες είναι οι κύριες λειτουργίες των τοπικών εταιρικών σχέσεων;

Υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές μεταξύ των τοπικών εταιρικών σχέσεων, ανάλογα με το εθνικό πλαίσιο και τις ιδιαίτερες ανάγκες της περιοχής. Ωστόσο, οι περισσότερες εταιρικές σχέσεις εκπληρώνουν τις εξής λειτουργίες:

- › υλοποίηση
- › οικονομική διαχείριση και διοίκηση, και
- › στρατηγική λήψη αποφάσεων

Η λειτουργία της **υλοποίησης** περιλαμβάνει συνήθως:

- › την παροχή πληροφοριών και εμψύχωση της κοινότητας,
- › την παροχή στήριξης σε διαχειριστές των έργων, και
- › την υλοποίηση των έργων που αναλαμβάνει η ίδια η εταιρική σχέση (π.χ. συμφωνημένες στρατηγικές προτεραιότητες, έργα συνεργασίας, κλπ.)

- › Οι **διοικητικές και οικονομικές** λειτουργίες μπορούν να εκπληρώνονται από τον ίδιο φορέα που θα αναλάβει και την υλοποίηση. Ωστόσο, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι αυτοί οι δύο τύποι λειτουργιών είναι διαφορετικοί. Ο φορέας που θα είναι επιφορτισμένος με τα διοικητικά και τα οικονομικά θέματα είναι συνήθως αυτός που θα αναλάβει:
- › την οργάνωση εφαρμογής του έργου και τη διαδικασία επιλογής (συμπεριλαμβανομένης και της επιλεξιμότητας),
- › την οικονομική διαχείριση (π.χ. απαιτήσεις, πληρωμές εάν η ομάδα διαχειρίζεται έναν αποκεντρωμένο προϋπολογισμό, δηλ. η ομάδα κάνει πληρωμές σε δικαιούχους του έργου),
- › την παρακολούθηση της επίδοσης και την υποβολή αναφορών, και
- › τη διοικητική υποστήριξη στα όργανα λήψης αποφάσεων.

Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ των διοικητικών και οικονομικών λειτουργιών και της **στρατηγικής λήψης αποφάσεων**. Η στρατηγική λήψης αποφάσεων των τοπικών εταιρικών σχέσεων εξαρτάται από το επίσημο νομικό καθεστώς τους (χαλαρή σχέση εταίρων ή χωριστή νομική οντότητα) και το νομικό πλαίσιο της χώρας. Σε ορισμένες χώρες, πρέπει να υπάρχει ένας βαθμός αντιπροσωπευσης από διάφορους τομείς. Συνήθως, οι αρχές που ισχύουν είναι οι ακόλουθες:

- › οι κύριες στρατηγικές αποφάσεις (π.χ. έγκριση της στρατηγικής ή μεγάλες αλλαγές, επιλογή του εταίρου που θα είναι υπεύθυνος για την οικονομική διαχείριση, πρόσληψη του βασικού προσωπικού, εσωτερικοί κανόνες λήψης αποφάσεων για την εταιρική σχέση) λαμβάνονται από ένα φορέα που εκπροσωπεί όλους τους εταίρους·
- › οι αποφάσεις που αφορούν την επιλογή των έργων λαμβάνονται συνήθως από ένα εκλεγμένο σώμα (επιτροπή, συμβούλιο, κλπ.) που προκύπτει από την εταιρική σχέση. Αυτό το σώμα είναι υπεύθυνο για την

έγκριση των έργων και την κατανομή της χρηματοδότησης η οποία θα συμβάλει στη γενική ανάπτυξη της περιοχής. Συνεπώς, οι αποφάσεις του πρέπει να λαμβάνονται όσο γίνεται πιο συλλογικά, βασισμένες στη **συναίνεση** της ομάδας και όχι σε μια απλή καταμέτρηση ψήφων ή ποσοστών. Πρέπει επίσης να διασφαλιστεί η **διαφάνεια** σε όλες τις αποφάσεις (π.χ. δημοσίευση των αρχείων των πρακτικών της επιτροπής).

Εκτός από τις τυπικές λειτουργίες, ο ρόλος των πιο άτυπων στοιχείων της εταιρικής σχέσης είναι σημαντικός καθώς υποκινούν, ενθαρρύνουν και συγκεντρώνουν τους εταίρους. Ομοίως, οι **ομάδες εργασίας** μπορούν επίσης να εμπλέξουν άλλα μέλη της τοπικής κοινότητας στο έργο της εταιρικής σχέσης. Η παρουσία ενός υπεύθυνου προώθησης είναι συχνά απαραίτητος στην τόνωση της ανάπτυξης της εταιρικής σχέσης, κυρίως στα αρχικά στάδια, ενώ οι ενεργές και ισχυρές ομάδες εργασίας αποτελούν ένδειξη ωριμότητας της εταιρικής σχέσης.

### **Μια φινλανδική ΟΤΔ-Αλιείας βασίζεται στη δομή Leader**

Στην περιοχή Kainuu και Koillismaa (Φινλανδία) η οποία βρίσκεται στην ενδοχώρα, η στρατηγική σχεδιάστηκε και υλοποιείται βάσει μιας σύμβασης κοινοπραξίας μεταξύ τριών ομάδων Leader. Η Ένωση Leader Oulujarvi διαχειρίζεται τη στρατηγική και φιλοξενεί μια Επιτροπή Αλιείας η οποία συντονίζει την υλοποίηση και αξιολογεί τη δυνατότητα υλοποίησης των αιτήσεων για τα έργα. Η επιτροπή απαρτίζεται από εννέα μέλη, τρία από κάθε περιοχή Leader, που εκπροσωπούν αλιείς, εμπόρους και επιχειρηματίες που ασχολούνται με τη μεταποίηση, οργανισμούς παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, ιδιοκτήτες γης και λιμνών, ΜΚΟ, δήμους και συμβούλια Leader. Ένα τρίτο των μελών προέρχεται από τον ιδιωτικό τομέα, ένα τρίτο από το δημόσιο και ένα τρίτο από την κοινωνία των πολιτών. Η ομάδα που ανέπτυξε τη στρατηγική συντονίζονταν επίσης από την ομάδα Oulujarvi Leader και απαρτιζόταν από 16 μέλη τα οποία εκπροσωπούσαν διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς.

## 4a. Ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών

### Εισαγωγή

Η παρούσα ενότητα διαιρείται σε τρεις υπο-ενότητες που αφορούν τη συμμετοχική διαδικασία της στρατηγικής ανάπτυξης, τα βασικά χαρακτηριστικά μιας εδαφικής στρατηγικής ανάπτυξης και την κατάρτιση ενός προγράμματος εφαρμογής.

Ενδέχεται η δομή της στρατηγικής και το γεγονός ότι το πρόγραμμα εφαρμογής αποτελεί τμήμα της στρατηγικής ή χωριστό έγγραφο να διαφέρουν από το ένα κράτος μέλος στο άλλο. Σε γενικές γραμμές, ωστόσο, οι ακόλουθες υπο-ενότητες καλύπτουν όλα τα βασικά στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να θεωρούνται, έτσι, σχετικά με όλες τις καταστάσεις.

### Μια συμμετοχική διαδικασία της στρατηγικής ανάπτυξης

#### Ποια είναι η συμμετοχική διαδικασία της στρατηγικής ανάπτυξης;

Ο κανονισμός του ΕΤΑ επιμένει ότι οι στρατηγικές που αφορούν τις αλιευτικές περιοχές πρέπει να στηρίζονται σε μια προσέγγιση «εκ των κάτω προς τα άνω» η οποία θα εμπλέκει μια αντιπροσωπευτική ομάδα τοπικών ενδιαφερόμενων φορέων από διάφορους τομείς. Οι στόχοι είναι δύο: πρώτον, να αξιοποιηθεί πλήρως η μοναδική γνώση που έχουν οι τοπικοί παράγοντες για την περιοχή και, δεύτερον, να εμπλακούν αυτοί στη διαδικασία ανάπτυξης και την Ομάδα Τοπικής Δράσης της Αλιείας (ΟΤΔ-Αλιείας).

Στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής για την αλιευτική περιοχή εμπλέκονται συνήθως μια ομάδα καθοδήγησης της ΟΤΔ-Αλιείας και άλλοι τοπικοί παράγοντες που εκπονούν μια **κοινή ανάλυση της κατάστασης που επικρατεί στην περιοχή τους**, η οποία έχει συνήθως τη μορφή ανάλυσης SWOT (δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες και απειλές). Η ανάλυση της κατάστασης θα οδηγήσει στον προσδιορισμό των προκλήσεων για την ανάπτυξη, τον ορισμό της στρατηγικής και των στόχων της και τη συμφωνία των προτεραιοτήτων στον τομέα της ανάπτυξης. Το αποτέλεσμα είναι μια τοπική, ολοκληρωμένη στρατηγική που προορίζεται για μια μικρή, σαφώς καθορισμένη περιοχή και



Λιμάνι του St. Jean de Luz (Γαλλία).

λαμβάνει υπόψη τις ανησυχίες ενός ευρέος φάσματος ενδιαφερόμενων φορέων της περιοχής αυτής.

Οι κύριοι στόχοι αυτής της συμμετοχικής διαδικασίας της στρατηγικής ανάπτυξης που σχετίζονται τόσο με την ίδια τη στρατηγική όσο και με τη διαδικασία ανάπτυξης είναι οι ακόλουθοι:

- › η επίτευξη κοινής κατανόησης των κύριων προβλημάτων, αναγκών και ευκαιριών μιας τοπικής αλιευτικής περιοχής,



- › ο προσδιορισμός και η αποδοχή της σημασίας των παραπάνω θεμάτων για ολόκληρη την περιοχή, για διάφορες ομάδες, και κυρίως για τις τοπικές αλιευτικές κοινότητες και για διάφορα τμήματα της περιοχής,
- › ο συλλογικός προσδιορισμός και η κατανόηση των κύριων αιτιών αυτών των προβλημάτων και των εσωτερικών δυνατών και αδύναμων στοιχείων της περιοχής που μπορούν να ληφθούν υπόψη για την αντιμετώπισή τους,
- › η μεγαλύτερη και κοινή ευαισθητοποίηση σχετικά με τις κοινές εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες καθώς και για τις επιπτώσεις τους,
- › η ανάπτυξη ενός κοινού οράματος και η υιοθέτηση μιας στρατηγικής για την επίτευξη του οράματος αυτού, που μπορεί να χρησιμεύσει ως 'ορόσημο' για την εμπλοκή εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, και
- › η συμφωνία για το τι καλύτερο μπορεί να γίνει μέσω του Άξονα 4 (σε αντιδιαστολή με άλλα προγράμματα), και τα κύρια βήματα και μέτρα για την επίτευξή του.

Καθόλη τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, η ΟΤΔ-Αλιείας και η κοινότητα πρέπει να υποστηρίζονται από τεχνικούς εμπειρογνώμονες, εφόσον αυτό το σύνθετο εγχείρημα απαιτεί μια βιώσιμη προσέγγιση για μια αρκετά μεγάλη περίοδο, που διαρκεί συνήθως περίπου έξι μήνες.

### Ποια είναι τα στάδια και τα βήματα της στρατηγικής ανάπτυξης;

Η διαδικασία ανάπτυξης της στρατηγικής με τη συμμετοχή της κοινότητας μπορεί να διαιρεθεί σε επτά κύρια στάδια που περιλαμβάνουν δεκαέξι βήματα. Τα στάδια και τα βήματά τους είναι διαδοχικά εκτός από το 5<sup>ο</sup> στάδιο, κατά το οποίο μπορούν να γίνονται ορισμένα βήματα συγχρόνως. Όπως θα διαπιστώσετε από την ποσότητα και τη φύση της δουλειάς, αυτό απαιτεί πολύ χρόνο και προσπάθεια. Ωστόσο, εάν ο σκοπός είναι η επίτευξη υψηλής ποιότητας αποτελεσμάτων ως προς την ομάδα, τη στρατηγική ανάπτυξης και τα οφέλη της συμμετοχής της κοινότητας, οι συμμετέχοντες πρέπει να διαθέτουν τον απαιτούμενο χρόνο και πόρους για κάθε βήμα.

### 1ο Στάδιο: Προπαρασκευαστικά βήματα και ανεύρεση πόρων

1. Το πρώτο βήμα στην κατάρτιση της στρατηγικής είναι η σύσταση μιας **προκαταρκτικής ομάδας καθοδήγησης** που θα είναι επιφορτισμένη με το συντονισμό του διαγνωστικού έργου, το σχεδιασμό, την προώθηση της κοινοτικής συμμετοχής και τη κατάρτιση της ίδιας της στρατηγικής. Η ομάδα καθοδήγησης δε χρειάζεται να έχει πολλά μέλη. Καταρχήν πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δύο εταίροι (για παράδειγμα, η τοπική αλιευτική κοινότητα και η τοπική αρχή) αλλά η ομάδα καθοδήγησης πρέπει να διευρύνεται σταδιακά για να εξελιχθεί τελικά σε ΟΤΔ-Αλιείας.
2. Μια αφοσιωμένη **ομάδα ενός ή, ιδανικά, δύο ατόμων** πρέπει να αναλάβει το διαγνωστικό έργο και τις επαφές με την τοπική αλιευτική κοινότητα και τον τομέα αλιείας. Ίσως η ομάδα καθοδήγησης να μη διαθέτει όλους τους απαιτούμενους πόρους για να αναλάβει τις απαιτούμενες εργασίες· ακόμα και μεγαλύτερες εταιρικές οργανώσεις όπως τοπικές αρχές να μην είναι σε θέση να διαθέσουν αυτούς τους πόρους. Για το λόγο αυτό, η καλύτερη προσέγγιση είναι η σύμβαση με μια ομάδα ενός ή δύο ατόμων που θα αναλάβουν τη διάγνωση. Τα άτομα αυτά μπορεί να προέρχονται από την περιοχή, ένα πανεπιστήμιο, ένα δημόσιο φορέα ή μια εταιρία συμβούλων, αυτό όμως που προέχει είναι να είναι αφοσιωμένοι σε αυτό που καλούνται να φέρουν εις πέρας.

Η ομάδα πρέπει να διαθέτει αποδεδειγμένες δεξιότητες και εμπειρία σε σχετικές τεχνικές έρευνας, στην εδαφική ανάπτυξη και τις διαπραγματεύσεις. Βάσει λογικών εκτιμήσεων που προκύπτουν από προηγούμενες εμπειρίες, πρέπει να διατίθενται **δύο ισοδύναμα πλήρους απασχόλησης έξι μηνών** (που θα καλύπτουν όλα τα στάδια: διάγνωση της κατάστασης, ανάπτυξη της στρατηγικής, κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου και δημιουργία της εταιρικής σχέσης). Σε περιοχές που δεν έχουν προηγούμενη εμπειρία από παρόμοιες διαδικασίες, ίσως χρειαστούν περισσότερα άτομα και χρόνος.

Η όλη διαδικασία απαιτεί σειρά συναντήσεων και συζητήσεων μεταξύ διαφορετικών ομάδων, τις κοινότητες και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους φορείς. Σε κάθε περίπτωση, θα χρειαστεί πολλή **εθελοντική εργασία** και καλές δεξιότητες εμφύχωσης και προώθησης. Ακόμα και οι πιο έμπειρες περιοχές θα χρειαστούν υποστήριξη από ειδικευμένους



εμπειρογνώμονες σε κάποια σημεία της διαδικασίας κυρίως λόγω της αντικειμενικότητας και ικανότητάς τους να λειτουργήσουν ως έντιμοι διαπραγματευτές.

Είναι περιττό να αναφερθεί ότι οι εμπειρογνώμονες θα υποστηρίζουν το έργο της ομάδας καθοδήγησης σε κάθε ένα από τα ακόλουθα βήματα.

### **2ο Στάδιο: Προκαταρκτική ανάλυση των δευτερογενών πηγών πληροφόρησης και διατύπωση υποθέσεων για τις στρατηγικές (δευτερογενής έρευνα)**

Η δευτερογενής έρευνα είναι καίριας σημασίας καθώς παρέχει την απαραίτητη βάση γνώσεων για την ανάπτυξη της στρατηγικής. Κατ' αυτόν τον τρόπο, συμβάλλει στη δημιουργία ενός κεφαλαίου στη στρατηγική σχετικά με το προφίλ της περιοχής (βλ. σελ. 24).

3. ομάδα οφείλει να προβεί σε μια αρχική εξέταση όλων των σχετικών δευτερογενών πηγών πληροφόρησης με σκοπό να προσδιορίσει τις πηγές που μπορούν να συμβάλουν στην ενημέρωση της διαδικασίας. Κατά πάσα πιθανότητα, θα υπάρχει πληθώρα διαθέσιμων δεδομένων από αναγνωρισμένες πηγές και οι εμπειρογνώμονες πρέπει να τα γνωρίζουν και να είναι σε θέση να κρίνουν ποια είναι αξιόπιστα και σχετικά. Ο στόχος είναι η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του υφιστάμενου υλικού και η **αποφυγή της επικάλυψης εργασίας που έχει ήδη επιτελεστεί**. Πρέπει να διασφαλιστεί ότι όλα τα σχετικά υφιστάμενα σχέδια και οι στρατηγικές που αφορούν την περιοχή έχουν ληφθεί υπόψη.

4. Μετά τη συλλογή των δεδομένων και πληροφοριών, ακολουθεί η ταξινόμηση των στοιχείων της δευτερογενούς έρευνας σε λογικές ενότητες, η **ανάλυσή τους, ο εντοπισμός ελλείψεων** και η επιλογή των σχετικών κύριων σημείων. Οι ενότητες αυτές αφορούν συνήθως: την περιοχή, τη γεωγραφία, το περιβάλλον, τις μεταφορές, τις υποδομές, τον πληθυσμό, την κοινωνία, την οικονομία και την αγορά εργασίας, τη διακυβέρνηση και τη διοίκηση. Για καθέναν από αυτούς τους τομείς, πρέπει να διατυπωθούν μια σειρά προκαταρκτικών υποθέσεων αναφορικά με τα κύρια προβλήματα και τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα.

### **3ο Στάδιο: Προκαταρκτικές συνεντεύξεις με τους κύριους ενδιαφερόμενους φορείς με σκοπό να εξεταστούν οι υποθέσεις και να επιστρατευθεί υποστήριξη.**

Κατά τη διάρκεια του σταδίου αυτού, η ομάδα καθοδήγησης με τη συνδρομή των εμπειρογνομόνων χρησιμοποιούν τα ευρήματα της δευτερογενούς έρευνας, και της ερμηνείας τους, ως προϋποθέσεις για να πραγματοποιήσουν μια σειρά διαβουλεύσεων με τους κύριους τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς.

5. Πρέπει να διενεργηθούν συνεντεύξεις με τους κύριους ενδιαφερόμενους φορείς της περιοχής ή των σχετικών οργανώσεων (συνιστάται να διενεργηθούν τουλάχιστον 10 συνεντεύξεις). Σκοπός των συνεντεύξεων αυτών είναι η **άντληση τοπικής γνώσης και εμπειρογνωμοσύνης** για την εξέταση των κύριων προβλημάτων και ευκαιριών της περιοχής. Έτσι, η ομάδα καθοδήγησης θα μπορεί, στη συνέχεια, να προσδιορίσει τα σημεία συμφωνίας ή ενδεχόμενης τριβής. Εξάλλου, μέσω των διαβουλεύσεων αυτών, η ομάδα καθοδήγησης ενημερώνεται σχετικά με τους τοπικούς παράγοντες διαμόρφωσης της κοινής γνώμης για να μπορέσει να προσδιορίσει ποιος θα μπορούσε να συμμετάσχει σε πιθανές θεματικές ομάδες εργασίας ή να γίνει μελλοντικός εταίρος ή υποστηρικτής της ΟΤΔ-Αλιείας.

### **4ο Στάδιο: Δημόσιες συναντήσεις για την ενημέρωση της τοπικής κοινότητας και την έγκριση των επόμενων σταδίων ανάπτυξης της στρατηγικής και δημιουργίας της εταιρικής σχέσης**

Το επόμενο στάδιο της διαδικασίας αφορά τη διεύρυνση και εμβάθυνση της συμμετοχής της βάσης της κοινότητας και των τομέων.

6. Προς τούτο, θα χρειαστούν περισσότερες από μια δημόσιες συναντήσεις έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι όλα τα τμήματα της περιοχής έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν και η **διαδικασία είναι ανοιχτή σε όλους**. Στόχος του σταδίου αυτού είναι η ενημέρωση όσο γίνεται μεγαλύτερου τμήματος του τοπικού πληθυσμού σχετικά με την εν εξελίξει τοπική διάγνωση που θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη μιας τοπικής στρατηγικής και ενός σχεδίου δράσης για την αλιευτική περιοχή το οποίο θα υποβληθεί στη συνέχεια για χρηματοδότηση προς εφαρμογή της στρατηγικής. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης ή αμέσως μετά από αυτή, οι

παρόντες θα κληθούν να συμμετάσχουν σε ομάδες εργασίας που μπορεί να οργανωθούν ανά περιοχή, θέμα ή τομέα, αναλόγως με το τι κρίνεται καταλληλότερο για την εν λόγω περιοχή. Καθόλη τη διάρκεια της διαδικασίας, πρέπει να καταβάλλονται προσπάθειες για να διασφαλιστεί συνεχής επικοινωνία με τον τοπικό πληθυσμό και υψηλό επίπεδο συμμετοχής από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

### 5ο Στάδιο: Λεπτομερείς ομάδες εργασίας

Προτείνεται η σύσταση μικρών ομάδων εργασίας ανά θέμα, τομέα ή περιοχή ή συνδυασμό των παραπάνω.

- Κατά κανόνα, αυτές οι ομάδες εργασίας θα απαρτίζονται από πέντε έως δέκα άτομα. Αποστολή τους είναι να συμβάλουν στη διεξαγωγή της ανάλυσης SWOT, να προσδιορίσουν τους κύριους στόχους και δράσεις προτεραιότητας και να καταρτίσουν μια στρατηγική και ένα ενδεικτικό προϋπολογισμό ανά **υπό-θέμα ή περιοχή**. Αυτό που είναι επίσης σημαντικό είναι η αναζήτηση πιθανών προέδρων ή συντονιστών των ομάδων εργασίας που εμπνέουν σεβασμό στην κοινότητα έτσι ώστε να αναγνωριστούν ως αρχηγοί ομάδων. Στόχος είναι η εμπλοκή ευρέως φάσματος ατόμων από την περιοχή, που έχουν ιδέες και κίνητρα. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στις σχέσεις ή τις δυναμικές εντός των κοινοτήτων προκειμένου να απομακρυνθούν τυχόν 'αναστολές' που θέλουν να αποκλείσουν τρίτους και να ενταχθούν ομάδες που συχνά αποκλείονται.
- Η επιλογή και ο αριθμός των θεμάτων για τις ομάδες εξαρτάται από την περιοχή, τους διαθέσιμους πόρους και τη γενική στρατηγική του Άξονα 4. Έτσι, για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχουν ομάδες εργασίας για την αξιοποίηση των αλιευτικών προϊόντων, τη διαφοροποίηση των αλιευτικών δραστηριοτήτων, την προστασία του περιβάλλοντος και την ανάπτυξη του αλιευτικού τουρισμού. Επίσης, μπορεί να υπάρχουν ομάδες εργασίας για γυναίκες ή παιδιά. Συχνά, κρίνεται απαραίτητη η διαίρεση σε ακόμη μικρότερες ομάδες που θα χρησιμοποιούν μεθόδους οι οποίες θα δίνουν τη δυνατότητα συμμετοχής σε άτομα που δεν είναι εξοικειωμένα με την ομαδική εργασία. Ο αριθμός των μελών ανά ομάδα δεν πρέπει να υπερβαίνει, κατά κανόνα, τα δέκα. Τα άτομα αυτά πρέπει να εμπνέουν σεβασμό και να συμβουλευονται τους συναδέλφους τους. Επίσης, ίσως είναι χρήσιμο **εξωτερικοί εμπειρογνώμονες**

να κάνουν παρουσιάσεις ή να **παρέχουν υποστήριξη**, υπό την προϋπόθεση ότι δε θα έχουν κυριαρχικό ρόλο. Σε γενικές γραμμές, απαιτούνται συνήθως 2-3 συναντήσεις ανά ομάδα εργασίας έτσι ώστε να είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας τα εξής:

- Ανάλυση ενδιαφερόμενων φορέων. Συνιστάται η διεξαγωγή μιας **τυπικής ανάλυσης των διαφόρων ενδιαφερόμενων φορέων** που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο θέμα, τις αρμοδιότητές τους, τα ενδιαφέροντά τους, τις ικανότητες ή τους πόρους και ενδεχομένως τα έργα που τους ενδιαφέρουν ή επιθυμούν να προωθήσουν. Υπάρχουν διάφορες τεχνικές και λογισμικά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό (πίνακας ανάλυσης ενδιαφερόμενων φορέων, πίνακας SWOT που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συγκεκριμένες ομάδες, διαγράμματα σχέσεων Venn διαγράμματα σχέσεων, 'αραχνοειδή' διαγράμματα οργανωτικής ικανότητας, νοητικοί χάρτες, κλπ.).
- Ο συλλογικός προσδιορισμός προβλημάτων και ευκαιριών. Ο στόχος είναι η συνάθροιση των απόψεων των διαφόρων ενδιαφερόμενων φορέων και η προσπάθεια επίτευξης συμφωνίας ως προς τα **κύρια προβλήματα και τις ευκαιρίες, καθώς και τον αντίστοιχο βαθμό προτεραιότητάς τους**. Και πάλι, οι τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό ποικίλλουν. Οι συμμετέχοντες μπορούν να χρησιμοποιήσουν έναν πίνακα για να βαθμολογούν τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, ανάλυση δυναμικού πεδίου, ομαδοποίηση (clustering), θετικά και αρνητικά πρόσημα και ενδιαφέρουσα τεχνική συμβάντων ή ακόμα και μια ανάλυση δέντρου προβλημάτων.
- Μια ανάλυση SWOT του υπό εξέταση θέματος ή τομέα. Τα δυνατά και αδύναμα σημεία αποτελούν εσωτερικούς παράγοντες ή στοιχεία που μπορούν να επηρεαστούν άμεσα από τους εταίρους. Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι εξωγενείς παράγοντες, τους οποίους η εταιρική σχέση πρέπει να προσπαθήσει να αντιμετωπίσει ή να αξιοποιήσει. Έτσι, η ανάλυση SWOT θα μπορούσε να διερευνήσει τα εσωτερικά δυνατά και αδύναμα σημεία του τουριστικού τομέα σε συνάρτηση με την αλιευτική δραστηριότητα της περιοχής και να τα συγκρίνει με τις εξωτερικές ευκαιρίες (εγγύτητα με μεγάλη πόλη) ή απειλές (άλλοι φθηνότεροι ή καλύτεροι προορισμοί, κλπ.). Και σε αυτή την περίπτωση, υπάρχει αφθονία γραφικών και άλλων τεχνικών για την οργάνωση και

την παρουσίασή της. Ανεξαρτήτως τεχνικής, πρέπει να αναπτυχθεί συλλογικό αίσθημα της σειράς σπουδαιότητας των ευκαιριών και των αναγκών και **να αποφευχθεί η σύνταξη μιας αδιαφοροποίητης λίστας.**

12. Ανάλυση των στόχων. Μετά την ανάλυση, οι ομάδες εργασίας πρέπει να αναζητήσουν τρόπους μετατροπής των προβλημάτων ή των αρνητικών καταστάσεων σε θετικές καταστάσεις ή δράσεις που είναι ρεαλιστικά εφικτές. Εξίσου σημαντικό είναι να δοθεί η δυνατότητα έκφρασης σε ανθρώπους με προοδευτικά και θετικά «**οράματα**» για το μέλλον της περιοχής, που θα πρέπει ωστόσο κατά το επόμενο στάδιο να ιεραρχηθούν και να ελεγχθούν αν είναι ρεαλιστικά. Φροντίστε να θέτετε ρεαλιστικούς στόχους που είναι SMART (ΕΞΥΠΝΟΙ): (S) συγκεκριμένοι (M) μετρήσιμοι, (A) εφικτοί (P) ρεαλιστικοί και (T) χρονικά προσδιορισμένοι.

13. Ανάλυση των στρατηγικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων. Προς τούτο, οι συμμετέχοντες θα κληθούν να αποφασίσουν πώς προτίθενται να ενδυναμώσουν περαιτέρω τα δυνατά σημεία της περιοχής, να περιορίσουν τις αδυναμίες της, να αποτρέψουν τις απειλές και να αξιοποιήσουν πλήρως τις ευκαιρίες. Σε αυτό το στάδιο, πρέπει να αρχίζουν να εξετάζουν τους διαθέσιμους πόρους και όσα μπορούν να επιτευχθούν μέσω άλλων προγραμμάτων προτείνοντας, για παράδειγμα, **στρατηγικές με ενδεικτικούς προϋπολογισμούς και δράσεις.** Κατ' αυτόν τον τρόπο, διευκολύνεται σε μεγάλο βαθμό η επαλήθευση της πραγματικής κατάστασης, η διαχείριση των προσδοκιών και η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων. Σε γενικές γραμμές, οι στόχοι πρέπει να ιεραρχούνται και το ποσοστό του προϋπολογισμού που τους αντιστοιχεί πρέπει να αντικατοπτρίζει το βαθμό συμβολής τους στην ικανοποίηση των θεμελιωδών αναγκών και ευκαιριών που εντοπίστηκαν πιο πάνω.

14. Στο τέλος αυτού του σταδίου, οι θεματικές και περιφερειακές ομάδες εργασίας θα έχουν μια γενική εικόνα των κύριων προβλημάτων και αναγκών, των στόχων που θα θέσουν σε σχέση με αυτές τις ανάγκες, μιας σχετικής προτεραιότητας ή στάθμισης των αναγκών αυτών και του καλύτερου τρόπου ικανοποίησης τους, μεταφρασμένου σε δέσμη εφικτών δράσεων.

**6ο Στάδιο: Δημιουργία συναίνεσης. Κοινές διαπραγματεύσεις και συναντήσεις με σκοπό να συμφωνηθούν οι αρχές της στρατηγικής, ο προϋπολογισμός και η τελική σύνθεση της εταιρικής σχέσης**

15. Κοινές τοπικές συναντήσεις. Το επόμενο στάδιο είναι ένα από τα πιο «ευαίσθητα» καθώς συνίσταται στην συνένωση των διαφόρων οραμάτων με σκοπό την κατάρτιση μιας κοινής εδαφικής στρατηγικής. Για αυτό, δεν αρκεί η συνάθροιση των θέσεων των τομεακών ή θεματικών ομάδων εργασίας. Απαιτείται επικοινωνιακή ηγεσία και ένα πνεύμα συμβιβασμού για τον προσδιορισμό των συνεργειών μεταξύ δράσεων και την ανάπτυξη κοινών στρατηγικών επωφελών για όλους. Προς τούτο, είναι προτιμότερο να ξεκινήσουν από τις δράσεις και τα έργα στα οποία υπάρχει συναίνεση και να αφήσουν αυτά που θίγουν συμφέροντα ενός ή περισσότερων τοπικών ενδιαφερόμενων φορέων. Επίσης, πρέπει να βρουν **πρωτοποριακά προγράμματα** και γραμμές δράσης με ισχυρό πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα για την υπόλοιπη στρατηγική, δηλαδή έργα με δράσεις που συνδέονται και ενισχύονται μεταξύ τους και κινητοποιούν διάφορους τοπικούς παράγοντες.

Υπάρχει πληθώρα τεχνικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό και εμπειρογνώμονες που θα σας βοηθήσουν να επιλέξετε την καταλληλότερη προσέγγιση για την ομάδα σας.

**7ο Στάδιο: Κατάρτιση επιχειρησιακού προγράμματος και τελική αίτηση**

16. Το στάδιο του προγραμματισμού. Αυτό το πιο τεχνικό στάδιο της διαδικασίας αναλύεται στην επόμενη υπο-ενότητα που αφορά τα «**κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής ανάπτυξης**». Πρόκειται για τον καθορισμό μιας σαφούς «λογικής παρέμβασης» για τη στρατηγική που συνδέει το γενικό στόχο, το σκοπό, τα αναμενόμενα αποτελέσματα και τις δραστηριότητες με μια σειρά επαληθεύσιμους δείκτες και βασίζεται σε ρεαλιστικές υποθέσεις. Στη συνέχεια, οι δραστηριότητες αυτές πρέπει να διαθέτουν έναν προϋπολογισμό, να ανατεθούν επισήμως σε ένα μέλος της οργάνωσης και να προγραμματιστούν σε συνάρτηση με το χρόνο, ορίζοντας προσδιορίσιμους μέσους σταθμούς (ορόσημα) και τελικά αποτελέσματα. Η ομάδα πρέπει επίσης να έχει στη διάθεσή της ένα πρόγραμμα εφαρμογής ή επιχειρηματικό σχέδιο σχετικά με τον τρόπο που θα λειτουργήσει (βλ. τελευταία υπο-ενότητα σχετικά με την «**κατάρτιση ενός προγράμματος εφαρμογής**»).



## 4b. Ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών

### Τα κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής ανάπτυξης

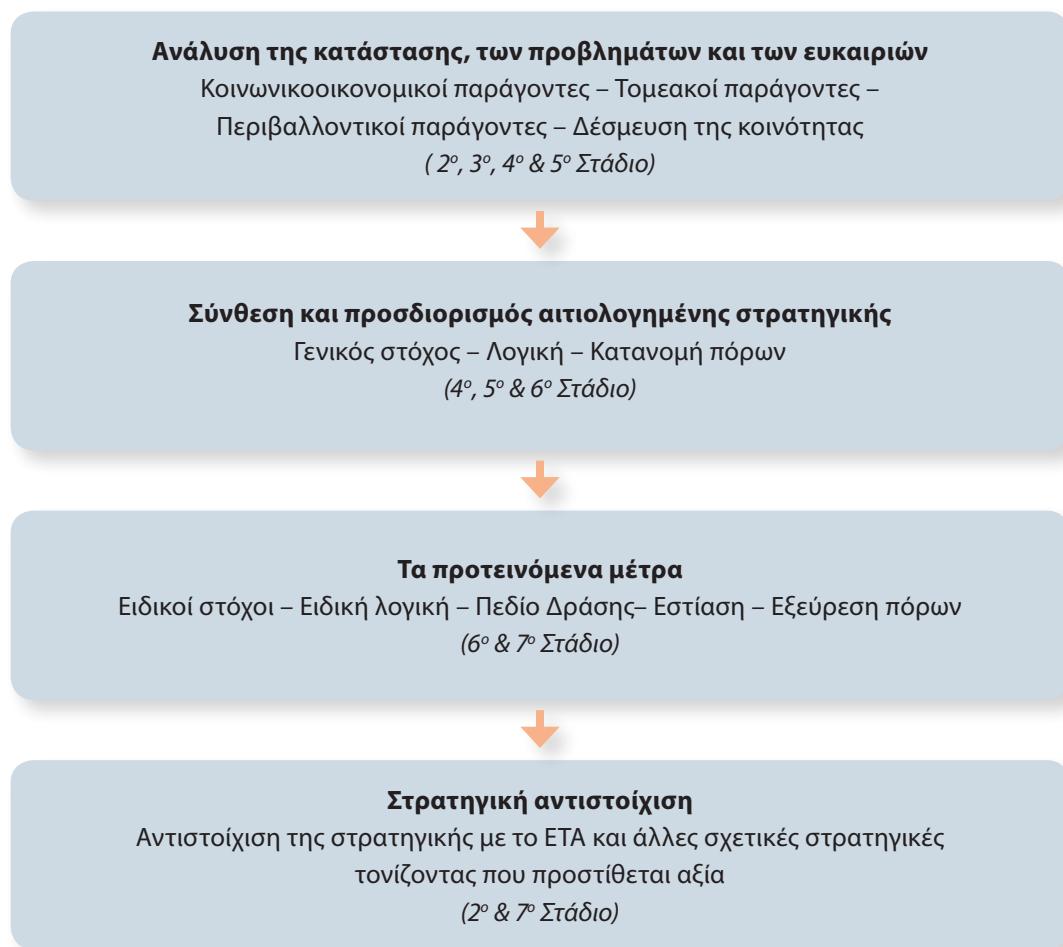


Το λιμάνι της Lira στην περιοχή Costa da Morte (Γαλικία, Ισπανία).

Η παρούσα υπό-ενότητα αφορά τη δομή και το περιεχόμενο της στρατηγικής και συμπληρώνει τις υπο-ενότητες σχετικά με τις συμμετοχικές προσεγγίσεις στην ανάπτυξη της στρατηγικής και την κατάρτιση του προγράμματος εφαρμογής. Η περιγραφόμενη προσέγγιση είναι σύμφωνη με τις κατευθυντήριες γραμμές της ΕΕ σχετικά με τη Διαχείριση του Κύκλου του Έργου και την Προσέγγιση του Λογικού Πλαισίου<sup>4</sup>.

Για την κατάρτιση της στρατηγικής δεν αρκεί η εφαρμογή ή συμπλήρωση ενός προτύπου και δεν υπάρχει ένα καθολικά αποδεκτό μοντέλο. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αποδεικνύεται από τη στρατηγική ότι υπάρχει μια λογική συνέχεια στο έγγραφο που συνδέει την ανάλυση της περιοχής, τις ανάγκες και τις ευκαιρίες της, τις προτεραιότητες που θα αντιμετωπισθούν, τους στόχους, τους πόρους και τα προτεινόμενα παραδοτέα μέτρα και τις συνέργειες με άλλες στρατηγικές και πολιτικές που αφορούν την περιοχή. Η κάτωθι περιγραφόμενη δομή παρουσιάζει, όπως φαίνεται στο διάγραμμα, μια τέτοια λογική η οποία διασταυρώνεται με τα αντίστοιχα στάδια της προηγούμενης υπο-ενότητας που αφορούν «τη συμμετοχική διαδικασία της στρατηγικής ανάπτυξης».

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101\\_el.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_el.htm)



(Τα Στάδια σε πλάγια γραφή αναφέρονται στη συμμετοχική διαδικασία της στρατηγικής ανάπτυξης)

### Συνοπτική περίληψη

Μια περίληψη στην εισαγωγή του εγγράφου σας θα διευκολύνει τους ανθρώπους να κατανοήσουν γρήγορα τα κύρια σημεία. Στην ενότητα αυτή, η οποία δεν πρέπει να ξεπερνά τις δύο ή τρεις σελίδες, πρέπει να ορίζονται τα κύρια σημεία της στρατηγικής:

- › η βάση της εταιρικής σας σχέσης,
- › η περιοχή και τα κύρια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της,
- › οι κύριες προκλήσεις και ευκαιρίες της περιοχής,
- › το γενικό θέμα ή αντικείμενο της στρατηγικής και για ποιο λόγο θεωρείται η καταλληλότερη,
- › ο γενικός στόχος,
- › τα μέτρα μέσω των οποίων θα υλοποιηθεί η στρατηγική,
- › οι συνολικοί και οι υπολειπόμενοι πόροι,
- › τι ελπίζει να επιτύχει.



## Τα κύρια χαρακτηριστικά της αλιευτικής περιοχής

Ο Άξονας 4 επικεντρώνεται στις αλιευτικές περιοχές, γεγονός που τον διαφοροποιεί από τους υπόλοιπους άξονες του ΕΤΑ. Συνεπώς, η στρατηγική σας πρέπει να ορίζει και να περιγράφει εν συντομία την αλιευτική περιοχή – στόχο και τα κύρια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της; εξηγώντας με σαφήνεια γιατί αποτελεί κατάλληλη περιοχή στην οποία θα βασιστεί η στρατηγική σας. Το επίκεντρο και η σαφήνεια είναι σημαντικά στοιχεία καθώς συμβάλλουν καθοριστικά στην αιτιολόγηση της στρατηγικής σας.

Ο κανονισμός του ΕΤΑ είναι σαφής ως προς το ότι τα όρια των ΟΤΔΑ δεν πρέπει να συμπίπτουν απαραιτήτως με διοικητικά όρια. Ωστόσο, η επιλογή μιας περιοχής που συμπίπτει με τα όρια των τοπικών διοικητικών περιοχών, παρουσιάζει πλεονεκτήματα. Ένα από τους κύριους λόγους που συμβαίνει αυτό είναι ότι τα βασικά σύνολα δεδομένων παρουσιάζονται συχνά σε αυτά τα επίπεδα, γεγονός που καθιστά δυνατή μια ακριβέστερη περιγραφή της περιοχής και της κατάστασής της. Έτσι, μια χρήσιμη προσέγγιση είναι να ξεκινήσετε από τη μικρότερη τέτοια μονάδα και να προχωρήσετε προς τη μεγαλύτερη με την υποστήριξη, ιδανικά, ενός χάρτη.

Ο στόχος είναι να γίνει μια ρεαλιστική περιγραφή της περιοχής και του τρόπου λειτουργίας της, εστιάζοντας στα κύρια χαρακτηριστικά που άπτονται της στρατηγικής του Άξονα 4. Στην περιγραφή αυτή πρέπει να αναφέρονται τα ειδικά κριτήρια που τίθενται από τη διαχειριστική αρχή και τα κριτήρια επιλεξιμότητας του ΕΤΑ όπως η πυκνότητα του πληθυσμού, η εξάρτηση από την αλιεία και η παρουσία μικρών αλιευτικών κοινοτήτων.

## Κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο

Η στρατηγική πρέπει να περιλαμβάνει μια ανάλυση ή διάγνωση του κοινωνικού, οικονομικού και περιβαλλοντικού πλαισίου της αλιευτικής περιοχής. Αυτή μπορεί να διενεργηθεί από τα μέλη μιας ομάδας ή από συμβεβλημένους εμπειρογνώμονες. Η ανάλυση πρέπει να είναι περιορισμένη σε εύρος και σε ένα επίπεδο συνεπές με τον Άξονα 4, το αντικείμενό του και τον πιθανό βαθμό επίτευξής του. Έτσι, τα στοιχεία και τα δεδομένα που παρουσιάζονται πρέπει να είναι συγκεκριμένα, σχετικά και άρρηκτα συνδεδεμένα με την τοπική αλιευτική περιοχή.

Αυτό το τμήμα της ανάλυσης πρέπει να βασίζεται κατά κύριο λόγο σε δευτερογενείς πηγές και δημοσιευμένες στατιστικές οι οποίες εντοπίζουν τις τιμές αναφοράς και τα στοιχεία τάσης, καθώς και σε σχετικές εκθέσεις και μελέτες. Σε αυτό το στάδιο, πρέπει να εξεταστεί πόσο αντιστοιχεί η στρατηγική σε άλλες ανάλογες τοπικές στρατηγικές και προγράμματα και πώς μπορείτε να τις συμπληρώσει ή να τις εμπλουτίσετε. Οι στρατηγικές αυτές μπορούν επίσης να παρέχουν χρήσιμα δεδομένα και αναλύσεις ή να παραπέμπουν σε χρήσιμες πηγές δεδομένων. Σε ορισμένες αλιευτικές περιοχές, ενδέχεται να υπάρχουν προβλήματα χωρικής αντιστοίχισης ορισμένων ομάδων δεδομένων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ίσως κριθεί απαραίτητη η εκπόνηση ειδικά σχεδιασμένης έρευνας, με ή χωρίς την υποστήριξη της διαχειριστικής σας αρχής.

Οι ομάδες των κύριων κοινωνικοοικονομικών δεδομένων περιλαμβάνουν:

- › τον πληθυσμό και τα χαρακτηριστικά του,
- › τον αριθμό των θέσεων απασχόλησης στην περιοχή,
- › την απασχόληση (πλήρη και μερική) ανά τομέα και φύλο,
- › τις δεξιότητες και τα προσόντα,
- › την ανεργία,
- › τις επιχειρήσεις, τη βάση των επιχειρήσεων, αριθμούς και μεγέθη,
- › την υποδομή και την πρόσβαση στις υπηρεσίες,
- › τις ελλείψεις και τα μειονεκτήματα.

Επιπλέον, η στρατηγική πρέπει να παρέχει δεδομένα βάσης για το περιβάλλον και αναλύσεις σχετικά με την αλιευτική περιοχή, συμπεριλαμβανομένων και όποιων χαρακτηρισμένων περιοχών, και να προσδιορίζει περιβαλλοντικά αγαθά που μπορεί να συνδέονται με τη στρατηγική. Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να ξεχωρίσετε και να τονίσετε τυχόν ιδιαιτερότητες που αφορούν την αλιευτική περιοχή και τον τομέα.

Η ανάλυση αυτή πρέπει να σας επιτρέψει να προσδιορίσετε τις κύριες προκλήσεις και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει η αλιευτική περιοχή και θα λάβει υπόψη η ΟΤΔ-Αλιείας προκειμένου να βελτιώσει τη στρατηγική.

## Συμμετοχή της κοινότητας και των ενδιαφερόμενων φορέων

Καθώς πρόκειται για μια διαδικασία εκ των κάτω προς τα άνω, η κοινότητα και οι ενδιαφερόμενοι φορείς αναμένεται να συμμετάσχουν στην προώθηση της ανάπτυξης της ΟΤΔ-Αλιείας και της στρατηγικής της από την αρχή. Οι κατευθυντήριες γραμμές αυτής της προσέγγισης αναφέρονται στην προηγούμενη υπο-ενότητα με τίτλο «συμμετοχικές προσεγγίσεις της στρατηγικής ανάπτυξης». Η ΟΤΔ-Αλιείας οφείλει να θέσει τη βάση για τις διαβουλεύσεις με την κοινότητα και τους ενδιαφερόμενους φορείς, τεκμηριώνοντας αυτή τη συμμετοχή εκ των κάτω προς τα άνω δίνοντας στοιχεία για το τι έγινε, πώς συμμετείχε η κοινότητα και σε ποιο βαθμό. Η στρατηγική πρέπει να συνοψίζει τα συμπεράσματα των διαβουλεύσεων με τους ενδιαφερόμενους φορείς και την ευρύτερη κοινότητα, καθώς και τα συμπεράσματα των ομάδων εργασίας. Κατά κανόνα, πρέπει να υπάρχουν δύο κύρια και σαφώς αλληλένδετα στοιχεία:

- › αντίληψη των δυνατών σημείων, των αγαθών, των αναγκών και των ευκαιριών που αντιμετωπίζει η περιοχή (είτε ως τμήμα της διαδικασίας ανάλυσης SWOT είτε ως ανεξάρτητο στοιχείο εάν αυτό αποτελεί χωριστό στάδιο), και
- › αντίληψη του επικέντρου και της ισορροπίας της στρατηγικής, των μέτρων και πώς θα παραδοθούν.

Τα καίρια σημεία που πρέπει να αναφέρονται εδώ είναι η πλευρά από την οποία προσεγγίζουμε ή αντιμετωπίζουμε τη στρατηγική ή ο βαθμός στον οποίο η στρατηγική επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στον τομέα της αλιείας, και κατ' επέκταση στην αλιευτική κοινότητα, ή αντίθετα, ή εάν η προσέγγιση έχει κυρίως κοινωνικό, οικονομικό ή περιβαλλοντικό χαρακτήρα.

## Η ανάλυση SWOT

Η στρατηγική πρέπει να εμπεριέχει μια εμπεριστατωμένη ανάλυση SWOT που βασίζεται στα κύρια χαρακτηριστικά της αλιευτικής περιοχής, το κοινωνικοοικονομικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο, την αξιολόγηση των εγγράφων και πολιτικών, τις διαβουλεύσεις με την κοινότητα και τους ενδιαφερόμενους φορείς και τη γνώση ή τις πληροφορίες των εμπειρογνομόνων. Το κύριο στοιχείο της SWOT είναι η ανάλυση, η οποία δεν πρέπει να περιορίζεται σε μια λίστα των δυνατών, αδύναμων σημείων, ευκαιριών και απειλών, καθώς αυτό δε συμβάλλει στην αιτιολόγηση της στρατηγικής.

Η SWOT πρέπει να περιλαμβάνει μια ανάλυση των επιπτώσεων αυτών των παραγόντων για τις αλιευτικές περιοχές και να αποτελεί μια βάση για την ιεράρχηση των δράσεων και των πόρων. Πρόκειται για ένα βασικό στοιχείο που συνδέει τη βάση των τεκμηρίων, τη συμμετοχή της κοινότητας και το προτεινόμενο πρόγραμμα. Για λεπτομέρειες σχετικά με την εκπόνηση μιας αποτελεσματικής ανάλυσης SWOT, βλ. τις κατευθυντήριες γραμμές για τον κύκλο διαχείρισης ευρωπαϊκών έργων στην σελ.64 <sup>5</sup>.

## Η στρατηγική, οι κύριοι στόχοι και η λογική

Η στρατηγική της αλιευτικής περιοχής πρέπει να προκύψει από το συνδυασμό των συμπερασμάτων της ανάλυσης και των διαβουλεύσεων. Κρίνεται σκόπιμο να παρουσιάσετε μια μικρή περίληψη των συμπερασμάτων της ανάλυσης και των διαβουλεύσεων που θα σας οδηγήσουν στο συμφωνημένο κεντρικό στόχο και το γενικό ή κύριο στόχο της στρατηγικής. Αυτός ο γενικός στόχος πρέπει να περικλείει αυτό που προσπαθεί να επιτύχει η στρατηγική της αλιευτικής περιοχής και πρέπει να απαντά στα αρχικά του όρου SMART δηλ. να είναι:

- › (S) Συγκεκριμένος – να αναφέρει ακριβώς το αντικείμενο του έργου και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν,
- › (M) Μετρήσιμος – να περιέχει μια βάση για μέτρηση και έναν ποσοτικοποιημένο στόχο,
- › (A) Εφικτός – να επιτυγχάνεται τεχνικά μέσω του εύρους των προτεινόμενων δράσεων,

<sup>5</sup> [http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm)

- › (R) Ρεαλιστικός – να είναι εφικτός με τους διαθέσιμους πόρους, το χρόνο, το μέγεθος της ομάδας στόχου, κλπ.,
- › (T) Χρονικά προσδιορισμένος – να ορίζεται προθεσμία επίτευξης των στόχων.

Παρακάτω ακολουθεί ένα παράδειγμα ενός τέτοιου γενικού στόχου που παρουσιάζεται με όρους SMART.

*«Μέχρι το 2015, να ενισχυθεί η καινοτομία και η προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων εντός της περιοχής της ΟΤΔ-Αλιείας, μέσω δράσεων που οδηγούν σε 10 νέες διαδικασίες ή προϊόντα, 200 άτομα που αποκτούν και εφαρμόζουν επιτυχώς νέες δεξιότητες και 100 θέσεις εργασίας που δημιουργούνται ή διατηρούνται».*

Παρουσιάστε μια σαφή λογική για τη στρατηγική (τι προτείνει και γιατί είναι κατάλληλη) αιτιολογώντας την με βάση τα συμπεράσματα της ανάλυσης και των διαβουλεύσεων. Προσδιορίστε συνοπτικά τα μέσα υλοποίησης της στρατηγικής εξηγώντας πώς θα αποτελέσει μια συνεκτική απάντηση στο κεντρικό θέμα και το γενικό στόχο, δηλ. ότι είναι εσωτερικά συναφής.

### Συνάφεια και συνεργίες με άλλες πολιτικές

Όπως αναφέρθηκε στην παραπάνω ενότητα σχετικά με το κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο, πρέπει να διασφαλιστεί ότι λαμβάνεται επαρκώς υπόψη η συνάφεια της στρατηγικής με άλλες τοπικές πολιτικές, στρατηγικές και παρεμβάσεις. Δεδομένου ότι ο Άξονας 4 αποτελεί ένα σχετικά μικρό πρόγραμμα, οι δράσεις που θα επιλεγούν δεν πρέπει να καλύπτονται από άλλες πολιτικές. Απεναντίας, ο Άξονας 4 πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο που θα υπογραμμίσει την ανάγκη για δράση και θα συμπληρώσει και, εάν είναι δυνατό, θα αναζητήσει πρόσθετους πόρους. Η αντιστοίχισή του με το πεδίο δράσης άλλων παρεμβάσεων θα διασφαλίσει μεγαλύτερη απόδοση στις προσπάθειες και τους πόρους που θα διατεθούν στο πλαίσιο του.

Με αυτόν τον τρόπο θα αποφευχθεί η επικάλυψη και η αναπαραγωγή δράσεων, συμπληρώνοντας ή προσδίδοντας έτσι μεγαλύτερη αξία όπου είναι δυνατό. Η στρατηγική πρέπει να περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει αυτό στην πράξη. Συχνά, η περιγραφή γίνεται πιο σαφής όταν χρησιμοποιείται ένας πίνακας που χαρτογραφεί τις άλλες πολιτικές και προγράμματα που υπάρχουν και το πεδίο δράσης και παρέμβασής τους.

### Ειδικοί στόχοι και μέτρα

Η ανάλυση και οι διαβουλεύσεις σας θα οδηγήσουν σε προτάσεις για τις ομάδες δράσεων ή μέτρων που απαιτούνται για την επίτευξη των γενικών στόχων. Τα μέτρα πρέπει να περιγράφονται στη στρατηγική σας. Για καθένα από αυτά, πρέπει να συνταχθεί ένα ενημερωτικό δελτίο βάσει ενός κοινού προτύπου και να αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία:

#### Ειδικοί στόχοι

Οι στόχοι που αναφέρονται με βάση τις αρχές SMART και περικλείουν αυτά που προτείνουν τα μέτρα πρέπει να αναφέρονται και να συμβάλλουν στην επίτευξη του γενικού στόχου. Ένα παράδειγμα τέτοιου στόχου σε αυτό το επίπεδο που σχετίζεται με το παράδειγμα του γενικού στόχου είναι το ακόλουθο:

*«Μέχρι το 2015, να βελτιωθεί η οικονομική επίδοση της περιοχής της ΟΤΔ-Αλιείας μέσω δράσεων που οδηγούν σε 340 συμμετέχοντες που ολοκλήρωσαν επιτυχώς μια δραστηριότητα κατάρτισης, τη δημιουργία ή διαφύλαξη 200 θέσεων εργασίας και 2000 επιπρόσθετες διανυκτερεύσεις τουριστών».*

#### Λογική

Απαιτείται μια αιτιολογημένη λογική για το μέτρο και τη συμβολή του στη γενική στρατηγική. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται σαφής η λογική που κρύβεται πίσω από τις προτάσεις σας βάσει των στοιχείων που προκύπτουν, κατά περίπτωση, από τα συμπεράσματα των αναλύσεων και των διαβουλεύσεων σας.

#### Πεδίο δράσης

Στο σημείο αυτό πρέπει να προσδιοριστούν οι δράσεις που θα υποβληθούν για επιδότηση στο πλαίσιο του μέτρου. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, πρέπει να ελεγχθούν τα έγγραφα του σχετικού εθνικού προγράμματος ETA προκειμένου να διασφαλιστεί η συνάφεια και η επιλεξιμότητα των προτεινόμενων δράσεων.

### Συμπληρωματικότητα και οροθεσία

Περιγράψτε εν συντομία τυχόν συμπληρωματικότητα μεταξύ αυτού του μέτρου και άλλων πρωτοβουλιών. Μπορεί να πρόκειται είτε για εσωτερική συμπληρωματικότητα εντός της στρατηγικής και του προγράμματος ETA είτε για εξωτερική συμπληρωματικότητα με άλλα προγράμματα ή πρωτοβουλίες.

Πρέπει να αναφέρετε επίσης οποιαδήποτε ειδική δράση πρόσθετων μέτρων που απαιτείται προκειμένου να διασφαλιστεί ο σαφής καθορισμός των επιδοτούμενων δραστηριοτήτων.

### Δικαιούχοι – στόχος

Πρέπει να προσδιοριστούν οι ομάδες που αναμένεται να επωφεληθούν από τα υποστηριζόμενα έργα. Επίσης, αυτό περιλαμβάνει αναφορά σε κάθε ομάδα στόχου ή προτεραιότητας που προκύπτει κατά την κατάρτιση της στρατηγικής.

### Πόροι και στάθμιση

Πρέπει να παρέχεται η ενδεικτική κατανομή της χρηματοδότησης του ETA για το μέτρο, αναλυμένη σε νομισματικούς όρους και ως αναλογία των συνολικών πόρων του ETA για τη στρατηγική της αλιευτικής περιοχής. Εξηγήστε τη βάση αυτής της κατανομής σε σχέση με την ανάλυση και τη λογική παρέμβασής σας.

### Αποτελέσματα και συμπεράσματα

Προσδιορίστε τους τύπους και το εύρος των προβλεπόμενων αποτελεσμάτων των δράσεων. Αυτό γίνεται συνήθως μέσω του προσδιορισμού των κατάλληλων δεικτών επίδοσης και του καθορισμού ποσοτικοποιημένων στόχων, ανάλογων με τους πόρους που αντιστοιχούν στο μέτρο. Ίσως φανεί χρήσιμο να προβείτε σε μια ιεράρχηση των αποτελεσμάτων του μέτρου, δηλ. στην παρουσίαση της επιθυμητής έκβασης, των επιθυμητών αποτελεσμάτων, και της επιδιωκόμενης απόδοσης. Τα αποτελέσματα αυτά συνδέονται λογικά με τους στόχους SMART που έχετε θέσει. Έτσι, εάν πρόκειται για μια δραστηριότητα κατάρτισης:

- › το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα μπορεί να είναι ο αριθμός των ατόμων που είναι πιο 'απασχολήσιμοι' ή διαφύλαξαν τη θέση εργασίας τους αποκτώντας μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα,

- › το αποτέλεσμα μπορεί να είναι ο αριθμός των ατόμων που ολοκληρώνουν επιτυχώς την κατάρτιση και αποκτούν προσόντα ή εφαρμόζουν τις νέες τους δεξιότητες στο χώρο εργασίας,
- › το παραδοτέο μπορεί να είναι ο αριθμός των ημερών κατάρτισης που παρακολούθησαν τα άτομα.

Πρέπει επίσης να ορίσετε τους κατάλληλους δείκτες βάσει της ακολουθίας που ορίζεται στο εθνικό σας πρόγραμμα. Μπορείτε επίσης να συμπεριλάβετε δείκτες επίδοσης που ταιριάζουν στο συγκεκριμένο θέμα ή επίκεντρο της στρατηγικής ή/και τις τοπικές σας προτεραιότητες υπό τον όρο ότι ορίζονται με σαφήνεια, είναι πρακτικοί και περιορισμένοι σε αριθμό.

### Προτεινόμενες δράσεις έργων

Σε αυτό το στάδιο δεν είναι δυνατό να αναφέρετε όλες τις δραστηριότητες του έργου που θα προκύψουν από αυτή τη στρατηγική. Ωστόσο, πρέπει να κάνετε τις καλύτερες δυνατές εκτιμήσεις σχετικά με τις δραστηριότητες που μπορεί να προκύψουν στα αρχικά στάδια βάσει των διαβουλεύσεων, της έρευνας και της ανάλυσης που διενεργήθηκαν κατά την κατάρτιση της στρατηγικής και να τις χρησιμοποιήσετε για τον προσδιορισμό των κονδυλίων καθόλη τη διάρκεια του προγράμματος στο πρόγραμμα εφαρμογής.

### Οριζόντια θέματα

#### Ίσες ευκαιρίες

Η χρηματοδότηση της ΕΕ απαιτείται για την ενσωμάτωση της πολιτικής της Επιτροπής για τις ίσες ευκαιρίες που κατοχυρώνεται στη Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση, εκφράζεται δε και στην νομοθεσία των κρατών μελών. Αυτό έχει σημασία όχι μόνο για την υπεράσπιση των δικαιωμάτων των πολιτών αλλά και για να διασφαλιστεί η αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων ταλέντων και ικανοτήτων. Η Στρατηγική πρέπει να δηλώνει εν συντομία και με σαφήνεια τη στρατηγική προσέγγιση που θα επιτρέψει και θα διασφαλίσει την ισότητα ευκαιριών και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί αυτό λειτουργικά. Μια πραγματιστική προσέγγιση είναι η υιοθέτηση, από έναν εκ των εταίρων, μιας κατάλληλης πολιτικής ίσων ευκαιριών, η διασταύρωση της σε σχέση με την στρατηγική της ΟΤΔ-Αλιείας και η τροποποίησή της με σκοπό να γίνει σαφές πώς θα εφαρμοστεί λειτουργικά. Η πολιτική μπορεί να προσαρτηθεί ως παράρτημα.



### Περιβαλλοντική βιωσιμότητα

Όλα τα προγράμματα που χρηματοδοτούνται από την ΕΕ αναμένεται να εναρμονιστούν με την πολιτική της Επιτροπής για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Η ενσωμάτωση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας στις στρατηγικές των περιοχών παρέμβασης των ΟΤΔ-Αλιείας είναι σημαντική λόγω της ευρωπαϊκής και εγχώριας νομοθεσίας και λόγω της εξάρτησης των αλιευτικών κοινοτήτων και οικονομιών από υψηλής ποιότητας φυσικούς πόρους και το περιβάλλον. Η στρατηγική πρέπει να θέτει τις αρχές περιβαλλοντικής βιωσιμότητας που διέπουν τη δική σας ΟΤΔ-Αλιείας και να περιγράφει τον τρόπο εφαρμογής και παρακολούθησής τους.

### Καινοτομία

Η κυριότερη στρατηγική αρχή είναι η αναζήτηση καινοτομίας και η προώθηση νέων, προοδευτικών και επιχειρηματικών προσεγγίσεων και λύσεων. Ως εκ τούτου, η στρατηγική σας πρέπει να περιγράφει τη γενική προσέγγισή σας λαμβάνοντας υπόψη την αντιστοίχιση μεταξύ της καινοτομίας, συνεργασίας και δικτύωσης. Η μεταφορά των βέλτιστων πρακτικών, η ανταλλαγή και άντληση γνώσεων από άλλους χαρίζει τεράστια εμπειρία και προωθεί την καινοτομία.

Η προώθηση της καινοτομίας είναι μια από τις βασικές αρχές του Άξονα 4 και στηρίζεται στην πεποίθηση ότι αν «κάνουμε μια από τα ίδια» δε θα δώσουμε τη δυνατότητα στις αλιευτικές περιοχές να αξιοποιήσουν πλήρως το δυναμικό τους και, συνεπώς, πρέπει να αναζητήσουμε νέες λύσεις στα τρέχοντα προβλήματα.

Η εμπειρία από το Leader και άλλες τοπικές πρωτοβουλίες δείχνει ότι συχνά η έννοια της καινοτομίας δε γίνεται επαρκώς κατανοητή και συγχέεται με τον κίνδυνο αποτυχίας, ενώ δε γίνεται αντιληπτό ότι αναπόφευκτα κάποια από τα έργα που αναζητούν νέες λύσεις ή προσεγγίσεις θα αποτύχουν μερικώς, γεγονός που θεωρείται αναμενόμενο. Μερικά από τα παραδείγματα μορφών καινοτομίας που προκύπτουν συχνά είναι τα εξής:

- › ο τρόπος ανάπτυξης ή διαχείρισης ενός έργου,
- › ποιος εμπλέκεται στο έργο και με ποιον τρόπο,
- › ποιοι είναι οι πόροι του έργου,
- › πώς προσδιορίζονται, αξιοποιούνται, διαχέονται ή γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα ή τα διδάγματα,
- › πώς ένα έργο μπορεί να αποκτήσει αυτάρκεια,
- › πώς το έργο συνδυάζεται με άλλες πρωτοβουλίες.

Πρέπει να αναφερθεί στη στρατηγική με ποιον τρόπο η στρατηγική αυτή θα αντιμετωπίσει τα παραπάνω (π.χ. προτάσσοντας έργα που εμπεριέχουν σαφώς μια μορφή καινοτομίας).

### Συνεργασία και δικτύωση

Το Άρθρο 44 του ΕΤΑ ορίζει δύο Δράσεις στον Άξονα 4: 1. Ειδικά μέτρα για την διακρατική και διαπεριφερειακή συνεργασία και 2. Δικτύωση μεταξύ ομάδων. Επίσης, εμπεριέχει όρους για τα εθνικά και ευρωπαϊκά δίκτυα.

Πρέπει να εξετάσετε τις διάφορες μορφές συνεργασίας (τυπική και άτυπη), καθώς όλες μπορούν να αποφέρουν σημαντικά οφέλη. Αν και η τυπική συνεργασία επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο σε κοινά έργα, οι πιο άτυπες προσεγγίσεις όπως η στήριξη και η καθοδήγηση αποτελούν ζωτικής σημασίας τομείς συνεργασίας μέσω δικτύωσης. Στο εγχείρημα ανάπτυξης μιας ΟΤΔ-Αλιείας και μιας τοπικής στρατηγικής δεν είστε μόνοι: γίνεστε μέλος μιας κοινότητας. Πώς μπορείτε να την αξιοποιήσετε ή να συμβάλετε σε αυτή για να αναπτύξετε την ομάδα σας, να αναλάβετε κοινά έργα ή πρωτοβουλίες ή να ανταλλάξετε και να μεταφέρετε γνώσεις και εμπειρία; Η στρατηγική σας πρέπει να διατυπώνει την προσέγγιση που προτείνετε, τον τρόπο με τον οποίο θα την αναπτύξετε και τι θέλετε να πετύχετε για τη δική σας ΟΤΔ-Αλιείας.

## 4c. Ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών

### Κατάρτιση προγράμματος εφαρμογής (επιχειρηματικό σχέδιο ή πρόγραμμα δράσης<sup>6</sup>)

Το πρόγραμμα εφαρμογής είναι το έγγραφο που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο η ΟΤΔ-Α προτίθεται να εφαρμόσει τη στρατηγική. Συνοδεύει τη στρατηγική και, ανάλογα με τις ειδικές απαιτήσεις κάθε κράτους μέλους, περιλαμβάνει ένα συνδυασμό των ακόλουθων στοιχείων:

1. Την περιγραφή της διαδικασίας παράδοσης,
2. Τις ρυθμίσεις διοικητικής και οικονομικής διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένης της στελέχωσης,
3. Μια σειρά δραστηριοτήτων για περαιτέρω ανάπτυξη της ΟΤΔ-Αλιείας,
4. Τη διαδικασία ανάπτυξης των έργων, υποβολής αιτήσεων και εγκρίσεως τους,
5. Τα κριτήρια επιλογής των έργων που θα χρησιμοποιηθούν,
6. Τις προγραμματισμένες διαδικασίες παρακολούθησης και αξιολόγησης,
7. Το πρόγραμμα δράσης επικοινωνίας ή διαφήμισης,
8. Τα λεπτομερή οικονομικά στοιχεία σχετικά με τις κατανομές, τις δαπάνες, κλπ.

<sup>6</sup> Αυτό το λειτουργικό τμήμα της στρατηγικής έχει διαφορετική ονομασία ανάλογα με τη χώρα. Στο ΗΒ και την Ιρλανδία αναφέρεται ως 'επιχειρηματικό' σχέδιο ενώ σε άλλες χώρες αναφέρεται ως πρόγραμμα δράσης, πρόγραμμα εφαρμογής ή επιχειρησιακό σχέδιο.



Laura Nieto Zas: Υπεύθυνος της FLAG Ria de Pontevedra (Ισπανία).

Τα κράτη μέλη ενδέχεται να ζητήσουν επιπλέον στοιχεία, ενώ η σειρά τους μπορεί να διαφέρει. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορούν να παρουσιαστούν σε χωριστά έγγραφα, π.χ. ορισμένα στοιχεία μπορούν να παρουσιαστούν στις στρατηγικές ή σε άλλα τμήματα της αίτησης. Αυτό που προέχει είναι να βρίσκονται κάπου. Το παρόν περιγράφει τι πρέπει να ληφθεί υπόψη σε σχέση για καθένα από αυτά τα στοιχεία.

## Διαδικασία παράδοσης

### Γενική επισκόπηση

Μια εισαγωγική ενότητα πρέπει να περιλαμβάνει μια σύντομη εξήγηση των μεθόδων ή διαδικασιών παράδοσης που προτείνετε και του τρόπου με τον οποίο αυτές θα συμβάλουν στην επίτευξη των γενικών σκοπών και στόχων της στρατηγικής, μέσω της εφαρμογής της προσέγγισης του Άξονα 4. Επαναλαμβάνουμε ότι τα στοιχεία της προσέγγισης παράδοσης μπορεί να διαφέρουν από χώρα σε χώρα αλλά, κατά κανόνα, περιλαμβάνουν τουλάχιστον:

- › μια περιγραφή του κύριου διοικητικού ή οικονομικού σώματος,
- › τη δομή της ομάδας,
- › τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας,
- › τις κύριες αρμοδιότητες των διαφόρων οργανισμών, και
- › τον τρόπο με τον οποίο η ΟΤΔ-Αλιείας θα αλληλεπιδρά με άλλους τοπικούς, περιφερειακούς και εθνικούς ενδιαφερόμενους φορείς και διαχειριστικές αρχές.

Για την παρουσίαση μπορείτε να χρησιμοποιήσετε ένα διάγραμμα ροής.

### Νομική δομή

Ο εκτελεστικός κανονισμός του ΕΤΑ (ΕΚ 23.2)<sup>7</sup> δίνει τη δυνατότητα στα κράτη μέλη να επιλέξουν μεταξύ δύο εναλλακτικών δομών κατά τη σύσταση των ΟΤΔ-Αλιείας:

- › μπορούν να δημιουργήσουν μια «κοινή δομή που έχει συγκροτηθεί νόμιμα και η επίσημη σύστασή της διασφαλίζει την ικανοποιητική λειτουργία της εταιρικής σχέσης», ή
- › μπορούν να «επιλέξουν έναν εταίρο από την εταιρική σχέση που θα λειτουργεί ως διοικητικός υπεύθυνος και θα διασφαλίσει την ικανοποιητική λειτουργία της εταιρικής σχέσης».

Εάν επιλέξετε την πρώτη λύση, πρέπει να διευκρινίσετε ποια θα είναι η νομική δομή (π.χ. ένωση κοινωνίας των πολιτών, δημόσιος φορέας, ιδιωτικό σωματείο μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, άλλη) και να προσκομίσετε ένα αντίγραφο του εγκεκριμένου καταστατικού.

Μια δομή που συγκροτείται σύμφωνα με το νόμο πρέπει να αποδείξει επίσης ότι πληροί τις προδιαγραφές του κανονισμού αναφορικά με την αντιπροσωπευτικότητα των οργάνων της λήψης αποφάσεων, καθώς και τη διοικητική εμπειρία και ικανότητά της.

### Κύριο διοικητικό και οικονομικό όργανο

Στην περίπτωση της δεύτερης επιλογής, πρέπει να προσδιοριστεί το όργανο που η ΟΤΔ-Αλιείας συμφώνησε να λειτουργήσει ως υπεύθυνο για τη διοικητική και οικονομική διαχείριση του προγράμματος της ΟΤΔ-Αλιείας. Ανάλογα με τον τρόπο συγκρότησης της ΟΤΔ-Αλιείας μπορεί να πρόκειται για ένα μέλος της ΟΤΔ-Αλιείας όπως μια τοπική αρχή ή η ίδια η ΟΤΔ-Αλιείας. Πρέπει να διευκρινιστεί γιατί το όργανο αυτό κρίνεται ως το καταλληλότερο για να αναλάβει το ρόλο αυτό (π.χ. τα συστήματά του, η στελέχωσή του, η εμπειρία και οι ικανότητές του). Το όργανο αυτό θα είναι κατά κανόνα επιφορτισμένο με τα εξής:

- › τη συμμόρφωση με το εθνικό πρόγραμμα ΕΤΑ και άλλους σχετικούς κανονισμούς,
- › την οικονομική ευθύνη του προγράμματος, και
- › την απασχόληση και τη διαχείριση του προσωπικού για λογαριασμό της ΟΤΔ-Αλιείας

### Η δομή και λειτουργία της ΟΤΔ-Αλιείας

Σε αυτή την ενότητα περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο προτίθεται να λειτουργήσει η εταιρική σχέση. Τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι τα ακόλουθα:

- › η βάση των μελών της ΟΤΔ-Αλιείας: θα είναι αντιπροσωπευτική (δηλ. τα μέλη της θα εκπροσωπούν κυρίως τα άμεσα συμφέροντα της οργάνωσής τους) ή εταιρική (δηλ. τα μέλη της θα εξυπηρετούν πρωτίστως τα συμφέροντα της ΟΤΔ-Αλιείας στο σύνολό της),
- › ο τρόπος με τον οποίον οι εταίροι μπορούν να συμβάλουν, κατά ευρύτερο τρόπο, στο έργο της ΟΤΔ-Αλιείας (π.χ. ως σύμβουλοι), και
- › οι κανόνες λήψης αποφάσεων (π.χ. με συναίνεση ή ψηφοφορία, η απαιτούμενη απαρτία, η ισορροπία της σύνθεσής της, κλπ.).

<sup>7</sup> Κανονισμός Επιτροπής (ΕΕ) αριθ. 498/2007

Πρέπει επίσης να διευκρινιστούν οι κύριες αρμοδιότητες της ΟΤΔ-Αλιείας και των μελών της, καθώς και οι προσδοκίες από τα μέλη της ΟΤΔ-Αλιείας που μπορεί να περιλαμβάνουν: παρακολούθηση της στρατηγικής, προώθηση του προγράμματος, συμμετοχή της κοινότητας, επίβλεψη της διαχείρισης και της προόδου, δικτύωση, επικοινωνία και υποστήριξη του έργου του προσωπικού.

Στις περιπτώσεις όπου η ΟΤΔ-Αλιείας συνδέεται με άλλη υφιστάμενη οντότητα όπως μια ΟΤΔ Leader, πρέπει να καταστεί σαφές πώς θα γίνει ο διαχωρισμός που απαιτείται από τον κανονισμό του ΕΤΑ.

Αυτό είναι ιδιαίτερα σχετικό με τα τρία ακόλουθα σημεία.

#### **Το όργανο λήψης αποφάσεων**

Μια κοινή προσέγγιση για την έγκριση των έργων είναι η σύσταση μιας εκτελεστικής επιτροπής της ΟΤΔ-Αλιείας, ενός διαχειριστικού συμβουλίου ή μιας υποομάδας που θα λειτουργεί ως όργανο λήψης αποφάσεων και θα αναφέρεται στην ίδια την ΟΤΔ-Αλιείας. Το επίπεδο αρμοδιότητας του εν λόγω οργάνου είναι προκαθορισμένο, ενώ πέραν από αυτό απαιτείται η έγκριση της ΟΤΔ-Αλιείας.

Αυτή η μικρότερη ομάδα περιορίζει τα αιτήματα που υποβάλλονται στα μέλη της ΟΤΔ-Αλιείας, οργανώνει πιο συχνές συναντήσεις και επισπεύδει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και το χρόνο εκτέλεσης των αιτήσεων. Το όργανο λήψης αποφάσεων οφείλει να τηρεί τις αρχές συμμετοχής της ΟΤΔ-Αλιείας και να διαθέτει σαφείς όρους αναφοράς ή κανόνες λειτουργίας. Για παράδειγμα, μπορεί να προβλέπει ότι τα μέλη της ΟΤΔ-Αλιείας θα συμμετέχουν σε αυτό εκ περιτροπής.

Σε αυτή την ενότητα, πρέπει να περιγράφεται η προσέγγιση λήψης αποφάσεων, οι ρόλοι και αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων, τα επίπεδα αντιπροσώπευσης και οι αρχές που θα εφαρμοστούν.

#### **Λειτουργική συμπληρωματικότητα και οριοθέτηση σε σχέση με άλλα προγράμματα**

Η παρούσα ενότητα περιλαμβάνει μια περιγραφή του τρόπου με τον οποίο η ΟΤΔ-Αλιείας και το προσωπικό της θα συνεργαστούν με άλλους φορείς και πρωτοβουλίες (π.χ. το Leader, αλλά και τους Άξονες 2 και 3 του ΕΤΑ) της περιοχής για να διασφαλίσουν τη συμπληρωματικότητα και την οριοθέτηση που προβλέπονται στη στρατηγική. Επίσης, η περιγραφή πρέπει να περιλαμβάνει τις γενικές λειτουργικές αρχές και τις λεπτομέρειες των κυριότερων παρεμβάσεων στην περιοχή (π.χ. προγράμματα διαρθρωτικών ταμείων) καθώς και τις σαφείς διαδικασίες και τα όρια των αρμοδιοτήτων. Τα παραπάνω μπορούν να διασαφηνίζονται με σαφήνεια σε ένα διάγραμμα ροής, στο οποίο μπορεί να καθορίζονται και οι οικονομικές αρμοδιότητες.

#### **Δίαυλοι επικοινωνίας και υπευθυνότητας**

Το πρόγραμμα εφαρμογής πρέπει να ορίζει τους διαύλους επικοινωνίας και ευθύνης εντός της ΟΤΔ-Αλιείας και τον τρόπο σύνδεσης και επικοινωνίας της ΟΤΔ-Αλιείας με την κοινότητα. Αυτά μπορούν να συμπεριληφθούν στο προαναφερόμενο διάγραμμα ροής.

#### **Συνεργασία με την κοινότητα**

Κατά πάσα πιθανότητα, η ΟΤΔ-Αλιείας είχε πολύ ενεργό ρόλο στις επαφές και τις διαβουλεύσεις με την κοινότητα για τη συγκρότησή της και την ανάπτυξη της στρατηγικής. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να περιγράψετε με ποιον τρόπο θα προσπαθήσετε να διατηρήσετε τη συμμετοχή και την εμπλοκή της ευρείας κοινότητας. Για παράδειγμα, μπορεί να επιθυμείτε τη συμμετοχή της τοπικής κοινότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό προϋποθέτει συνεργασία με τις υφιστάμενες τοπικές ομάδες ή τη δημιουργία τοπικών φόρουμ ή υποομάδων και πρέπει να ληφθεί υπόψη στην προσέγγιση για την πληροφόρηση και τη διαφήμιση.



## Διοίκηση, οικονομικά και στελέχωση

### Το προσωπικό της ΟΤΔ-Αλιείας

Η εμπειρία του Leader καταδεικνύει ότι το καλό προσωπικό αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην επιτυχία μιας ΟΤΔ-Αλιείας συμβάλλοντας στην επιτυχή οργάνωση, εμπύχωση και διευκόλυνση καθώς και εφαρμογή της στρατηγικής. Ανάλογα με το μέγεθος, κάθε ΟΤΔ-Αλιείας χρειάζεται ένα **διευθυντή ή συντονιστή**, μερικής ή πλήρους απασχόλησης. Εντούτοις, ομάδες με μεγάλους προϋπολογισμούς που δραστηριοποιούνται σε περιοχές με άλλες τοπικές οργανώσεις ενδέχεται να χρειαστούν επιπλέον προσωπικό. Για παράδειγμα, σε ορισμένες χώρες, οι εταιρικές σχέσεις απασχολούν 4-5 άτομα στο πρόγραμμα Leader συμπεριλαμβανομένων αφοσιωμένων εργαζομένων από την κοινότητα, τις επιχειρήσεις ή τη διαχείριση έργου. Η φύση και το εύρος της επιπρόσθετης στήριξης ποικίλλει ανάλογα με το μέγεθος της ΟΤΔ-Αλιείας, την προηγούμενη εμπειρία της (π.χ. ως Ομάδα Τοπικής Δράσης του Leader), το επίπεδο στήριξης και τεχνικής πληροφόρησης που παρέχουν οι εταίροι (π.χ. το αρμόδιο όργανο ή η Επιτροπή Τουρισμού) και τους διοικητικούς κανονισμούς που υιοθετήθηκαν.

Έως το 10% των συνολικών κονδυλίων που χορηγούνται για την αλιευτική περιοχή μπορεί να διατεθεί για να καλύψει τα έξοδα λειτουργίας και στελέχωσης της ΟΤΔ-Αλιείας. Αυτό μπορεί να αποτελεί τη μεγαλύτερη οικονομική δέσμευση της ΟΤΔ-Αλιείας. Η διασφάλιση ότι οι κατάλληλοι άνθρωποι θα αναλάβουν τους κατάλληλους ρόλους είναι εξέχουσας σημασίας και συχνά δύσκολα εφικτή σε μικρές ΟΤΔ-Αλιείας με **περιορισμένους πόρους**. Ένας αποτελεσματικός τρόπος επίλυσης αυτού του προβλήματος είναι η συνεργασία με γειτονικές ΟΤΔ Leader ή ΟΤΔ-Αλιείας με σκοπό τον επιμερισμό των υπηρεσιών υποστήριξης.

Οι απαιτήσεις στελέχωσης μπορεί να αλλάζουν με το χρόνο (π.χ. στα πρώτα στάδια λειτουργίας μιας νεοσυσταθείσας ΟΤΔ-Αλιείας απαιτούνται περισσότερα άτομα που θα ασχοληθούν με τους πόρους με σκοπό να οικοδομήσουν τη συμμετοχή και την ικανότητα). Πρέπει να εξεταστεί **τι πόροι απαιτούνται στα διάφορα στάδια**, ποιοι είναι οι κύριοι ρόλοι και τα καθήκοντα και τι δεξιότητες και εμπειρία χρειάζεται το προσωπικό. Γενικά, σε κάθε διαδικασία τοπικής ανάπτυξης πρέπει να εκπληρωθεί μια σειρά λειτουργιών (για παράδειγμα, υποστήριξη για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του έργου, ανάπτυξη και κατάρτιση της κοινότητας, ανάπτυξη της στρατηγικής). Σε ορισμένες περιοχές, οι λειτουργίες αυτές εκπληρώνονται ικανοποιητικά από υφιστάμενους φορείς και οργανισμούς, ενώ σε άλλες πρέπει να δημιουργηθούν από το μηδέν. Κατά συνέπεια, οι ΟΤΔ-Αλιείας οφείλουν να ορίσουν τα εξής στο πρόγραμμα εφαρμογής τους:

- › τη στελέχωση και την προτεινόμενη δομή απασχόλησης,
- › τους κύριους ρόλους που συνοδεύονται από αντίστοιχες περιγραφές εργασίας,
- › μια ανάλυση των κύριων δαπανών απασχόλησης και των υπόλοιπων δαπανών που συνδέονται με την εκτέλεση του προγράμματος,
- › τη συμπληρωματικότητα ή συνεργασία με άλλες πρωτοβουλίες, είτε πρόκειται για ΟΤΔ-Αλιείας είτε για ΟΤΔ Leader.

### Τοποθεσία

Η τοποθεσία είναι σημαντικός παράγοντας ως προς τη γεωγραφία της περιοχής ή/και το κέντρο υποδοχής. Παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι η προσβασιμότητα της τοποθεσίας, η φυσική πρόσβαση, η προσβασιμότητα της κοινότητας και η δυνητική λειτουργική συμπληρωματικότητα (π.χ. με το αρμόδιο όργανο ή άλλες υπηρεσίες). Κοστολογήστε τις προτάσεις σας για τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό του γραφείου της ΟΤΔ-Αλιείας, τα οποία μπορεί να καλύπτονται ενίοτε είτε από υφιστάμενους φορείς είτε από τοπική συγχρηματοδότηση.

### Οικονομικά

Κάνετε μια σαφή περιγραφή των στοιχείων της προτεινόμενης οικονομικής και διοικητικής δομής. Η περιγραφή αυτή γίνεται συνήθως από το αρμόδιο όργανο της ΟΤΔ-Αλιείας που έχει και την απώτερη ευθύνη. Δεν είναι απαραίτητο να είναι σύνθετη· πρέπει κυρίως να είναι σαφής. Μπορεί, για παράδειγμα, να έχει τη μορφή διαγράμματος ροής και να συνοδεύεται από σχόλια σχετικά με τους διαύλους επικοινωνίας και ευθύνης, ορίζοντας τους όρους και τις αρμοδιότητες όλων των εμπλεκόμενων.

Έχοντας την οικονομική ευθύνη του προγράμματος, το αρμόδιο όργανο (η ίδια η ΟΤΔ-Αλιείας ή ένας εταίρος της ΟΤΔ-Αλιείας) θα ενεργεί συχνά ως τραπεζίτης της ΟΤΔ-Αλιείας και θα είναι υπεύθυνο για την τοπική οικονομική διαχείριση και τις πληρωμές.

Συνεπώς, η ενότητα πρέπει να περιγράφει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες, το εμπλεκόμενο προσωπικό, τις συνδεόμενες αρχές και διαδικασίες και τους ελέγχους και τα ισοζύγια του συστήματος. Επίσης, πρέπει να αναφέρει τις ρυθμίσεις που αφορούν τους εσωτερικούς οικονομικούς ελέγχους.

### Κρατική ενίσχυση

Η συμμόρφωση με τις ρυθμίσεις κρατικής ενίσχυσης πρέπει να αποτελεί σημαντικό τμήμα της τεχνικής αξιολόγησης των έργων. Οι ρυθμίσεις αυτές ορίζουν τι μπορεί να τυγχάνει στήριξης και τι όχι και σε ποιο επίπεδο. Οι κανόνες περί κρατικής ενίσχυσης μπορεί να είναι αρκετά σύνθετοι. Εάν έχετε αμφιβολίες, ζητήστε τη βοήθεια της διαχειριστικής σας αρχής. Το πρόγραμμα εφαρμογής πρέπει να περιγράφει με σαφήνεια τη διαδικασία διασφάλισης αυτής της συμμόρφωσης. Ορισμένες διαχειριστικές αρχές μπορεί να σας συμβουλεύσουν σχετικά, ενώ σε άλλες περιπτώσεις εναπόκειται στην ευθύνη του αρμόδιου οργάνου.

### Ανάπτυξη της ΟΤΔ-Αλιείας

Όπως αναφέρεται στην ενότητα για την εταιρική σχέση, «κάμία ΟΤΔ-Αλιείας δεν είναι πλήρως δομημένη εν τη γενέσει της». Η ανάπτυξη της ΟΤΔ-Αλιείας και της ικανότητάς της να λειτουργήσει ως βιώσιμη οργάνωση αποτελεί κεντρικό στόχο της προσέγγισης του Άξονα 4. Πώς θα αναπτυχθεί η ΟΤΔ-Αλιείας ως οντότητα, πώς θα συσταθεί και θα εξελιχθεί σε οργάνωση που θα ασχοληθεί με την παράδοση του Άξονα 4 και της στρατηγικής; Η παρούσα ενότητα αποτελεί συνήθως τμήμα της στρατηγικής αλλά αναφέρεται εδώ για να βεβαιώσουμε ότι δε θα παραληφθεί.

Η παρούσα ενότητα πρέπει να περιγράφει τον τρόπο ανάπτυξης μιας ΟΤΔ-Αλιείας κατά τη διάρκεια του προγράμματος και τις δραστηριότητες που θα αναληφθούν στο πλαίσιο αυτού. Η περιγραφή αυτή μπορεί να περιλαμβάνει την οργανωτική δομή, τους πόρους και τα συστήματα, την απασχόληση προσωπικού, την κατάρτιση προσωπικού και των μελών της ΟΤΔ-Αλιείας, την επέκταση της εταιρικής σχέσης, τη δημιουργία υποδομής και τη συμμετοχή της κοινότητας, την εφαρμογή προτεραιοτήτων ή στρατηγικών έργων. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τη στρατηγική διακοπής ή συνέχισης της λειτουργίας της ΟΤΔ-Αλιείας, τον τρόπο εξέλιξης ή ανάπτυξής της, τα επόμενα βήματα και τη βιώσιμη κληρονομιά που θα διατηρηθεί και στο μέλλον.

Συνεπώς, αυτή η ενότητα πρέπει να περιλαμβάνει τα κύρια βήματα που απαιτούνται για τη σύσταση και την ανάπτυξη μιας ΟΤΔ-Αλιείας. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε έναν πίνακα ή έναν κατάλογο σημείων με λεπτομέρειες σχετικά με τις δράσεις, τις προθεσμίες, τα χρονοδιαγράμματα και τους αρμόδιους φορείς.

## Ανάπτυξη και έγκριση έργου

Το πρόγραμμα εφαρμογής πρέπει να εμπεριέχει μια σύντομη περιγραφή της ανάπτυξης του έργου και των διαδικασιών έγκρισης έργου που προτείνετε. Τα επεξηγηματικά στοιχεία πρέπει να είναι διαθέσιμα και προσβάσιμα στους πιθανούς υποψήφιους για λόγους διαφάνειας. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε ένα διάγραμμα ροής για να παρουσιάσετε τη διαδικασία υποβολής αιτήσεων και έναν πίνακα για τη σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων.

### Ανάπτυξη του έργου

Περιγράψτε τη διαδικασία ανάπτυξης του έργου και τη διαδικασία υποβολής αιτήσεων και των σταδίων της, συμπεριλαμβανομένης της υποστήριξης από το προσωπικό της ΟΔΤ-Αλιείας. Υπάρχουν τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό:

- › τα στρατηγικά έργα που υλοποιήθηκαν ή/και αναπτύχθηκαν από την ΟΤΔ-Αλιείας (τα έργα αυτά μπορεί να απαιτούν πολλούς πόρους),
- › απευθείας υποστήριξη της ανάπτυξης έργων σε τομείς προτεραιότητας (και σε αυτή την περίπτωση απαιτούνται πολλοί πόροι, π.χ. για τη δημιουργία υποδομής), και
- › ανοικτές προσκλήσεις υποβολής ενδιαφέροντος για προτάσεις έργων.

Υπάρχουν δύο κύριες προσεγγίσεις για ανοικτές προσκλήσεις υποβολής ενδιαφέροντος για προτάσεις έργων: είτε η ΟΤΔ-Αλιείας εκδίδει μια πρόσκληση υποβολής ενδιαφέροντος για προτάσεις έργων με συγκεκριμένη προθεσμία είτε υπάρχει μια κυλιόμενη ανοικτή διαδικασία πρόσκλησης υποβολής ενδιαφέροντος. Αμφότερες οι προσεγγίσεις έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Στη συγγραφή των αιτήσεων μπορεί να συνδράμει το προσωπικό της ΟΤΔ-Αλιείας ανάλογα με τους διαθέσιμους πόρους.

Εάν υπάρχει δυνατότητα εκδήλωσης ενδιαφέροντος πριν την υποβολή ολοκληρωμένης αίτησης, τόσο οι υποψήφιοι όσο και η ΟΤΔ-Αλιείας και το προσωπικό τους κερδίζουν πολύτιμο χρόνο. Το προσωπικό της ΟΤΔ-Αλιείας οφείλει να παρέχει συμβουλές σχετικά με την εν δυνάμει καταλληλότητα των προτάσεων:

- › είναι σύμφωνη με τη στρατηγική;
- › θα αποδειχτεί ικανοποιητική με στήριξη της ανάπτυξής της, εάν χρειαστεί;

- › είναι κατάλληλη για χρηματοδότηση από τον Άξονα 4 ή ο υποψήφιος πρέπει να στραφεί αλλού;

Αυτό το τελικό σημείο αποκτά ολόένα και μεγαλύτερη σημασία όσο η ΟΤΔ-Αλιείας ωριμάζει ως όργανο ανάπτυξης.

### Έγκριση έργων

Οι διαδικασίες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα διάφορα στάδια ανάπτυξης, αξιολόγησης και έγκρισης έργων και να μεριμνούν ώστε οι αρμοδιότητες μεταξύ των στοιχείων αυτών διατηρούνται με σκοπό να διασφαλιστεί η διαφάνεια της λήψης αποφάσεων και να αποφευχθεί τυχόν σύγκρουση συμφερόντων. Γενικά:

- › αυτοί που εμπλέκονται στην ανάπτυξη του έργου δεν πρέπει να εμπλέκονται στην έγκρισή του,
- › το προσωπικό μπορεί να αναλάβει μόνο τεχνικές αξιολογήσεις ή να προσφέρει τεχνικές συμβουλές για ένα έργο,
- › ένα μέλος της ομάδας έγκρισης του έργου που έχει συμφέροντα σε ένα έργο, υποχρεούται να το δηλώσει και να αποσυρθεί από τη διαδικασία αξιολόγησης της αίτησής του.

### Κριτήρια επιλογής έργων

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφέρετε τα κριτήρια βάσει των οποίων τα έργα θα αξιολογηθούν για χρηματοδότηση. Τα έγγραφα των προγραμμάτων των κρατών μελών ή των περιφερειών ορίζουν τα βασικά κριτήρια βάσει των οποίων οι ΟΤΔ-Αλιείας θα επιλέξουν τα επιλέξιμα έργα. Οι ΟΤΔ-Αλιείας θα ορίσουν επίσης τοπικά κριτήρια για την επιλογή των έργων ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της τοπικής στρατηγικής και τις προτεραιότητες και στόχους της. Τα κριτήρια αυτά είναι τόσο τεχνικά όσο και ποιοτικά. Στο δικτυακό τόπο του FARNET ([www.farnet.eu](http://www.farnet.eu)) αναφέρονται ενδεικτικά ορισμένα κριτήρια επιλογής.

Τα τεχνικά κριτήρια μπορούν να περιλαμβάνουν για παράδειγμα:

- › εάν ο υποψήφιος έχει την πρακτική και οικονομική ικανότητα να φέρει εις πέρας το έργο,
- › εάν αποδεικνύεται με σαφήνεια η ανάγκη για οικονομική ενίσχυση,
- › εάν οι στόχοι, οι δείκτες και οι προθεσμίες είναι ρεαλιστικοί.

Τα ποιοτικά κριτήρια μπορούν να περιλαμβάνουν:

- › σε ποιο βαθμό το έργο συμβάλλει στην επίτευξη της στρατηγικής και συμπληρώνει δραστηριότητες που καλύπτονται από άλλες σχετικές πρωτοβουλίες,
- › σε ποιο βαθμό το έργο ικανοποιεί τις καθορισμένες ανάγκες και στηρίζεται από στοιχεία μελλοντικής ζήτησης,
- › σε ποιο βαθμό το έργο είναι κατάλληλο για την περιοχή και συναφές με τις ανάγκες.

Τα κριτήρια εκτίμησης πρέπει να είναι διαθέσιμα και προσβάσιμα στους δυνητικούς υποψηφίους για λόγους διαφάνειας.

## Παρακολούθηση και αξιολόγηση

Σκοπός της παρακολούθησης και της αξιολόγησης είναι:

- › να παρέχει πληροφόρηση στην ΟΤΔ-Αλιείας προκειμένου να διευκολύνει τη συνεχή διαχείριση, ανάπτυξη και ιεράρχηση των δραστηριοτήτων του προγράμματος,
- › να προσδιορίσει τυχόν αδυναμίες ή κινδύνους στη λειτουργία των έργων,
- › να ορίσει τα διορθωτικά μέτρα που απαιτούνται για την εξάλειψη των αδυναμιών, κινδύνων ή παρατυπιών που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της υλοποίησης του έργου και κυρίως σε σχέση με την οικονομική διαχείριση,
- › να αποκομίσει διδάγματα από την υλοποίηση του προγράμματος και να προβεί στις απαιτούμενες ρυθμίσεις στην προσέγγιση των υφιστάμενων ή μελλοντικών προγραμμάτων.

Οι διαδικασίες της τυπικής παρακολούθησης και υποβολής αναφορών σχετικά με την εφαρμογή της στρατηγικής και οι αντίστοιχοι έλεγχοι συμμόρφωσης ενδέχεται να ορίζονται είτε από τη διαχειριστική αρχή είτε από τις κατευθυντήριες γραμμές του εθνικού προγράμματος. Σε αυτή την περίπτωση, οι ΟΤΔ-Αλιείας πρέπει να αναφέρουν με ποιον τρόπο προτίθενται να συμμορφωθούν με αυτές τις απαιτήσεις.

Σε διαφορετική περίπτωση, οι ΟΤΔ-Αλιείας πρέπει να περιγράφουν τις προτάσεις τους για την υποβολή αναφορών σχετικά με την οικονομική ή φυσική επίδοση των έργων και της στρατηγικής τους. Η περιγραφή πρέπει να συμπεριληφθεί στην περιγραφόμενη διαδικασία εφαρμογής και το διάγραμμα ροής που περιγράφει το ρόλο του καθενός.

Αυτή η γενική προσέγγιση πρέπει να αναφέρει και προτάσεις αξιολόγησης της ΟΤΔ-Αλιείας και της στρατηγικής. Και σε αυτή την περίπτωση, αυτό είναι κάτι που μπορεί να προσδιοριστεί, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, από τη διαχειριστική αρχή.

## Επικοινωνία, ενημέρωση και διαφήμιση

Το σχέδιο επικοινωνίας, ενημέρωσης και διαφήμισης πρέπει να καταρτιστεί σύμφωνα με τα άρθρα 32 και 33 του εκτελεστικού κανονισμού του ΕΤΑ. Ο επίσημος στόχος αυτού του σχεδίου είναι η αναγνώριση και δημοσιοποίηση της παρέμβασης της ΕΕ. Ωστόσο, ο στόχος αυτός μπορεί να επεκταθεί και στην αύξηση της συμμετοχής και εμπλοκής των υφιστάμενων και δυνητικών δικαιούχων, καθώς και της ευαισθητοποίησής τους για τις ευκαιρίες συμμετοχής.

Ένα τέτοιο σχέδιο περιλαμβάνει συνήθως:

- › τις ομάδες στόχο,
- › τις δραστηριότητες και το υλικό δημοσιότητας,
- › την πρόσβαση στα έγγραφα της ΟΤΔ-Αλιείας και πληροφορίες σχετικά με την ΟΤΔ-Αλιείας,
- › το οικονομικό σχέδιο,
- › τις κύριες αρμοδιότητες,
- › πληροφορίες για τους υποψηφίους,
- › πληροφορίες για το ευρύ κοινό, και
- › το γενικό χρονοδιάγραμμα των δραστηριοτήτων του προγράμματος.

## Οικονομικά στοιχεία

Η ενότητα που αφορά το πρόγραμμα εφαρμογής περιλαμβάνει κατά κανόνα δύο στοιχεία:

- › μια περιγραφή του τρόπου συγχρηματοδότησης των δραστηριοτήτων της ΟΤΔ-Αλιείας (δηλ. τα κεφάλαια που πρέπει να συλλέξει η ΟΤΔ-Αλιείας ή οι υπεύθυνοι διαχείρισης έργων και δεν προέρχονται ούτε από το ΕΤΑ ούτε από εθνική δημόσια συγχρηματοδότηση), και
- › τους χρηματοδοτικούς πίνακες για το πρόγραμμα της ΟΤΔ-Αλιείας, και τη μορφή των αναμενόμενων δαπανών από όλες τις πηγές καθόλη τη διάρκεια του προγράμματος.



### Συγχρηματοδότηση

Οι προσεγγίσεις για την εξασφάλιση συγχρηματοδότησης και τα επίπεδά της διαφέρουν σημαντικά από χώρα σε χώρα. Πέραν από το ETA και την εθνική συγχρηματοδότηση, θα χρειαστούν και άλλα κεφάλαια για τη στήριξη του έργου και το κόστος εφαρμογής της ΟΤΔ-Αλιείας. Τα κεφάλαια αυτά μπορεί να προέρχονται από τοπικές δημόσιες ή ιδιωτικές πηγές.

Στις περιπτώσεις συγχρηματοδότησης από τον τοπικό δημόσιο τομέα, η συνολική δημόσια συνεισφορά, δηλ. από το ETA, την εθνική και περιφερειακή συγχρηματοδότηση, την τοπική δημόσια συγχρηματοδότηση και οποιαδήποτε άλλη πηγή δημόσιας συγχρηματοδότησης, δεν πρέπει να υπερβαίνει το μέγιστο όριο δημόσιας ενίσχυσης που ορίζεται στο παράρτημα II του κανονισμού του ETA. Ως αποτέλεσμα και δεδομένης της προσδοκίας που διατυπώνεται στον Άξονα 4 ότι οι περισσότερες ενέργειες θα ανατεθούν στον ιδιωτικό τομέα, είναι λογικό να υποθέσουμε ότι η πλειοψηφία των προτάσεων της ΟΤΔ-Αλιείας θα περιλαμβάνουν ένα μέρος συγχρηματοδότησης από ιδιωτικές και μη κυβερνητικές πηγές.

Κατά συνέπεια, μεγάλο μέρος της συγχρηματοδότησης θα ορίζεται ανάλογα με το έργο. Ωστόσο, είναι δυνατό να προσδιοριστούν δυνητικές πηγές τέτοιου είδους συγχρηματοδότησης και να ενσωματωθούν οι εκτιμήσεις στους πίνακες χρηματοδότησης. Πρέπει επίσης να καθοριστεί το προβλεπόμενο μέσο ποσοστό παρέμβασης, καθώς το μέγιστο ποσοστό ορίζεται από τον κανονισμό του ETA. Οι εκτιμήσεις αυτές πρέπει να αιτιολογούνται στο συνοδευτικό κείμενο και, όταν είναι εφικτό, με επίσημες δεσμεύσεις από τους χρηματοδότες εταίρους.

### Λεπτομερείς χρηματοδοτικοί πίνακες

Οι διαχειριστικές αρχές παρέχουν συνήθως έντυπους χρηματοδοτικούς πίνακες που είναι σύμφωνοι με τους χρηματοδοτικούς πίνακες που χρησιμοποιούνται σε επίπεδο προγράμματος και πρέπει να συμπληρωθούν. Παρακάτω ακολουθούν ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές αναφορικά με απορίες που μπορεί να προκύψουν.

Πρέπει να γίνει μια περιγραφή των αναμενόμενων δαπανών, επιμερισμένων ανά έτος (τουλάχιστον) για όλη τη διάρκεια του προγράμματος. Η περιγραφή βασίζεται στις καλύτερες δυνατές εκτιμήσεις της ΟΤΔ-Αλιείας και τη δραστηριότητα ανάπτυξης έργων και πρέπει να περιλαμβάνει ένα προσχέδιο του λειτουργικού προϋπολογισμού για το εκτιμώμενο κόστος στελέχωσης, διοίκησης και λειτουργίας της ΟΤΔ-Αλιείας.

Προσδιορίστε και αναλύστε τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν το σχήμα χρηματοδότησης με την πάροδο του χρόνου. Για παράδειγμα, αναφορικά με τα έξοδα της ΟΤΔ-Αλιείας, ένας εσωτερικός παράγοντας κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της είναι τα αυξημένα κόστη για τη δημιουργία υποδομής και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων έργων. Αργότερα, μπορεί να προκύψουν συγκεκριμένοι παράγοντες που αφορούν την προετοιμασία κλεισίματος ή διαδοχής του προγράμματος. Οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν, για παράδειγμα, να περιλαμβάνουν ευκαιρίες για επιπρόσθετες δραστηριότητες σε σχέση με άλλα προγράμματα ή εκδηλώσεις.

Οι πίνακες πρέπει συνήθως να παραθέτουν τις συνολικές δαπάνες, συμπεριλαμβανομένης της συγχρηματοδότησης, επιμερισμένες ανά έτος και ανά πηγή μεταξύ:

- › της χρηματοδότησης του ETA,
- › της εθνικής, περιφερειακής ή/και τοπικής συγχρηματοδότησης από το δημόσιο τομέα,
- › της επιπλέον χρηματοδότησης από τον τοπικό δημόσιο τομέα, και
- › της επιπλέον χρηματοδότησης από τον ιδιωτικό τομέα ή την κοινότητα.

Πρέπει να παρατίθεται ο προβλεπόμενος επιμερισμός των συνολικών επιλέξιμων δαπανών του ETA, εκτός από την επιπλέον χρηματοδότηση, ανά έτος και μέτρο του Άξονα 4 (άρθρο 44, παρα.1) καθώς και ο προβλεπόμενος επιμερισμός των συνολικών δαπανών του προγράμματος, συμπεριλαμβανομένης της επιπλέον χρηματοδότησης ανά έτος και μέτρο του Άξονα 4.

Το συνολικό κόστος στελέχωσης, διοίκησης και λειτουργίας πρέπει να είναι επιμερισμένο ανά έτος σε αντιδιαστολή με τις πηγές από τις οποίες θα αντληθεί η χρηματοδότηση. Ίσως κριθεί απαραίτητη μια τριμηνιαία ανάλυση των αναμενόμενων δαπανών σας ανά μέτρο για το πρώτο έτος του επιχειρηματικού σας σχεδίου.



### **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