



## ***Dezvoltare teritorială în zonele pescărești ale UE***

*Ghid de Pornire pentru  
Grupurile Locale Pescărești (FLAG)*

# Cuprins

## 1. Introducere ..... 1

Care este scopul acestui ghid?  
Care sunt trăsăturile esențiale ale abordării pe zone în cadrul Axei 4?  
Cum este structurat ghidul?

## 2. Definirea zonelor pescărești ..... 4

Ce înseamnă zona pescărească în contextul FEP?  
Cine definește zona?  
Care sunt criteriile de eligibilitate?  
Ce alți factori influențează selectarea zonelor pescărești?  
Mărime și masă critică  
Caracteristici comune și coerență  
Un sentiment al identității locale  
Potențialul de dezvoltare a zonei  
Concluzie

## 3. Crearea parteneriatelor locale ..... 11

De ce să se creeze un parteneriat?  
Cum sunt structurate parteneriatele?  
Statut juridic  
Alcătuirea parteneriatului  
Cum să se identifice și să fie implicați partenerii?  
Care sunt etapele creării parteneriatului?  
Care sunt principalele funcții ale parteneriatelor locale?

## 4a. Elaborarea unor strategii eficace:

### Un proces participativ

### al dezvoltării strategiei ..... 19

Ce este un proces participativ al dezvoltării strategiei?  
Care sunt fazele și pașii dezvoltării strategiei?

## 4b. Elaborarea unor strategii eficace:

### Caracteristici cheie

### ale strategiei de dezvoltare ..... 24

Rezumat  
Caracteristici cheie ale zonei pescărești  
Context social, economic și de mediu  
Angajamentul comunității și al părților implicate  
SWOT  
Proveniența strategiei, obiective principale și argumentare  
Consecvență și sinergii cu alte politici  
Obiective și măsuri specifice  
Aspecte orizontale  
Cooperare și relaționare

## 4c. Elaborarea unor strategii eficace:

### Pregătirea unui plan de implementare ..... 31

Procesul de implementare  
Administrare, finanțare și personal  
Dezvoltarea FLAG  
Elaborarea și aprobarea proiectului  
Criteriile de selecție a proiectului  
Monitorizare și evaluare  
Comunicare, informare și publicitate  
Informații financiare

**Fotografii** (pagini):

Asociación Guimatur (coperta din spate), Monica Burch (1), Maylis Iribarne (19), Jean-Luc Janot (coperta din față, 4, 24, coperta din spate), Anastasios Perimenis (11, coperta din spate).

**Au colaborat:**

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

**Producție:**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

**Redactor:** Comisia Europeană, Direcția Generală Afaceri Maritime și Pescuit, directoratul general.

**Declinarea responsabilității:** Direcția Generală Afaceri Maritime și Pescuit este responsabilă pentru producerea acestei publicații, dar nu este responsabilă pentru exactitatea, conținutul sau opiniile exprimate în anumite articole. Cu excepția unor dispoziții contrare, Comisia Europeană nu a adoptat sau aprobat în niciun fel opiniile exprimate în această publicație, iar afirmațiile nu trebuie considerate de încredere pentru că aparțin Comisiei sau Direcției Generale Afaceri Maritime și Pescuit. Comisia Europeană nu garantează exactitatea datelor incluse în această publicație. Comisia Europeană și persoanele care acționează în numele său își declină responsabilitatea față de scopurile în care ar putea fi utilizată aceasta.

© Uniunea Europeană, 2010.

Imprimat în Belgia pe hârtie reciclată.

# 1. Introducere

## Care este scopul acestui ghid?

Acest ghid a fost realizat pentru a sprijini Grupurile de Acțiune Locală pescărești (FLAG<sup>1</sup>) actuale și viitoare și pe cei care lucrează în colaborare cu acestea, în ceea ce privește elementele esențiale ale înființării și punerii în aplicare a unui parteneriat în cadrul unei zone și al elaborării și implementării unei strategii de dezvoltare locală.

Axa Prioritară 4 reprezintă un nou început pentru Fondul European pentru Pescuit (FEP) prin faptul că se axează pe dezvoltarea durabilă a zonelor de pescuit. Această abordare la nivelul zonelor a fost introdusă de Regulamentul FEP pentru prima dată pentru perioada 2007-2013 și denotă recunoașterea de către Comisie a faptului că forțele complexe, aflate în rapidă schimbare, care afectează zonele și comunitățile de pescuit nu pot fi abordate doar prin politicile și instrumentele tradiționale.

Comisia susține că UE „trebuie să poată oferi măsuri de acompaniere, pe lângă conversia zonelor afectate de restructurarea sectorului pescuitului”. Axa 4 asigură astfel de măsuri pentru FEP, iar abordarea pe zone, sau teritorială, înseamnă că ele pot fi adaptate la numeroasele situații diferite care există în zonele de pescuit pe întreg teritoriul UE.

Cu toate acestea, abordarea prezintă o nouă provocare pentru zonele de pescuit, unde deseori, experiența și cunoștințele în materie de dezvoltare teritorială sunt limitate. Prin urmare, acest ghid este conceput pentru a ajuta părțile interesate din zonele pescărești să înțeleagă mai bine abordarea teritorială și modul în care aceasta poate fi aplicată în zona lor.



Portul Baiona (Spania).

## Care sunt trăsăturile esențiale ale abordării pe zone în cadrul Axei 4?

În anumite privințe, Axa 4 poate părea similară altor inițiative; multe dintre acțiunile întreprinse în cadrul Axei 4 fiind asemănătoare celor implementate în zonele de pescuit în temeiul altor programe, precum PESCA, INTERREG sau EQUAL.

Cu toate acestea, diferența esențială dintre Axa 4 și alte elemente ale FEP rezidă nu atât în măsurile individuale întreprinse, cât în felul în care aceste măsuri sunt puse în aplicare și interconectate, atât în cadrul zonei de pescuit, cât și de comunitățile de pescuit însele. În această privință, aceasta este cât se poate de asemănătoare cu abordarea pe zone a dezvoltării zonelor rurale în cadrul programului LEADER, ale cărui principii esențiale constituie baza pentru Axa 4 (a se vedea caseta).

<sup>1</sup> FLAG, Fisheries Local Action Group este acronimul din limba engleză, care a fost menținut și în varianta în limba română a acestui ghid.

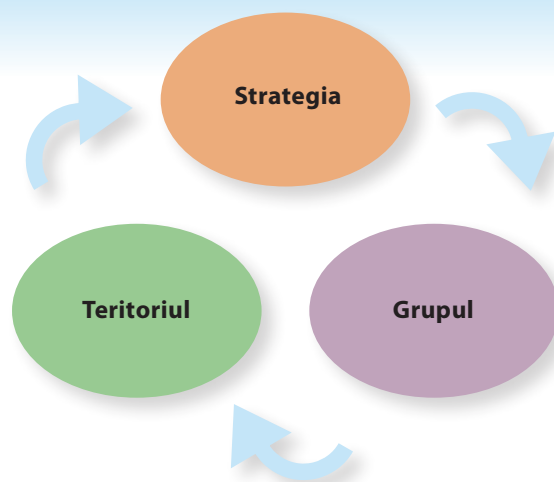
### **Abordarea LEADER**

De când a fost lansată în 1991, inițiativa comunitară LEADER a urmărit să ofere comunităților rurale din UE o metodă de implicare a partenerilor locali în viitoarea dezvoltare a zonelor lor. Abordarea LEADER se bazează pe premisa că având în vedere diversitatea zonelor rurale europene, strategiile de dezvoltare sunt mai eficiente și mai eficace dacă sunt adoptate și puse în aplicare la nivel local de actori locali, fiind însoțite de proceduri clare și transparente, beneficiind de sprijinul administrațiilor publice relevante și de asistența tehnică necesară pentru transferul de bune practici. Următoarele șapte caracteristici esențiale rezumă abordarea LEADER: parteneriate public-privat locale sau grupuri de acțiune locală; strategii locale de dezvoltare pe zone; elaborarea și punerea în aplicare de jos în sus a acestor strategii locale; acțiuni integrate și multisectoriale, inovare; relaționare; și cooperare. Toate acestea sunt descrise detaliat la adresa:

[http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/factsheet\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/factsheet_en.pdf)

Axa 4 urmărește să meargă dincolo de simpla abordare a efectelor pe termen scurt ale consecințelor economice, sociale și de mediu ale epuizării stocurilor de pește. Scopul ei este să ofere comunităților pescărești posibilitatea de a-și crea surse de venit noi și durabile și de a-și îmbunătăți calitatea vieții. Acest lucru este realizat prin împuternicirea localnicilor, ca cei care înțeleg cel mai bine atât problemele cât și aspirațiile din comunitățile lor – asigurându-le instrumentele și resursele necesare dezvoltării și adaptării soluțiilor apte să le îndeplinească nevoile lor reale.

Principiile centrale ale abordării sunt determinate de diversitatea zonelor de pescuit și a situațiilor care există în UE, precum și de principiul subsidiarității, care le acordă localnicilor competențele necesare pentru a deveni factorii dezvoltării locale. Asistența în temeiul Axei 4 face parte dintr-o abordare locală integrată centrată pe o strategie de dezvoltare locală adaptată la situația locală. Elaborarea și punerea în aplicare a acesteia ar trebui să fie cât mai descentralizate posibil, de preferat coordonate de un parteneriat între actorii locali din sectoarele public, privat și comunitar care s-au reunit pentru a forma un FLAG. Se poate spune că abordarea generală este caracterizată de trei componente principale interconectate, o așa-numită „Trinitate a Dezvoltării Teritoriale”: teritoriul (zona), grupul (parteneriatul) și strategia de dezvoltare locală integrată.



*Trinitatea Dezvoltării Teritoriale*

Abordarea dezvoltării teritoriale modifică fundamental felul în care sunt percepute și definite zonele locale, parteneriatele și strategiile. Nu mai este suficient să se pornească pur și simplu de la limitele administrative fixate, să se analizeze nevoile sau problemele din punctul de vedere al deficitului și să se caute o instituție (de obicei o agenție externă) care să acopere acest deficit alocând fonduri publice.

Ciclul trebuie să înceapă cu o viziune pozitivă și o strategie pentru ceea ce ar putea deveni zona în viitor, susținute de o alianță activă (un parteneriat local) formată din părțile interesate la nivelul zonei care colaborează pentru îndeplinirea obiectivelor comune. Granițele exacte ale teritoriului depind în consecință de ceea ce vor acestea să realizeze și cu cine. Teritoriile care rezultă sunt definite ca zone funcționale și coerente, în care oamenii sunt uniți sau împărtășesc elemente / valori comune; devenind „regiuni bazate pe proiecte”, iar teritoriul în sine este considerat o zonă de învățare activă.

### Cum este structurat ghidul?

Acest ghid se împarte în trei secțiuni principale, care pot fi parcurse ca documente independente, dar care au fost elaborate în așa fel încât să reflecte integrarea elementelor treimii menționate. Prin urmare, cele trei secțiuni se integrează și se susțin reciproc, la fel ca **elementele zonei, ale parteneriatului și ale strategiei** aplicate. Principalele secțiuni ale ghidului sunt:

- › **Definirea zonelor de pescuit.** Această secțiune explică ce se înțelege prin zone de pescuit și descrie factorii principali de care trebuie să se țină seama atunci când se definesc tipurile de zonele care trebuie acoperite de Axa 4, atât din perspectiva actorilor locali, cât și a autorităților de management.
- › **Crearea parteneriatelor locale.** A doua secțiune a ghidului explică conceptul de parteneriate locale și descrie pașii principali care trebuie realizați pentru dezvoltarea unui parteneriat, inclusiv punctele care trebuie analizate atunci când se iau decizii cu privire la alcătuirea și funcționarea lui. Există, de asemenea, câteva orientări și referințe cu privire la construirea parteneriatului.
- › **Elaborarea unor strategii eficiente.** Această ultimă secțiune se împarte în trei subsecțiuni principale: prima explică pașii cheie ai abordării participative, de jos în sus, a planificării strategice, a doua descrie principalele componente ale unei strategii eficiente (conținutul) și, în sfârșit, ultima secțiune vizează planul operațional sau de afaceri - sau felul în care strategia poate deveni realitate.

Toate aceste secțiuni includ link-uri către exemple și instrumente pe site-ul internet FARNET. Cooperarea, un alt element esențial al abordării Axei 4, face obiectul unui ghid separat.



## 2. Definirea zonelor pescărești



Pescuit pe gheață (Finlanda).

### Ce înseamnă zonă pescărească în contextul FEP?

Axa 4 a Fondului European pentru Pescuit (FEP) diferă de celelalte trei axe prin faptul că vizează zonele de pescuit (fiind intitulată „Dezvoltarea durabilă a **zonelor pescărești**”), nu doar sectorul pescuitului. Utilizarea fondurilor alocate Axei 4 FEP presupune îndeplinirea a trei condiții de bază:

1. Trebuie selectată o zonă locală, în conformitate cu cerințele UE și a celor naționale,
2. Trebuie creat un parteneriat sau grup local (grup de acțiune locală în pescăresc / FLAG), în care să fie implicați actorii principali din zona de pescuit locală respectivă, iar
3. Parteneriatul, împreună cu comunitatea mai largă, trebuie să pregătească și să implementeze o strategie de dezvoltare locală pentru zona de pescuit.

Prin urmare, zona constituie baza comună pentru formarea parteneriatului, pregătirea strategiei și punerea în aplicare a acțiunilor propuse. Strategia și acțiunile finanțate în cadrul acesteia trebuie să fie strâns legate de caracteristicile, condițiile și nevoile zonei pescărești. În esență, zona (nu proiectele individuale) este cea care face obiectul și reprezintă ținta finanțării publice, iar persoanele care locuiesc sau muncesc în zonă sunt cele care hotărăsc cu privire la prioritățile și proiectele care vor fi susținute.

### **Ce spun regulamentele UE despre zonele de pescuit?**

Regulamentul FEP impune relativ puține condiții cu privire la zonele de pescuit, afirmând că

- › o zonă de pescuit selectată pentru asistență este limitată ca dimensiune și, de regulă, este mai mică decât nivelul 3 din NUTS [articolul 43 alineatul (3)];
- › zonele ar trebui să aibă fie o densitate scăzută a populației, fie un pescuit în declin sau să fie caracterizate de mici comunități pescărești [articolul 43 alineatul (4)];
- › zona ar trebui să fie „suficient de coerentă din punct de vedere geografic, economic și social” [articolul 43 alineatul (3)] și să aibă „o masă critică suficientă în ceea ce privește resursele umane, financiare și economice, pentru a sprijini o strategie viabilă de dezvoltare locală” [articolul 45 alineatul (3)].

Regulamentul de punere în aplicare adaugă faptul că:

- › programul operațional specifică procedurile și criteriile de selectare a zonelor de pescuit; statele membre decid modalitatea de punere în aplicare a articolului 43 alineatele (3) și (4) din regulamentul de bază [articolul 22 alineatul (1) din regulamentul de punere în aplicare];
- › zonele de pescuit selectate nu trebuie să coincidă neapărat cu zonele naționale administrative sau cu zonele stabilite în scopuri de eligibilitate în temeiul obiectivelor Fondurilor structurale [articolul 22 alineatul (2) din regulamentul de punere în aplicare].

### **Cine definește zona?**

Regulamentele UE permit statelor membre sau regiunilor să utilizeze diferite modalități de selectare a zonelor pescărești.

Unele autorități de management<sup>2</sup> din statele membre definesc numai condițiile generale pe care un teritoriu trebuie să le îndeplinească pentru a beneficia de Axa 4 și **invită comunitățile pescărești să facă propuneri** de zone FLAG. Acest lucru prezintă avantajul de a fi mai apropiat de abordarea „de jos în sus”, dar statele membre trebuie să hotărască dacă beneficiază de sisteme care să le permită să selecteze zonele care dețin cu adevărat „masa critică” și care sunt cele mai coerente și capabile să susțină o strategie de dezvoltare viabilă, așa cum prevăd regulamentele.

Alte **autorități de management acordă prioritate teritoriilor** care respectă anumite caracteristici, iar apoi încurajează crearea de parteneriate și dezvoltarea de strategii în aceste zone. În anumite circumstanțe, acest lucru poate contribui la asigurarea concentrării finanțării în zonele care respectă condițiile pentru îndeplinirea obiectivelor strategice ale Axei 4, dar prezintă dezavantajul de a fi mai rigid și mai apropiat de abordarea „de sus în jos”.

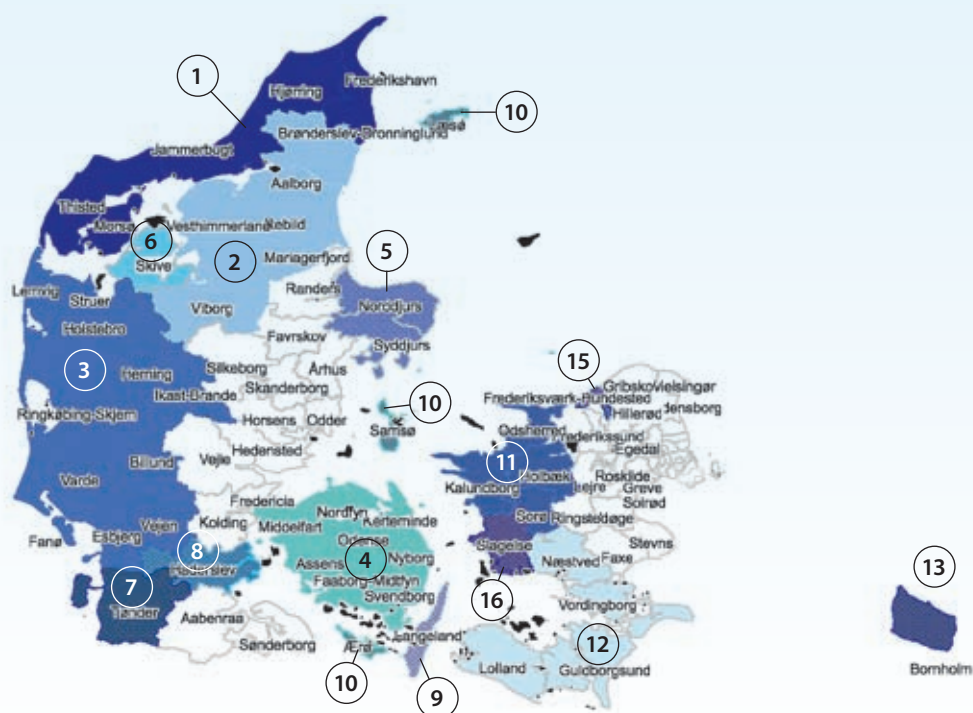
Există, de asemenea, o **opțiune intermediară**, în cadrul căreia autoritățile de gestionare ar putea indica domeniul geografic general al eligibilității în cadrul Axei 4 (de exemplu, numai o anumită parte a coastei, excluderea anumitor porturi mari și așa mai departe), dar numărul real de grupuri și granițele lor sunt negociate între părțile interesate locale.

<sup>2</sup> În cazul României, DGP AMPOP (Direcția Generală de Pescuit – Autoritate de Management POP)



### Definirea zonelor pescărești în Danemarca

Danemarca era inițial împărțită în 7 „regiuni pescărești”, în cadrul cărora se putea crea unul sau mai multe FLAG-uri. La momentul respectiv, părțile interesate locale erau cele care specificau, în cadrul apelurilor lor la manifestarea interesului, zonele pe care strategia lor de dezvoltare locală trebuia să le acopere, asigurând în acest fel o abordare „de jos în sus” a definirii zonelor. Autoritatea de management proceda apoi la o evaluare și lua decizia finală cu privire la zonele propuse. În cele din urmă, au fost selectate 16 FLAG-uri.



În practică, definirea zonelor pescărești este adesea unul dintre aspectele contestate cel mai energic în cadrul Axei 4. Deseori, ea este rezultatul unor discuții și negocieri îndelungate la care participă autorități locale, regionale și naționale importante. Pe parcursul negocierilor, există adesea o mare presiune pentru a satisface o gamă largă de părți interesate, ceea ce poate duce la o extindere a granițelor zonelor pescărești și la o diluare a finanțării.

În ciuda faptului că, în temeiul Axei 4, **zonele de pescuit nu trebuie să coincidă neapărat cu zonele administrative actuale** [Regulamentul de Implementare, Articolul 22 alineatul (2)], rezultatul negocierilor este de obicei o combinație de localități (zone de nivelul 5 din NUTS). În fapt, în unele țări, declarația oficială a autorității locale (de exemplu, a consiliului local sau a primarului) este o condiție necesară pentru ca localitatea respectivă să fie inclusă în mod oficial în zona FLAG.

### Care sunt criteriile de eligibilitate?

Am văzut că Regulamentul FEP oferă statelor membre o flexibilitate considerabilă în definirea zonelor pescărești. Pe lângă criteriile menționate în regulament, autoritățile de management pot utiliza criterii suplimentare adecvate contextului lor național, atâta timp cât acestea sunt menționate în programul lor operațional. În mod normal, autoritățile de management tind să acorde prioritate unor zone care sunt clar dependente de sectorul pescuitului, ținând cont de caracteristici precum:

- › importanța economică a pescuitului, așa cum reiese, de exemplu, din procentul PIB-ului pe zonă sau sector, VAB<sup>3</sup>-ul sau locurile de muncă generate de sectorul pescuitului local;
- › importanța socială a pescuitului, adică implicațiile dependenței actuale sau din trecut a comunității de activitățile pescărești, de exemplu, în materie de infrastructură și servicii locale;
- › măsura în care sectorul pescuitului în zonă a fost afectat de tendințele și influențele generale sau globale;
- › moștenirea, tradiția și cultura pescuitului și
- › rolul sectorului pescuitului în menținerea unor bunuri naturale sau culturale valoroase.

Autoritățile de management pot decide, de asemenea, să utilizeze criterii suplimentare pentru a se adresa zonelor mai defavorizate (de exemplu, PIB-ul sau nivelul șomajului).

Mărimea generală a bugetului Axei 4 va influența, de asemenea, procesul definirii eligibilității. De exemplu, țările sau regiunile care au bugete relativ mari își pot „permite” o flexibilitate mai mare a definirii zonelor. Țările cu un buget foarte limitat vor trebui să concentreze fondurile pe un număr mai mic de zone, ceea ce înseamnă că trebuie să aplice criterii mai stricte.

### ***Mediul natural a fost un factor-cheie în selectarea zonelor de pescuit în Franța.***

Întreaga linie de coastă a Franței, împreună cu Guiana Franceză, au fost considerate eligibile pentru măsurile în cadrul Axei 4. Cu toate acestea, amenințarea potențială cu care zonele s-au confruntat din cauza declinului pescuitului și calitatea mediului local au fost factori importanți în luarea deciziei finale. Toate cele 11 zone pescărești selectate în Franța includ zone protejate sau gestionate din punctul de vedere al mediului (dintre care nouă sunt situri marine incluse în rețeaua Natura 2000).

### **Ce alți factori influențează selectarea zonelor pescărești?**

Procesul de creare a unui FLAG și criteriile autorităților de management pentru evaluarea propunerilor de grupuri ar trebui, de asemenea, să urmărească să asigure faptul că zonele selectate constituie o bază bună pentru parteneriatul și strategia locală. În ceea ce privește selectarea și definirea zonelor, ar trebui luați în calcul cel puțin următorii factori:

- › mărimea și masa critică a zonei,
- › caracteristicile comune ale zonei și coerența ei,
- › sentimentul identității locale și
- › potențialul de dezvoltare a zonei.

<sup>3</sup> Indicatori economici: PIB: Produs Intern Brut, VAB: Valoare Adăugată Brută

### Mărime și masă critică

Nu există nicio „regulă de aur” privind mărimea zonei, cu toate că zonele care sunt prea mici sau prea mari pot prezenta dezavantaje majore. Mărimea minimă a populației care este luată în considerare pentru a **asigura „masa critică” necesară** este, de obicei, de 10.000 de locuitori, dar în unele țări sau regiuni cu o densitate scăzută a populației acest prag poate fi redus până la 5.000. Totuși, în general, o zonă cu o populație foarte mică este puțin probabil să aibă o „masă critică” suficientă, ceea ce ar putea însemna, de exemplu, că:

- › este posibil să existe prea puțini lideri locali sau alți militanți locali capabili să asigure punerea în aplicare a strategiei (activitatea comunitară poate depinde de un număr mic de indivizi-cheie, iar când aceștia ies la pensie sau se retrag, pot fi greu de înlocuit);
- › există prea puțini antreprenori care să propună proiecte sectoriale private bune;
- › finanțarea locală este insuficientă sau alte resurse disponibile pentru cofinanțarea proiectelor contribuie la punerea lor în aplicare;
- › costurile administrative ale înființării și desfășurării parteneriatului ar putea fi disproporționat de ridicate.

Pe de altă parte, o zonă prea mare poate crea diferite alte tipuri de probleme. Populațiile mari, care numără mult peste 100.000 de locuitori, pot limita contactul direct dintre FLAG și comunitățile pescărești, acest lucru putând reduce nivelul încrederii dintre diferiții actori. Atunci când un grup local acoperă o zonă geografică foarte mare, de exemplu în țările cu o densitate scăzută a populației, distanța fizică dintre actorii locali poate îngreuna, de asemenea, cooperarea.

Dacă bugetul alocat acestor zone este mic, **resursele în cadrul Axei 4 pot fi „alocate într-un mod prea fragmentat”** pentru a aduce vreo schimbare reală. Ambele scenarii provoacă FLAG să realizeze masa critică necesară.

Unele țări exclud orașele care depășesc o anumită mărime (de exemplu, porturile) de la posibilitatea de a participa la FLAG pentru a evita o situație în care acestea ar absorbi o proporție ridicată din buget. Cu toate acestea, rolul important al orașelor cu piețe majore și al porturilor la stimularea dezvoltării zonelor înconjurătoare nu ar trebui subestimat și este important să fie aleasă o zonă care constituie un întreg coerent și funcțional.

### Caracteristici comune și coerență

Dacă activitățile FLAG vor contribui la dezvoltarea durabilă a unei anumite zone, este important ca zona să facă dovadă de suficientă **coerență din punct de vedere geografic, economic și social**. Trebuie evitate diferențele mari, deoarece vor îngreuna identificarea priorităților comune și obținerea unui acord cu privire la o strategie comună.

În termeni generali, aceasta înseamnă că diferitele părți ale zonei (adică diferitele sate sau municipalități care alcătuiesc zona) ar trebui să dețină anumite caracteristici comune care să le unească. Ele pot să împartă anumite resurse comune, să se confrunte cu provocări comune sau să aibă aceleași nevoi și oportunități.

Aceasta nu înseamnă că zonele ar trebui să fie omogene. Dimpotrivă, **părțile diferite, dar complementare**, ale unei zone ar putea fi legătura care le unește (de exemplu, o parte a unei zone poate oferi unități turistice, în timp ce o altă parte oferă personalul care să conducă aceste unități). Prin urmare, această complementaritate și aceste legături pot contribui la coerența zonei. Printre caracteristicile comune ale zonei s-ar putea număra:

- › trăsături geografice similare sau comune (de exemplu, o zonă situată de-a lungul unui tip specific de linie de coastă sau de-a lungul văii unui râu);
- › istorie sau patrimoniu cultural similar sau comun;
- › provocări sociale comune sau similare (de exemplu, mici comunități izolate, minorități etnice sau o populație îmbătrânită);
- › factori de mediu similari (de exemplu, poluarea apei, zone cu o valoare naturală mare sau resurse comune) și
- › o situație economică comună (de exemplu zone post-industriale sau în transformare, stațiuni turistice, zone în declin sau zone în creștere în care pescuitul este în declin și se confruntă cu alte conflicte).

Unele țări doresc ca zonele Axei 4 să fie **continui din punct de vedere geografic** (cu posibila excludere a marilor orașe menționate mai sus). În altele, acest lucru nu este obligatoriu atâta timp cât diferitele părți ale zonei prezintă suficiente caracteristici comune (ca în cazul mai multor insule mici care formează un FLAG). Deși o lipsă a continuității poate îngreuna dezvoltarea și punerea în aplicare a unei strategii eficiente, uneori, continuitatea unei zone poate fi mai puțin importantă decât coeziunea sa.

### Un sentiment al identității locale

Sentimentul identității locale este extrem de important într-o abordare pe zone, „de jos în sus”, pentru că:

- › contribuie la **capitalul social**, în special la încrederea reciprocă dintre partenerii locali și în cadrul întregii comunități, fapt care ușurează cooperarea,
- › consolidează **încrederea că un lucru poate fi realizat**, în ciuda problemelor și dificultăților, îmbunătățind astfel șansa ca strategia să reușească și
- › **motivează actorii locali** să contribuie alocând din timpul și efortul lor cu mai multă dăruire.

Cu toate că simțul identității locale este adesea mai puternic în zonele omogene, nu este întotdeauna cazul. Există situații în care oamenii dintr-o zonă diversă sau largă împart o puternică identitate comună. E posibil ca acest lucru să se bazeze nu atât pe „ceea ce deținem în comun”, cât pe „cu ce ne confruntăm în comun” sau pe „ce ne face diferiți de alții” ori o combinație a acestora. Sentimentul conține adesea o puternică componentă de mândrie locală. Trezirea unui **„simț al locului”** și dezvoltarea lui poate fi un factor motivațional extrem de important și o pârgie pozitivă într-o zonă, putând reprezenta o parte intrinsecă a strategiei de dezvoltare locală.

Simțul identității locale se dezvoltă în timp și poate fi **slab în comunitățile cu o origine recentă** (de exemplu, acolo unde a existat un aflus de locuitori din alte părți ale țării) sau unde o mare parte a populației petrece o mare parte a timpului în alte locuri (de exemplu, zonele de navetă cu care se învecinează un oraș). În aceste situații, eforturile de consolidare a identității locale, printre care se numără activitățile precum animația comunitară și activitatea în comun asupra strategiei ar trebui să fie una din principalele priorități ale parteneriatului local. Aplicarea reușită a strategiei va contribui, de asemenea, la creșterea și consolidarea mândriei locale.

### Potențialul de dezvoltare a zonei

Prin potențialul de dezvoltare a zonei se înțelege în acest context măsura în care economia zonei poate utiliza gama de **resurse endogene** prezente pentru a asigura un venit durabil pentru populația locală. Acest lucru este legat de mulți factori, precum:

- › distanța față de piețele pentru produsele locale și/sau locurile de muncă (de exemplu, orașe),
- › nivelul de educație și mobilitatea economică a locuitorilor,
- › aptitudinile și organizarea comunității,
- › tipul și diversitatea bogățiilor naturale și culturale,
- › măsura în care economia locală depinde de o singură gamă, și aceea redusă, de sectoare,
- › natura, gradul și potențialul diversificării economice,
- › atractivitatea zonei pentru investitorii externi sau turiști,
- › natura și proporția imigrației și emigrației,
- › proximitatea și accesibilitatea zonelor învecinate care pot prezenta ocazii complementare, și
- › capacitatea populației și întreprinderilor locale de a atrage investiții.

Nicio zonă pescărească nu se aseamănă cu alta în privința potențialului de pescuit. Cu toate acestea, dacă se analizează factorii precum cei evidențiați aici, pot fi evaluate natura și gradul potențialului oricărei zone. Aceste aspecte vor avea **o influență directă asupra zonei și strategiei GALP**. De exemplu, în zonele care depind sau au depins în mare măsură de industria pescuitului, e posibil să nu fie ușor să se găsească posibilități de angajare alternative sau suplimentare. Dacă se dovedește a fi un avantaj, zona FLAG propusă poate fi modificată în lumina acestor aspecte.

### Concluzie

Definirea și selectarea atentă a zonei FLAG va contribui la succesul parteneriatului și al strategiei sale locale, întrucât toate cele trei elemente se află în strânsă legătură. Orientările furnizate în acest ghid evidențiază mulți dintre factorii-cheie care vor ajuta parteneriatul local să garanteze faptul că toate cele trei elemente acționează împreună în beneficiul zonei pescărești și al locuitorilor acesteia.

#### ***Pescuitul și turismul unesc județele de pe coasta sudică a Galiciei***

FLAG-ul, Ría de Vigo-A Guarda, acoperă coasta sudică a Galiciei (nord-vestul Spaniei) și include un total de 10 județe din golful Vigo Bay și Baixo Miño. Linia de coastă a acestor județe are o lungime totală de 137 km și numără o populație de 135.720 de locuitori (4% din populația galiciană), răspândită pe o suprafață de 404,4 km<sup>2</sup>. Această zonă prezintă unul dintre cele mai mari grade de dependență față de sectorul pescuitului din Galicia și înregistrează una dintre cele mai mari densități ale populației (336 locuitori pe km<sup>2</sup> – comparativ cu media regiunii de 93,75). Ea se caracterizează prin existența unei concentrări puternice a industriei pescuitului, 11,3% din populația activă fiind angajată în sectorul pescuitului. Cu toate acestea, alte sectoare precum turismul sunt de asemenea, importante, datorită numărului mare de plaje și atracții turistice din zonă, al celor câtorva parcuri naturale și zone protejate deosebite, precum și al celor 12 porturi de agrement.



### 3. Crearea parteneriatelor locale

#### De ce să se creeze un parteneriat?

Actorilor locali interesați în Axa 4 a Fondului European pentru Pescuit (FEP) li se cere să creeze un grup local pentru a pune în practică măsurile, adică un parteneriat local în care să fie implicați „parteneri publici și privați din diversele sectoare socioeconomice locale relevante”. În temeiul Axei 4, aceste parteneriate locale sunt cunoscute după numele generic, **grupuri de acțiune locală pescărești** sau FLAG-uri, deși uneori se utilizează alte nume, precum „grupuri de acțiune costiere” (Spania) sau „grupuri locale pescărești” (Polonia).

FLAG-urilor, sau denumirile echivalente, le revine sarcina de a dezvolta și pune în aplicare o **strategie de dezvoltare locală integrată** pentru un teritoriu coerent, bazată pe o abordare „de jos în sus”. FLAG-ul trebuie să asigure faptul că există o masă critică de resurse, suficientă pentru a sprijini strategia, inclusiv o capacitate administrativă și financiară suficientă care să gestioneze asistența, precum și faptul că operațiunile sunt finalizate cu succes. Aceste condiții definesc natura parteneriatului și baza funcționării lui. În acest context ne referim la o relație care:

- › reunește, de la egal la egal, entități din sectoarele public, privat și sectorul societății civile,
- › asigură faptul că acestea colaborează pentru a identifica și urmări realizarea unor obiective comune,
- › este pe termen lung, adică depășește etapa unui singur proiect sau a unei cooperări pe termen scurt,
- › implică împărțirea riscurilor sau beneficiilor între toți partenerii și
- › recunoaște faptul că, prin cooperare, dezvoltare pe baza competențelor și bunurilor fiecăruia și prin completarea acestora, partenerii devin mai puternici.



*Grupul Local Pescăresc (FLAG) Lesvos Development Company S.A. (Grecia).*

Crearea unui parteneriat este un proces îndelungat, care prezintă numeroase provocări, solicitându-le partenerilor să aloce resurse și bunuri (nu numai bani, ci și cunoștințe locale, timp și efort), aceasta pentru că ei recunosc faptul că marile câștiguri și beneficii pot fi obținute **lucrând în parteneriat** sau pentru că problemele sunt poate prea complexe ca să fie soluționate lucrând în mod independent. În cadrul inițiativelor de dezvoltare locale, bazate pe zonă, precum Axa 4 a FEP, pot fi obținute beneficii reale, în special în zonele aflate în declin sau care se confruntă cu provocări economice și sociale grave.



În aceste zone, trebuie **combinat toate posibilitățile și forțele** actorilor locali pentru a aborda chestiuni, oportunități și provocări comune. Acest parteneriat implică asigurarea conducerii în comun, dezvoltarea unui sentiment comun al locului și identificarea unei baze comune prin care să se găsească soluții, abordând nu doar un singur sector, ci întreaga zonă și nevoile ei, acționând într-un mod integrat.

Într-o asemenea situație, un parteneriat local poate:

- › să acumuleze resurse locale, experiență și aptitudini, pentru le utiliza într-un mod mai eficace, și să creeze soluții adecvate pentru problemele identificate,
- › să atragă un public mai larg în procesul decizional și planificarea pentru dezvoltare, crescând astfel implicarea civică în guvernare, sporind capacitatea locală de a acționa și construind un grup de sprijin și
- › să ofere un mecanism de identificare și abordare a potențialelor sinergii și conflicte dintre diferitele grupuri de interese (de exemplu, între mediu și dezvoltare)<sup>4</sup>.

Principalul rol al parteneriatului este să dezvolte și să pună în aplicare o strategie sau un plan de acțiune comun pentru zona sa.

#### Cum sunt structurate parteneriatele?

Regulamentul UE prevede punerea în aplicare a Axei 4 de către grupuri sau parteneriate formate din „reprezentanți ai sectorului pescăresc și ai altor sectoare socioeconomice locale relevante”. Prin urmare, abordarea ar trebui să fie **inclusivă**, iar reprezentarea părților interesate ar trebui să urmărească să asigure că se ține seama de grupurile care uneori ar putea fi excluse. Experiența acumulată din programul LEADER arată că printre grupurile deseori excluse din aceste inițiative se numără: tinerii (al căror viitor se află în joc), persoane active din punct de vedere economic (cu disponibilitate parțială), femeile (adesea excluse din industriile dominate de bărbați) sau bătrânii (care adesea dețin experiență și sunt disponibili).

Având în vedere că Axa 4 vizează grupurile de acțiune locală în domeniul pescuitului, este important să se asigure o prezență importantă a sectorului pescuitului. În același timp, este la fel de vital ca **niciun sector sau partener să nu fie dominant**. Un parteneriat echilibrat și incluziv poate produce o strategie mai eficace și mai echilibrată, reflectând nevoile zonei și eventualele nevoi speciale sau interese. El va tinde, de asemenea, să motiveze implicarea transcomunitară, apreciind contribuțiile oamenilor și încurajându-i să contribuie cu resurse (timp, cunoștințe locale, resurse financiare și tehnice), în beneficiul zonei.

Organizațiile reprezentate în cadrul parteneriatului sunt importante, dar la fel de importante sunt persoanele care reprezintă aceste organizații în cadrul parteneriatului. **Implicarea personalului sau reprezentanților seniori** contribuie în mare măsură la succesul parteneriatului, în special asigurându-i o creștere a importanței în cadrul gestionării organizației partener și facilitând un proces decizional mai rapid, în numele partenerului.

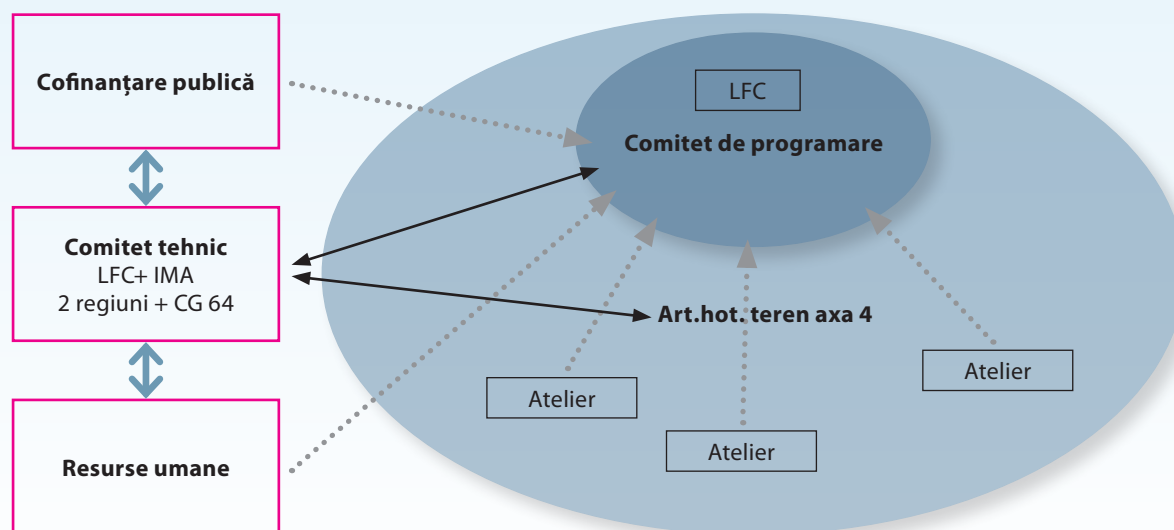
Fixarea obiectivului implicării individuale, a celor care recunosc limitările propriilor lor organizații și înțeleg că problemele zonei nu pot fi soluționate fără implicarea altor parteneri și sectoare, poate contribui de asemenea la depășirea acestor probleme.

Sublinierea potențialului partenerilor de a influența deciziile majore în cadrul parteneriatului (precum forma finală a strategiei sau selectarea proiectelor) este, de asemenea, importantă în ceea ce privește încurajarea participării lor active – în special pentru cei cu puțină experiență în cooperarea cu alte sectoare.

<sup>4</sup> Bazat pe manualul „Animarea parteneriatelor locale în zonele rurale – ghid practic” elaborat în cadrul proiectului TEPA (Formarea animatorilor de parteneriate europene), [www.partnershipanimators.eu](http://www.partnershipanimators.eu).

### ***O nouă abordare a guvernancei pe coasta bască franceză***

Grupul FEP de pe coasta din Regiunea Bască și sudul Landes este un parteneriat general informal în care este implicată o gamă largă de părți interesate. Comitetul pentru pescuitul local (LFC) este structura de sprijin care asigură statutul juridic al grupului. LFC împuternicește un comitet de programare să hotărască cu privire la sprijinul furnizat de Axa 4 pentru promotorii proiectului, pe baza strategiei. Acest comitet de programare responsabil cu gestionarea și punerea în aplicare a strategiei este alcătuit din 30 de membri (21 din sectorul privat, dintre care 17 din sectorul pescuitului, și 9 din sectorul public). Recrutarea responsabilului inițiativei Axei 4 asigură LFC-ului resursele umane necesare pentru îndeplinirea rolului său de organizator, forță motrice și coordonator al inițiativei. Un comitet tehnic de dimensiuni reduse asigură expertiză și consiliere suplimentară.



### **Statut juridic**

În diferitele state membre există diferite modele organizaționale de FLAG-uri. În unele țări, FLAG-urile trebuie să se constituie ca persoane juridice (deseori o asociație nonprofit sau un ONG), în altele unul sau mai mulți parteneri sunt selectați pentru a coordona punerea în aplicare a strategiei, inclusiv asumarea unor responsabilități administrative și financiare în numele parteneriatului (pentru mai multe detalii, a se vedea secțiunea privind structura juridică, în planul de punere în aplicare)

### **Alcătuirea parteneriatului**

Parteneriatele sunt organisme dinamice care se transformă sau evoluează în timp, pe măsură ce se dezvoltă și induc schimbarea. Ele nu apar ca entități gata formate; au începuturi, traiectorii și finaluri diferite. Acolo unde pot fi identificate diferite tipuri generale de parteneriate, acestea sunt considerate cel mai bine ca puncte de plecare. În realitate, există frecvent o variație considerabilă în cadrul tipurilor și în tranziția între diferite tipuri. Parteneriatele pot fi conduse de:

- › *Sectorul privat sau reprezentanți ai unui sector de activitate specific (de exemplu, pescuitul)* – care deseori apar atunci când interesele sectorului privat se reunesc pentru a răspunde unei probleme specifice, unei provocări (precum restructurarea flotei) sau unei oportunități (de exemplu oportunitățile de finanțare). Deși prezintă avantaje din punctul de vedere al mobilizării investițiilor private și al talentului, pot avea un obiectiv restrâns, eventual limitându-și activitățile la **îmbunătățirea competitivității propriului lor sector**. Astfel, este posibil ca aceștia să nu țină cont în mod suficient de oportunitățile de diversificare, ameliorare a mediului și deschidere către interese mai generale în zonă.
- › *Sectorul public* – deseori punctul de pornire comun în zonele noi pentru parteneriate și dezvoltarea teritorială, precum și în țările cu o societate civilă relativ slabă (de exemplu statele membre ale UE din Europa centrală și de est). Intervenția guvernamentală și atragerea de resurse din sectorul public pot fi vitale pentru stabilirea de noi parteneriate. Aceste parteneriate tind **să se concentreze pe asigurarea resurselor, investițiile fizice și infrastructură**. Ele pot avea un rol important în întărirea administrației la nivel local și inter-municipal, dar pot rămâne dependente de interesul predominant al unui sector public sau influențate de acesta și, prin urmare, nu pot evolua în asemenea măsură încât să devină independente sau autonome.
- › *Societatea civilă* – aceste parteneriate tind să se dezvolte din organizațiile societății civile care vizează îmbunătățirea zonei lor, a economiei sale, a mediului și/sau a calității vieții. Ele sunt mai des întâlnite în zone în care implicarea societății civile este puternică și în care există o istorie a parteneriatelor. Finanțarea poate fi, de asemenea, un bun factor motivațional. În acest caz, atenția tinde să se concentreze asupra **investițiilor în animare, formare, cultură, precum și în locurile de muncă locale, mediu și facilitățile comunitare**. Aceste parteneriate pot avea efecte pozitive asupra durabilității sociale și al mediului și se pot transforma în parteneriate deosebit de eficace și autonome. Cu toate acestea, ele pot fi limitate de chestiuni legate de viabilitatea economică și legitimitatea politică.

Avantajele și dezavantajele unor parteneri diferiți au determinat unele țări să susțină **principiul treimii**, conform căruia există un echilibru între reprezentarea publică, privată și a societății civile. Totuși, nu există nicio formulă magică pentru alcătuirea perfectă a parteneriatelor – ceea ce contează este să se găsească parteneri care să aducă entuziasmul, aptitudinile și resursele cele mai adecvate nevoilor zonei de pescuit respective.

#### Cum să se identifice și să fie implicați partenerii?

Dacă se dorește ca parteneriatul să aibă o contribuție reală la dezvoltarea zonei, este esențial să se asigure faptul că toate părțile interesate importante din zonă sunt implicate în calitate de parteneri. Partenerii viitori ar trebui să fie interesați în mod pozitiv de schimbările care au loc în zonă, să susțină activitatea parteneriatului, să dorească să dedice resurse și reputația personală și să contribuie la promovarea și încurajarea altora de a se alătura procesului.

Crearea parteneriatului este, de obicei, inițiată de un grup central de persoane interesate sau motivate care doresc să se angajeze față de o acțiune comună. O primă sarcină esențială este **identificarea părților interesate**, care implică efectuarea unei analize a tuturor indivizilor, organizațiilor și instituțiilor care au avut sau pot avea un impact semnificativ (pozitiv sau negativ!) asupra dezvoltării zonei. Aceste părți interesate ar trebui apoi invitate să se implice în activitatea parteneriatului. Un instrument util în acest caz este un tabel precum cel ilustrat mai jos, care descrie principalele caracteristici ale fiecărei părți interesate (atât puncte slabe, cât și puncte forte), motivația (așteptările) și orice contribuție potențială pe care o poate aduce sau beneficii pe care le pot avea în urma implicării lor în parteneriat. O asemenea analiză este realizată, de obicei pe sectoare, astfel încât să se țină seama de părțile interesate din sectorul public, privat și cel al societății civile.

Părți interesate pe sector	Caracteristici, de exemplu puncte slabe/forte	Motivație, așteptări	Contribuție
Sectorul public: - partea interesată A - partea interesată B - ...			
Sectorul privat: - ... - ...			
Sectorul societății civile: - ... - ...			

Această analiză a părților interesate vizează crearea unei hărți a organizațiilor, instituțiilor și grupurilor existente active într-o anumită zonă.

Abordarea implicării partenerilor variază în funcție de profilul zonei respective. Aceasta pot merge de la **zone în care inițiativa locală lipsește**, unde un număr mic de actori foarte motivați trebuie să inițieze acțiunea locală, până la **zone cu un teren de acțiune „aglomerat”**, unde un mare număr de actori interni și externi experimentați pot concura pentru domenii de responsabilitate similare. În cel de-al doilea caz, un nou parteneriat ar putea crea o situație și mai confuză, astfel încât ar putea fi preferabil să se adopte rolul brokerului între diferitele interese locale, în beneficiul comunităților pescărești. În unele cazuri, aceste parteneriate pot proveni din organizații existente.

### Care sunt etapele creării parteneriatului?

Este important să se recunoască faptul că „**niciun parteneriat nu se naște pe deplin format**”<sup>5</sup>. Procesul recunoașterii de către parteneri a punctelor slabe și a celor forte ale fiecăruia și construirea încrederii necesită timp, precum și numeroase reuniuni și discuții. Partenerii care manifestă un mare entuziasm la început pot renunța, în timp ce alții, aparent indeciși la început, devin în cele din urmă implicați și deseori se numără printre cei mai mari suporteri ai parteneriatului. Prin urmare, stabilirea angajamentului fiecărui partener înainte de alegerea organismelor administrative sau elaborarea normelor referitoare la luarea deciziilor și a procedurilor este un pas esențial.

Crearea parteneriatului trebuie tratat ca un proces dinamic care se desfășoară prin interacțiunea celor implicați. Este un proces în permanentă evoluție, iar rolul partenerilor poate să se schimbe în timp. **Ciclul parteneriatului** poate fi un instrument util pentru înțelegerea și gestionarea acestui proces. Metodele și mijloacele de soluționare a problemelor interne ale parteneriatului (precum conflictele, lipsa motivației partenerilor etc.) vor trebui adaptate la etapa de dezvoltare a unui anumit parteneriat. Acest ciclu implică patru etape subîmpărțite în douăsprezece etape:

<sup>5</sup> Advantage West Midlands: Orientări pentru elaborarea și punerea în aplicare a strategiilor de dezvoltare locală LEADER, [www.advantagewm.co.uk](http://www.advantagewm.co.uk)

#### **Etapa I – Clarificare și Construcție**

1. Clarificare: înțelegerea provocării, colectarea informațiilor, consultarea părților implicate și a potențialilor furnizori de resurse externe, crearea unei viziuni a parteneriatului/pentru parteneriat;
2. Identificare: identificarea potențialilor parteneriși, dacă este cazul, asigurarea implicării lor; motivarea și încurajarea lor să lucreze în cooperare;
3. Construire: partenerii își construiesc relația de muncă prin adoptarea de comun acord a unor ținte, obiective și principii esențiale care vor sta la baza parteneriatului.
4. Planificare: partenerii planifică programul de activități și încep să delimiteze un proiect coerent.

În Etapa I, există uneori o perioadă de dezacord și tensiune (sau concurență) între parteneri, care este posibil să necesite aptitudini de coordonare sau orientare înainte ca partenerii să se obișnuiască cu munca în echipă și procesul decizional în grup. Aceasta este de obicei urmată de o perioadă de relații normalizate, cu o tendință mai puternică de realizare a unor obiective comune.

#### **Etapa II – Management și Întreținere**

5. Management: partenerii analizează structura și sistemul de gestionare a parteneriatului lor pe termen mediu și lung;
6. Asigurarea resurselor: partenerii (și alți susținători) identifică și mobilizează fonduri și alte resurse;
7. Implementare: după ce au fost găsite resursele și au fost puse la punct detaliile proiectului, începe procesul de punere în aplicare – lucrul în conformitate cu un calendar prestabilit și (în mod ideal) pentru obținerea anumitor rezultate. De obicei, până să se ajungă în acest moment, parteneriatul a devenit o unitate eficientă în care partenerii lucrează bine pe bază de cooperare.

#### **Etapa III – Reexaminare și Revizuire**

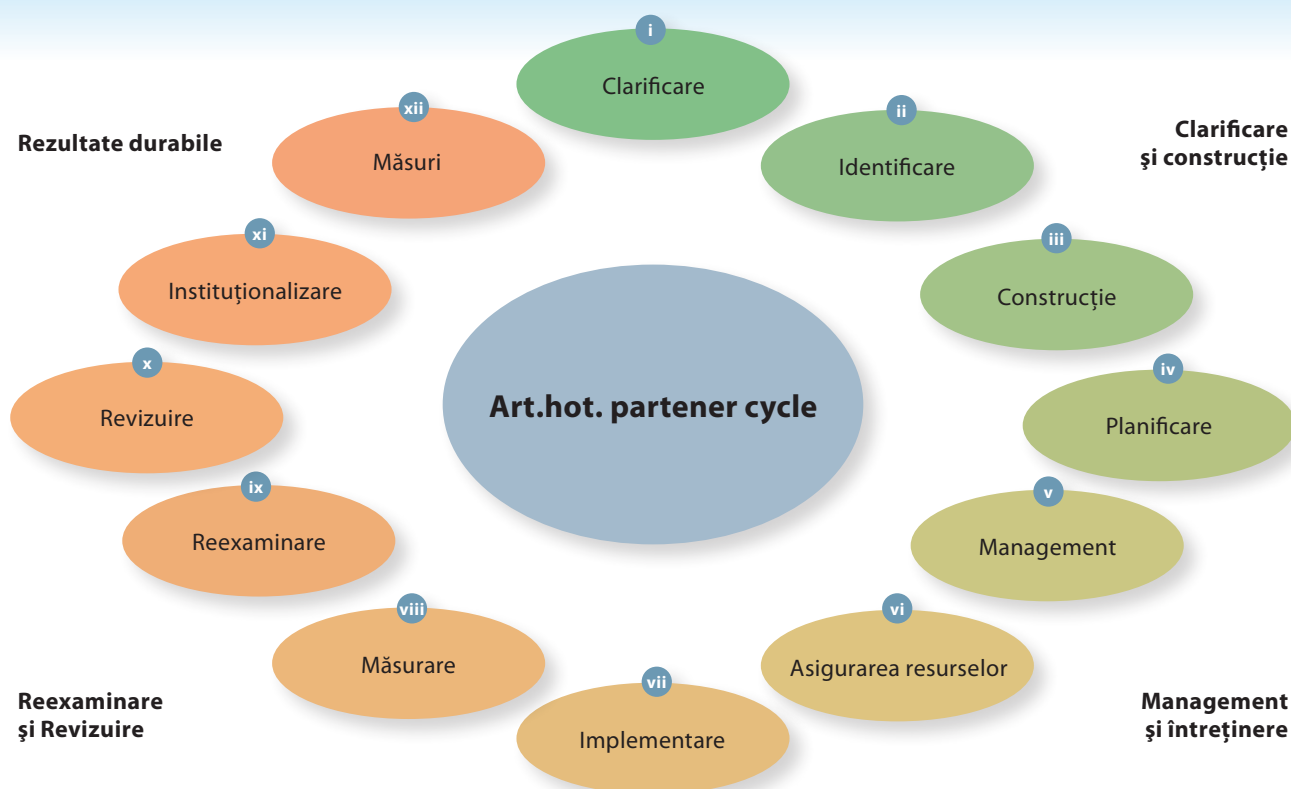
8. Măsurare a performanței: măsurarea și prezentarea unor rapoarte referitoare la impact și eficacitate, rezultate și urmări. Monitorizare și evaluare: își îndeplinește parteneriatul obiectivele propuse?
9. Reexaminare: reexaminarea parteneriatului: care este impactul parteneriatului asupra organizațiilor partenere? E timpul ca anumiți parteneri să plece și/ sau să adere parteneri noi? Ar trebui să se schimbe rolurile?
10. Revizuire: revizuirea parteneriatului, programelor sau proiectelor în lumina experiențelor, realizărilor sau schimbărilor în ceea ce privește contextul în care operează parteneriatul.

#### **Etapa IV – Durabilitatea Rezultatelor**

11. Instituționalizare: construirea unor structuri, resurse și mecanisme adecvate pentru parteneriat, pentru a-i garanta eficacitatea pe termen mai lung.
12. Prelungirea sau încheierea (măsură pentru viitor): clădirea durabilității sau adoptarea unui final adecvat

Descrierea de mai sus, adaptată după „Manualul parteneriatului” al IBLF<sup>6</sup>, se aplică tuturor tipurilor de parteneriate la nivelul unei zone, fie ele create în mod spontan, la inițiativa partenerilor, sau ca răspuns la o oportunitate de finanțare, de exemplu, un grup de acțiune locală în domeniul pescuitului. Fiecare dintre cele douăsprezece etape este importantă pentru a asigura durabilitatea parteneriatului pe termen lung, dar partenerii FLAG ar putea foarte bine să fie obligați să accelereze sau să raționalizeze pașii formării parteneriatului pentru a respecta termenele programului de finanțare. Ar putea fi, de asemenea, necesar să se lucreze în paralel la Planificare (de exemplu, dezvoltarea strategiei), Management (dezvoltarea structurii de gestionare a FLAG-ului) și Asigurarea resurselor (de exemplu, identificarea cofinanțării).

<sup>6</sup> Forumul internațional al liderilor în afaceri (IBLF) și Asociația mondială pentru o nutriție îmbunătățită (GAIN), *Manualul parteneriatului*, 2003



### Care sunt principalele funcții ale parteneriatelor locale?

Există diferențe considerabile între parteneriatele locale, în funcție de contextul național, dar și de nevoile specifice ale zonei. Cu toate acestea, majoritatea parteneriatelor au următoarele funcțiuni principale:

- › implementarea,
- › managementul financiar și administrarea și
- › procesul strategic decizional.

Funcția de **implementare** este, de obicei, responsabilă pentru:

- › furnizarea de informații și animarea comunității,
- › furnizarea de sprijin pentru promotorii proiectului și
- › implementarea acelor proiecte întreprinse direct de parteneriat (de exemplu, prioritățile strategice convenite, proiectele de cooperare etc.).

Funcțiile **administrative și financiare** pot fi îndeplinite de aceeași organizație care asigură implementarea, dar este important să reamintim că aceste două tipuri de funcțiuni sunt distincte. Entitatea responsabilă pentru chestiunile administrative și financiare se va ocupa, în general, de:

- › organizarea aplicării proiectului și procesul de selecție (inclusiv eligibilitatea),
- › managementul financiar (inclusiv creanțele, plățile, în cazul în care grupul funcționează pe baza unui buget descentralizat, cu alte cuvinte efectuează plăți către beneficiarii proiectului),
- › monitorizarea performanței și prezentarea de rapoarte și
- › sprijinul administrativ pentru organismele decizionale.



În toate cazurile este important să se asigure separarea funcțiilor administrative și financiare de **procesul decizional strategic**. Procesul decizional strategic al parteneriatului local depinde de statutul său formal (asociație liberă de parteneri vs. entitate juridică separată) și de contextul juridic național. Unele țări solicită un anumit nivel de reprezentare a diferitelor sectoare. De obicei, se aplică următoarele principii:

- › deciziile strategice cheie (de exemplu, aprobarea strategică sau eventualele schimbări majore, selecția partenerului responsabil cu gestionarea financiară, angajarea personalului cheie, normele decizionale cheie pentru parteneriat) sunt luate de un organism care îi reprezintă pe toți partenerii;
- › deciziile privind selecția proiectelor sunt, de obicei, încredințate unui organism ales (comitet, grup etc.) provenit din cadrul parteneriatului. Acest organism deține responsabilitatea crucială a aprobării

proiectelor sau a alocării de fonduri pentru a contribui la dezvoltarea generală a zonei. Prin urmare, deciziile sale ar trebui să fie, în măsura posibilului, colective, bazate pe **consensul** grupului, nu pe o simplă numărătoare a voturilor sau pe procente. De asemenea, ar trebui să se acorde atenție asigurării **transparenței** tuturor deciziilor (de exemplu, publicarea proceselor-verbale ale dezbaterilor comisiei).

Pe lângă funcțiile normale, elementele mai puțin formalizate ale parteneriatului joacă un rol important în motivarea și încurajarea partenerilor și în întărirea lor. **Grupurile de lucru** pot fi, de asemenea, o metodă importantă de implicare a altor membri ai comunității locale în activitatea parteneriatului. Prezența unui animator / facilitator este deseori necesară pentru stimularea dezvoltării parteneriatului, mai ales în primele etape, în timp ce grupurile de lucru active și puternice sunt semne ale maturității parteneriatului.

#### ***FLAG-ul finlandez se bazează pe structura LEADER***

În zona FLAG interioară a Kainuu și Koillismaa din Finlanda, strategia a fost creată și este pusă în aplicare pe baza unui acord de consorțiu între trei grupuri LEADER. Asociația LEADER Oulujarvi administrează strategia și găzduiește un comitet pentru pescuit care coordonează implementarea și evaluează fezabilitatea cererilor în cadrul proiectului. Comitetul numără nouă membri, trei din zona LEADER, care reprezintă pescarii, comercianții și procesatorii, organizații de consultanță, proprietari de terenuri și lacuri, ONG-uri, municipii și comitete LEADER. O treime din membri provin din sectorul privat, o treime din sectorul public și o treime din societatea civilă. Echipa care a dezvoltat strategia a fost, de asemenea, coordonată de grupul LEADER Oulujarvi și numără 16 membri, reprezentând diferite părți interesate.

## 4a. Elaborarea unor strategii eficace

### Introducere

Această secțiune se împarte în trei subsecțiuni, care vizează: procesul participativ al dezvoltării strategiei, trăsăturile cheie ale unei strategii de dezvoltare teritorială și pregătirea unui plan de implementare.

Pot exista variații de la un stat membru la altul în ceea ce privește structura strategiei și dacă planul de punere în aplicare ar trebui să facă parte sau nu din strategie sau să constituie un document separat. Totuși, în general, următoarele subsecțiuni acoperă toate elementele cheie care trebuie analizate și, prin urmare, ar trebui să fie relevante în toate situațiile.

### Un proces participativ al dezvoltării (ELABORĂRII) strategiei

#### Ce este un proces participativ al dezvoltării strategiei?

Regulamentul FEP insistă asupra ideii că strategiile privind zonele de pescuit trebuie întocmite în conformitate cu o abordare „de jos în sus” în care să fie implicată o bază reprezentativă a părților interesate locale. Obiectivele sunt bivalente: în primul rând, pentru a utiliza pe deplin cunoștințele unice pe care actorii locali le dețin despre zona lor și, în al doilea rând, pentru a-i implica în procesul de dezvoltare și în grupul de acțiune locală pescăresc (FLAG).

Dezvoltarea unei strategii pentru o zonă de pescuit va implica, în mod normal, un grup director al FLAG și alți actori locali în efectuarea unei **analize comune a situației de pe teritoriul lor**; aceasta se bazează, în general, pe o analiză SWOT (puncte forte, puncte slabe, oportunități și amenințări). Această analiză a situației va permite identificarea provocărilor pentru dezvoltare, definirea strategiei și a obiectivelor acesteia și obținerea unui acord privind prioritățile dezvoltării. Rezultatul va fi o strategie locală integrată, care vizează o zonă clară, bine definită, și ține seama de preocupările unei game largi de părți interesate din această zonă.



Portul St. Jean de Luz (Franța).

Procesul participativ al dezvoltării strategiei are următoarele obiective care se referă atât la strategia în sine, cât și la procesul de dezvoltare general:

- › obținerea unei înțelegeri comune a principalelor probleme, nevoi și oportunități ale unei zone pescărești locale,

- › identificarea și obținerea unui acord referitor cele menționate anterior, cu privire la importanța lor pentru zonă în întregul ei, pentru diferite grupuri, în special comunități pescărești locale, și pentru diferite părți ale teritoriului,
- › identificarea și dezvoltarea în mod colectiv a înțelegerii principalelor cauze ale acestor probleme, precum și a punctelor forte și a celor slabe interne ale zonei care pot fi aplicate în soluționarea lor,
- › crearea unei conștiințe mai mari și partajate a amenințărilor și oportunităților externe comune și a implicațiilor acestora,
- › dezvoltarea unei viziuni comune și realizarea unui acord cu privire la o strategie pentru obținerea acestei viziuni, care poate fi utilizată ca element principal în angajarea actorilor interni și externi cheie și
- › obținerea unui acord referitor la ceea ce poate fi realizat cel mai bine prin Axa 4 (spre deosebire de alte programe) și pașii și măsurile principale pentru ca aceasta să devină realitate.

În cadrul acestui proces, FLAG-ul și comunitatea trebuie în mod normal, susținute de către experți tehnici, întrucât această sarcină complexă necesită o abordare susținută pentru o perioadă de timp considerabilă, în mod normal de aproximativ șase luni.

### Care sunt fazele și pașii dezvoltării strategiei?

Procesul dezvoltării strategiei prin implicarea comunității poate fi împărțit în șapte faze principale, care includ șaisprezece pași distincți. Fazele și pașii lor constitutivi sunt secvențiale, cu excepția fazei 5, în care mai mulți pași pot fi efectuați simultan. Așa cum veți observa din volumul și natura muncii implicate, acest lucru va necesita un timp și un efort considerabile. Cu toate acestea, dacă se dorește obținerea unor rezultate de bună calitate la nivelul grupului, al strategiei de dezvoltare și al beneficiilor implicării comunității, este important să se garanteze faptul că participanții dispun de timp și resurse adecvate pentru fiecare pas.

### Faza 1: Pași pregătitori și asigurarea resurselor

1. Primul pas în pregătirea strategiei este crearea unui **grup coordonator preliminar** care să coordoneze activitatea de diagnosticare și să planifice și să inducă angajamentul comunității și pregătirea strategiei înseși. Grupul coordonator nu trebuie să fie mare. Inițial, ar trebui să existe cel puțin doi parteneri (de exemplu, comunitatea pescărească locală și autoritatea locală), dar grupul director ar trebui extins treptat și, în cele din urmă, se poate transforma în FLAG.
2. Este necesară **o echipă dedicată formată din una sau, în mod ideal, două persoane** care să desfășoare activitatea de diagnosticare și să se implice în comunitatea și sectorul pescăresc local. Este posibil ca grupul director să nu dețină toate resursele pentru a îndeplini întreaga gamă de sarcini necesare; e posibil ca nici măcar organizațiile partenere mari precum autoritățile locale să nu fie capabile să dedice această resursă. Prin urmare, contractarea unei echipe formată dintr-una sau două persoane care să efectueze diagnosticarea poate fi cea mai bună abordare. Ei pot să provină din zonă, dintr-o universitate, o agenție publică sau o agenție de consultanță, dar important este să fie dedicați acestei sarcini.

Echipa trebuie să dețină aptitudini și experiență demonstrate în tehnici de cercetare relevante, dezvoltare teritorială și facilitare. Este necesar un deviz estimativ bazat pe experiența din trecut pentru **echivalentul a aproximativ două perioade întregi de șase luni** (care va acoperi toate etapele: diagnosticarea situației, dezvoltarea strategiei, pregătirea unui plan de afaceri și formarea parteneriatului). În zonele fără antecedente sau procese similare, e posibil să fie nevoie de mai multe persoane și mai mult timp.

Întregul proces necesită o serie intensă de reuniuni și discuții cu diferitele localități, comunități și alte părți interesate. În toate cazurile, aceasta presupune multă **muncă voluntară** și aplicarea unor aptitudini bune de animare și facilitare. Până și zonele cu cea mai bogată experiență vor beneficia, în anumite momente ale procesului, de pe urma sprijinului experților calificați, nu în ultimul rând în ceea ce privește obiectivitatea și capacitatea acestora de a acționa ca agenți onești.

Ar trebui să se prevadă faptul că experții vor fi implicați în sprijinirea activității grupului de coordonare în fiecare din următorii pași.

### **Faza 2: Analiza preliminară a surselor de informații secundare și formularea de ipoteze pentru strategii (cercetare secundară).**

Etapă cercetării secundare este esențială în furnizarea bazei de dovezi pentru realizarea dezvoltării strategiei. Ea contribuie la un capitol din strategie referitor la profilul zonei (a se vedea pagina 24).

3. Echipa ar trebui să realizeze o scanare inițială a tuturor surselor de date secundare relevante pentru a identifica acele surse care contribuie la documentarea procesului. Este posibil să existe o cantitate mare de date provenite din sursele standard, iar experții ar trebui să fie conștienți de ele și ar trebui să fie capabili să decidă ce este fiabil și relevant. Scopul aici este să se utilizeze la maximum materialul deja existent și **să se evite duplicarea muncii care a fost deja prestată**. Este important să se asigure faptul că planurile și strategiile existente relevante pentru zonă sunt luate în considerare.
4. Odată ce datele și informațiile au fost colectate, următoarea sarcină este organizarea acestor informații secundare într-o serie de secțiuni logice, **analizarea lor, identificarea eventualelor lacune** și extragerea concluziilor principale. Aceste secțiuni acoperă de obicei teritoriul, geografia și mediul său, transporturile, infrastructura, populația, societatea, economia și piața muncii, guvernarea și administrația. Pentru fiecare dintre aceste zone trebuie formulate o serie de ipoteze preliminare cu privire la principalele probleme și schimbări care au loc.

### **Faza 3: Interviu preliminar cu părțile interesate cheie pentru a testa ipotezele și mobiliza sprijinul.**

În această etapă, grupul de coordonare, susținut de experți, utilizează constatările în urma cercetării secundare și interpretările acestora, adică ipotezele, pentru a întreprinde o serie de consultări cu părțile interesate locale.

5. Ar trebui organizate interviuri cu părți interesate cheie din zonă sau în cadrul organizațiilor relevante (se sugerează să se organizeze cel puțin 10 asemenea interviuri). Scopul este **utilizarea cunoștințelor locale și cunoștințelor experților** în explorarea principalelor probleme și oportunități cu care se confruntă zona. De aici, grupul coordonator poate începe să identifice unde există un acord și unde există conflicte potențiale. Aceste consultări informează, de asemenea, grupul coordonator cu privire la liderii locali în materie de opinie și pot contribui la identificarea celor care sunt pregătiți să fie implicați în posibile grupuri de lucru tematice sau să fie viitori parteneri în FLAG sau susținători ai acestuia.

### **Faza 4: Reuniuni publice pentru a informa comunitatea locală și decide cu privire la etapele următoare ale dezvoltării strategiei și creării parteneriatului**

Următoarea etapă a procesului este lărgirea și adâncirea bazei implicării comunitare și sectoriale.

6. Aceasta poate însemna mai mult decât o singură reuniune publică, pentru a asigura că toate părțile zonei au ocazia de a participa și că **procesul este incluziv**. Scopul este informarea a cât mai mulți locuitori cu privire la faptul că se realizează o analiză diagnosticare locală, că aceasta va fi folosită ca bază pentru dezvoltarea unei strategii locale și a unui plan de acțiune pentru zona pescărească, care va fi transmis ulterior pentru a obține finanțare în vederea punerii în aplicare a strategiei. În timpul reuniunii sau imediat după aceasta, oamenii vor trebui să fie invitați să participe la grupurile de lucru, care pot fi organizate la nivel zonal, tematic sau sectorial, în funcție de ceea ce se consideră a fi adecvat pentru zona respectivă. De-a lungul procesului, este important să se facă eforturi pentru a asigura o comunicare permanentă cu localnicii, pentru a asigura un nivel ridicat al participării tuturor părților interesate.

**Faza 5: Grupuri de lucru (detaliat)**

Ar trebui create grupuri de lucru mici, așa cum s-a indicat, la nivel tematic, sectorial sau zonal, dar poate fi utilizată și o combinație a acestora.

7. În mod obișnuit, aceste grupuri de lucru vor include cinci până la zece persoane. Sarcina lor este să contribuie la dezvoltarea analizei SWOT, să identifice obiectivele cheie și acțiunile prioritare și să dezvolte o strategie și un buget indicativ **pe subteme sau zone**. Este important ca, înainte de reuniunea publică, să se identifice potențialii președinți sau coordonatori ai grupurilor de lucru care impun respect în cadrul comunității, astfel încât să fie numiți lideri de grupuri. Scopul este implicarea unei baze ample de localnici motivați și cu inițiativă. Ar trebui să se aibă grijă să se analizeze relațiile sau dinamica din cadrul comunităților pentru a evita „factorii de blocare”, care pot exclude alte persoane, ca și pentru a implica grupuri care sunt adesea excluse.
8. Gama și numărul temelor pentru grupuri depinde de zonă, de resursele disponibile și de strategia globală în temeiul Axei 4. De exemplu, ar putea exista grupuri de lucru privind valorizarea produselor pescărești, diversificarea activităților de pescuit, protecția mediului și dezvoltarea turismului bazat pe pescuit. Pot exista și grupuri de lucru pentru femei sau tineri. Deseori, este necesar să se împartă în grupuri și mai mici și să utilizeze metode care ușurează participarea persoanelor care nu sunt obișnuite să lucreze împreună. În general, ar trebui să existe maximum zece persoane pe grup, care ar trebui să impună respect și să se consulte cu colegii lor. Ar putea fi la fel de util să se organizeze prezentări și să se facă apel la **sprijinul unor experți externi**, cu condiția ca aceștia să nu domine întâlnirile și rezultatele procesului. În mod normal, sunt necesare minim 2-3 reuniuni pe grup de lucru pentru a le permite să îndeplinească următoarele sarcini:
9. O analiză a părților interesate. Poate fi foarte utilă efectuarea unei **analize formale a diferitelor părți interesate** asociate unei anumite teme, a atribuțiilor lor oficiale, interese, capacitate sau resurse și posibile proiecte de care ar putea fi interesate sau pe care ar dori să le promoveze. Există mai multe tehnici și programe de calculator care să asiste această analiză (matrice pentru analiza părților interesate, matrice SWOT aplicată unor grupuri specifice), diagrame sau relații Venn, diagrame „păianjen” ale capacității organizaționale, hărți mentale etc.).

10. Identificarea colectivă a problemelor și oportunităților. Scopul este reunirea diferitelor puncte de vedere ale părților interesate și încercarea de a ajunge la un acord cu privire la **principalele probleme și oportunități și prioritatea lor respectivă**. Încă o dată, există o gamă largă de tehnici diferite pentru realizarea acestui lucru. Participanții pot utiliza o matrice pentru a evalua legăturile dintre diferite variabile (forțe motrice), pot utiliza analiza câmpului de forțe, gruparea, tehnica plusurilor, minusurilor și a aspectelor interesante sau ar putea construi un arbore al problemelor.
11. O analiză SWOT a temei sau sectorului în cauză. Punctele forte și punctele slabe sunt factori interni sau aspecte pe care partenerii le pot influența în mod direct. Oportunitățile și amenințările sunt factori externi pe care parteneriatul ar putea încerca să-i abordeze sau de care ar putea profita. Analiza SWOT ar putea, de exemplu, cerceta punctele forte și cele slabe interne ale sectorului turistic legate de activitatea de pescuit din zonă și le-ar putea compara cu oportunitățile (apropierea de un oraș mare) sau amenințările (alte destinații mai ieftine sau de mai bună calitate etc.) externe. Încă o dată, există o gamă largă de tehnici grafice și de altă natură pentru organizarea și reprezentarea acestui lucru. Indiferent de tehnica folosită, este important să se dezvolte un simț colectiv al ordinii importanței atât a oportunităților, cât și a nevoilor, și **să se evite crearea unei liste nediferențiate**.
12. O analiză a obiectivelor. Pornind de la analiza întreprinsă, grupurile de lucru ar trebui să caute metode prin care problemele sau situațiile negative pot fi reformulate ca situații pozitive sau acțiuni realizabile în mod realist. Este la fel de important să se permită crearea mai multor „**viziuni**” **ale gândirii predictive sau pozitive a ceea ce ar putea deveni zona**, cu toate că și acest lucru trebuie introdus într-o ordine a priorităților și supus unei verificări realiste în faza următoare. Încercați să formulați obiective reale, care sunt SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-bound) – specifice, măsurabile, realizabile, realiste și limitate în timp).



13. O analiză a posibilelor strategii pentru îndeplinirea obiectivelor. Aceasta înseamnă ca participanții să decidă asupra modului în care punctele forte ale zonelor pot fi consolidate, punctele slabe – reduse, amenințările – evitate și în care se poate profita pe deplin de oportunități. În această etapă, este util să începem să analizăm nivelul resurselor potențial disponibile și ce se poate face prin intermediul altor programe, de exemplu propunând **strategii cu bugete indicative și acțiuni**. Acest lucru contribuie considerabil la verificarea în mod realist, gestionarea așteptărilor și stabilirea priorităților. În general, obiectivele ar trebui clasificate, iar partea care le revine din buget ar trebui să reflecte gradul în care contribuie la îndeplinirea nevoilor fundamentale și la fructificarea ocaziilor identificate anterior.

14. La sfârșitul acestei etape, toate grupurile de lucru tematice sau zonale vor deține o imagine de bază a principalelor probleme sau nevoi, a lucrurilor pe care ar dori să le realizeze în legătură cu aceste nevoi, a priorității sau ponderii lor relative și a modului în care aceste grupuri consideră că ar fi ideal să realizeze ceea ce și-au propus, exprimat în termenii unei serii de acțiuni posibile.

**Faza 6: Crearea unui consens. Negocieri și reuniuni comune pentru a ajunge la un acord cu privire la principiile strategiei, bugetul și alcătuirea finală a parteneriatului.**

15. Reuniune (reuniuni) teritorială (teritoriale). Următoarea fază este una dintre cele mai delicate, întrucât implică punerea în comun a diferitelor viziuni pentru a crea o singură strategie unificată. Acest lucru înseamnă mult mai mult decât simpla însușirea a pozițiilor grupurilor sectoriale sau tematice. Conducerea constructivă și un spirit de compromis sunt esențiale pentru identificarea sinergiilor dintre acțiuni și dezvoltarea unor strategii comune benefice tuturor. Aceasta implică pornirea de la acțiuni și proiecte în privința cărora există un consens și să se renunțe la cele care încalcă principiile uneia sau mai multor părți interesate. Este deosebit de important să se găsească **proiecte-pilot** și linii de acțiune cu un efect multiplicator puternic asupra restului strategiei, în care acțiunile se leagă unele de altele și se consolidează reciproc și mobilizează diferiți actori locali.

Există o gamă largă de tehnici disponibile pentru a realiza acest lucru și ar trebui să se utilizeze experți pentru a contribui la identificarea celei mai bune abordări pentru grupul specific respectiv.

**Faza 7: Pregătirea programului operațional și aplicarea finală**

16. Fază de planificare. Această parte a tehnicii a procesului este abordată în sub-secțiunea următoare privind „caracteristicile cheie ale strategiei de dezvoltare” și implică identificarea „logicii de intervenție” a strategiei care leagă obiectivul general, scopul, rezultatele așteptate și activitățile la o serie de identificatori verificabili și se bazează pe presupuneri realiste. Aceste activități trebuie apoi alocate unui buget, trebuie să devină responsabilitatea clară a unui membru al organizației și trebuie planificate în timp, cu rezultate intermediare și finale (reper) identificabile. Va fi necesar și un plan de punere în aplicare sau plan de afaceri pentru modul în care grupul își va desfășura activitatea; acesta este abordat în subsecțiunea finală, privind „pregătirea unui plan de implementare”.



## 4b. Elaborarea unor strategii eficace

### Caracteristici cheie ale strategiei de dezvoltare



Portul Lira, situat în zona pescărească Costa da Morte (Galicia, Spania).

Această subsecțiune se concentrează asupra structurii și conținutului strategiei și completează subsecțiunile privind abordările participative ale dezvoltării strategiei și pregătirea planului de punere în aplicare. Abordarea descrisă respectă orientările CE privind gestionarea ciclului de proiect și abordarea prin cadrul logic<sup>7</sup>.

Pregătirea unei strategii nu înseamnă urmarea sau completarea unui șablon ne-existând nici un model universal. Cu toate acestea, ceea ce este vital este faptul că strategia demonstrează că există un flux consecvent al logicii instituit prin documentul care leagă analiza zonei, a nevoilor și oportunităților sale, a priorităților care trebuie abordate, a obiectivelor, resurselor și măsurilor de punere în aplicare propuse, precum și a sinergiilor, de alte strategii și politici care afectează zona. Structura prezentată în continuare prezintă o asemenea structură logică, așa cum se ilustrează în diagrama de mai jos. Există și o trimitere la etapele relevante din subsecțiunea anterioară privind „Procesul participativ al dezvoltării strategiei”.

<sup>7</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)



## Rezumat

Este util să se furnizeze un rezumat al documentului la început, pentru a permite oamenilor să înțeleagă repede care sunt principalele puncte. Având o lungime de două sau trei pagini, această secțiune ar trebui să expună principalele puncte ale strategiei, precum:

- › baza parteneriatului,
- › zona și principalele sale trăsături distinctive,
- › principalele provocări și oportunități identificate,
- › tema sau elementul central al strategiei și de ce este adecvat(ă),
- › obiectivul global,
- › măsurile prin care este abordată strategia,
- › totalul general și balanța resurselor,
- › ce se speră să se obțină.

## Caracteristici cheie ale zonei pescărești

Concentrarea asupra zonei de pescuit este esențială pentru Axa 4 și o diferențiază de restul FEP. Prin urmare, strategia ar trebui să definească și să descrie pe scurt zona de pescuit ținută și trăsăturile sale distinctive cheie, explicând cu claritate de ce este o zonă adecvată, pe baza căreia se poate construi strategia. Concentrarea și claritatea sunt importante în acest caz, fiind un element cheie al justificării strategiei.

Regulamentul FEP precizează foarte clar că granițele FLAG-ului nu trebuie să coincidă cu granițe(le) administrative. Există totuși beneficii dacă zona este definită ținând cont de limitele zonelor administrative locale. Unul dintre principalele motive ale acestui lucru este că, deseori, acestea sunt nivelurile la care datele și indicatorii cheie sunt prezentați, făcând posibilă o descriere mai exactă a zonei și a situației acesteia. O abordare utilă, prin urmare, este să se construiască pornind de la cele mai mici asemenea unități până la cele mai mari care sunt relevante. Demers trebuie însoțit, în mod ideal, de o hartă.

Scopul este furnizarea unei descrieri realiste a zonei și a modului în care aceasta funcționează, concentrându-se pe trăsăturile cheie care sunt relevante pentru strategia Axei 4. Din nou, aceasta ar trebui să abordeze toate criteriile specifice solicitate de autoritatea de gestionare și criteriile de eligibilitate FEP în materie de densitate a populației, dependență de pescuit și prezența micilor comunități pescărești.

## Context social, economic și de mediu

Strategia ar trebui să prezinte o analiză sau un diagnostic al contextului social, economic și de mediu al zonei pescărești. Acesta/aceasta poate fi întreprins(ă) de membrii grupului sau prin intermediul experților contractați. Analiza ar trebui să vizeze un domeniu redus și ar trebui să se ridice la un nivel corespunzător Axei 4, elementului său central și măsurii realizărilor sale potențiale. Informațiile și datele prezentate ar trebui, prin urmare, să fie specifice și relevante și puternic focalizate pe zona de pescuit locală.

Această parte a analizei ar trebui să utilizeze, în primul rând, surse secundare, statistici publicate și date referitoare la tendințe. Ar trebui identificate, de asemenea, rapoartele și studiile relevante. În această etapă, este la fel de important să se analizeze caracterul adecvat al strategiei pentru alte strategii și programe relevante de la nivel local și modul în care acestea vor fi completate sau suplimentate. Ele pot oferi, de asemenea, date și analize utile sau pot identifica surse de date utile. S-ar putea să apară probleme legate de capacitatea de adevărată a unui ansamblu de date pentru unele zone de pescuit. În astfel de cazuri, ar putea fi necesar să se ia în calcul întreprinderea unor cercetări la comandă, care pot fi susținute sau nu de autoritatea de gestionare.

Seriile de date socioeconomice cheie care trebuie evaluate includ:

- › populația rezidentă și profilul acesteia,
- › numărul de locuri de muncă în zonă,
- › ocuparea forței de muncă pe sector și pe gen, cu normă întreagă sau cu fracțiuni de normă,
- › aptitudini și calificări,
- › șomaj,
- › baza de întreprinderi, număr și mărimi,
- › infrastructură și acces la servicii,
- › lipsuri și dezavantaje.

Strategia ar trebui să ofere, de asemenea, date și analize de bază legate de mediu, relevante pentru zona de pescuit, inclusiv eventuale denumiri, și ar trebui să identifice bunurile de mediu care ar putea fi relevante pentru strategie.

În fiecare caz, ar trebui selectate și identificate toate dimensiunile specifice, legate de zona și sectorul de pescuit.

Din această analiză, ar trebui să poată fi identificate provocările și oportunitățile cheie cu care se confruntă zona de pescuit pe care FLAG le va lua în considerare la elaborarea strategiei.

## Angajamentul comunității și al părților implicate

Fiind un proces „de jos în sus”, comunitatea și părțile interesate sunt așteptate să se implice în consolidarea dezvoltării FLAG-ului și a strategiei acestuia încă de la început. Există și orientări cu privire la abordarea acestui lucru prevăzute în subsecțiunea anterioară, privind „procesul participativ al dezvoltării strategiei”. FLAG-ul ar trebui să stabilească baza consultării comunității și a părților sale interesate, făcând dovada acestei implicări „de jos în sus” prin explicarea lucrurilor care s-au realizat, a modului în care comunitatea a fost implicată și a măsurii implicării acesteia. Strategia ar trebui să facă un rezumat al rezultatelor obținute în urma consultării părților interesate și a comunității mai largi. Aceasta ar trebui să includă rezultatele obținute de grupurile de lucru. În mod normal, există două elemente principale clar legate de acest lucru:

- › percepțiile despre punctele forte, bunurile, nevoile și oportunitățile existente în zonă (fie ca parte a procesului de analiză SWOT, fie apărând acolo unde aceasta constituie o etapă separată) și
- › percepțiile despre elementul central și echilibrul strategiei, măsurile și modul în care va fi pusă în aplicare.

Un aspect esențial care trebuie subliniat aici este perspectiva din care strategia este abordată sau măsura în care strategia se concentrează, în primul rând, asupra sectorului pescuitului și, prin aceasta, asupra comunității pescărești, sau invers, sau dacă abordarea se face în principal din perspectiva socială, economică sau de mediu.

## SWOT

Strategia va trebui să conțină o analiză SWOT de înaltă calitate bazată pe trăsăturile cheie ale zonei de pescuit, contextul socioeconomic și de mediu, revizuirea documentelor și politicilor, consultarea comunității și a părților interesate și toate cunoștințele sau contribuțiile expert. Elementul cheie al analizei SWOT este **analiza**. Aceasta nu ar trebui să fie o simplă listă a punctelor forte, punctelor slabe, oportunităților și amenințărilor, pentru că nu ar contribui la justificarea strategiei.

SWOT trebuie să indice o analiză a implicațiilor pentru zona de pescuit și comunitate a acestor factori și să ofere o bază pentru a acorda prioritate acțiunilor și resurselor. Este un element esențial care face legătura între baza de dovezi, angajamentul comunității și programul propus. Orientări cu privire la efectuarea unei analize SWOT eficace sunt furnizate la pagina 64 din Orientările privind gestionarea ciclului de proiect al CE<sup>8</sup>.

## Proveniența strategiei, obiective principale și argumentare

Strategia zonei de pescuit ar trebui văzută clar ca provenind din combinația dintre analiză și rezultatele consultărilor. Ar trebui să se prezinte o sinteză a concluziilor trase din analiză și consultări și, pornind de la aceasta, să se contureze elementul central și obiectivul global sau general al strategiei. Acest obiectiv global ar trebui să prezinte pe scurt ceea ce urmărește să realizeze strategia zonei de pescuit și ar trebui afirmat în termeni SMART, adică să fie

- › specific – să precizeze cu claritate ce va aborda proiectul și prin ce mijloace;
- › măsurabil – să conțină o bază de măsurare și un obiectiv cuantificat;
- › realizabil – să fie realizabil din punct de vedere tehnic, având în vedere domeniul de acțiune propus;
- › realist – să fie realizabil, având în vedere resursele furnizate, timpul alocat, mărimea grupului țintă etc.;
- › limitate în timp – să prevadă data până la care ar trebui îndeplinite obiectivele.

Următoarele afirmații reprezintă un exemplu al acestui obiectiv global prezentat în termeni SMART.

<sup>8</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)

*„Până în 2015, să se consolideze inovația și adaptabilitatea în cadrul întreprinderilor din zona FLAG, prin acțiuni care duc la introducerea a 10 procese sau produse noi, însușirea sau punerea în aplicare cu succes a unor aptitudini noi de către 200 de persoane și crearea sau protejarea a 100 de locuri de muncă.”*

Trebuie prezentată o argumentare clară pentru strategie – ce propune să facă și de ce este adecvat – aducând justificări prin analiză și rezultatele consultărilor. Trebuie identificate în ansamblu măsurile prin care strategia va fi pusă în aplicare, explicând felul în care aceasta reprezintă un răspuns coerent la tema centrală și obiectivul general, adică faptul că este consecventă la nivel intern.

### Consecvență și sinergii cu alte politici

Așa cum se precizează în secțiunea de mai sus privind contextul social, economic și de mediu, este vital să se asigure faptul că s-a ținut seama în mod corespunzător de consecvența strategiei cu alte politici, strategii și intervenții locale. Având în vedere că Axa 4 este un program relativ mic, este important să nu se întreprindă acțiuni care pot fi abordate de alte politici, ci, în schimb, să se utilizeze Axa 4 ca instrument pentru sublinierea nevoii de acțiune și să se completeze și, dacă este posibil, să se utilizeze resurse suplimentare. Obținerea caracterului cel mai adecvat prin alte intervenții va contribui la asigurarea unei proporții optime între costuri și beneficii în ceea ce privește eforturile și resursele utilizate în cadrul Axei 4.

Aceasta va contribui, de asemenea, la evitarea dublării sau suprapunerii eforturilor, completând și aducând plusvaloare acolo unde este posibil. Felul în care urmează să fie realizat în practică trebuie descris în cadrul strategiei; și acesta este ilustrat foarte clar utilizând un tabel care descrie ce alte politici și programe există și domeniul lor de intervenție și acțiune.

### Obiective și măsuri specifice

Din analiză și consultări se vor elabora propuneri de acțiuni și măsuri care trebuie întreprinse pentru a duce la îndeplinirea obiectivelor generale. Acestea trebuie descrise în strategie. Pentru fiecare dintre aceste măsuri, va trebui pregătită o fișă tehnică pe baza unui format comun, care va conține următoarele elemente:

#### Obiective specifice

Ar trebui prevăzute obiective care sunt specificate în conformitate cu SMART și care descriu ceea ce își propune să realizeze măsura, și cum va contribui la îndeplinirea obiectivului general. Un exemplu de asemenea obiectiv la acest nivel, care are legătură cu exemplul obiectivului global, este:

*„Până în 2015, să se îmbunătățească performanța economică a zonei FLAG prin acțiuni care duc la absolvirea cu succes de către 340 de participanți a unei activități de formare, la crearea sau protejarea a 200 de locuri de muncă și la un număr de 2000 de nopți turistice suplimentare.”*

#### Argumentare

Va trebui furnizată o argumentare a măsurii și contribuției sale la strategie în ansamblu. Aceasta urmărește să demonstreze logica care stă la baza propunerilor aduse, fundamentate pe dovezile obținute în urma analizelor și consultărilor, în funcție de necesități.

#### Scopul acțiunilor

Va fi identificată gama de acțiuni care vor fi luate în considerare pentru sprijinul acordat în temeiul măsurii. Pentru aceasta, vor trebui verificate documentele relevante programului FEP național, pentru a asigura consecvența și eligibilitatea lucrurilor propuse.

#### Complementaritate și demarcare

Dacă se poate realiza o complementaritate între această măsură și alte inițiative, acest lucru ar trebui descris pe scurt. Aceasta include o complementaritate internă în cadrul strategiei și al programului FEP și, la nivel extern, cu alte programe sau inițiative.

Ar trebui specificate, de asemenea, orice acțiuni suplimentare specifice măsurii care sunt necesare pentru a garanta demarcarea clară a activităților susținute.

**Beneficiari țintă**

Vor fi identificate grupurile care se intenționează să beneficieze de proiectele propuse. Această identificare va trebui să includă trimeri la orice grupuri țintă sau prioritare identificate prin dezvoltarea strategiei.

**Resurse și ponderare**

Va fi precizată alocarea indicativă a finanțării în cadrul FEP pentru această măsură, în termeni monetari și ca proporție din totalul resurselor FEP pentru strategia zonei de pescuit. Baza acestei alocări trebuie explicată prin referire la logica analizei și a intervenției.

**Rezultate și urmări**

Vor trebui identificate tipurile și gama de rezultate anticipate care vor fi obținute în urma măsurii. Acest lucru se realizează în mod normal prin identificarea unor indicatori de performanță adecvați și fixarea unor ținte cuantificabile. Aceștia ar trebui să fie proporționali cu gama de resurse dedicate măsurii. Ar putea fi util să gândim în termenii unei ierarhii a efectelor asupra măsurii, adică a rezultatelor pe care dorim să le obținem. În mod logic, aceste efecte vor avea o legătură directă cu obiectivele SMART. De exemplu, în legătură cu o inițiativă de formare:

- › rezultatul urmărit ar putea fi numărul de indivizi cu o probabilitate mai mare de a fi angajați sau ale căror locuri de muncă sunt asigurate prin faptul că sunt mai adaptabile,
- › rezultatul ar fi numărul celor care termină cu succes cursul de formare și care obțin o calificare sau care aplică noi aptitudini la locul de muncă și
- › rezultatul ar fi numărul de zile de formare urmate de persoanele individuale.

Vor trebui identificați indicatori adecvați, din seria specificată în programul național. Pot fi incluși, de asemenea, indicatori de performanță care reflectă tema sau elementul central specific al strategiei și/sau prioritățile locale, deși este esențial ca acestea să fie bine definite, practice și limitate ca număr.

**Acțiuni propuse legate de proiect**

În această etapă, nu va fi posibilă specificarea întregii activități legate de proiect care ar putea să apară în cadrul strategiei. Cu toate acestea, vor trebui făcute cele mai bune estimări cu privire la activitatea care va apărea în primele etape pe baza consultărilor, cercetărilor și analizei întreprinse în pregătirea strategiei; acestea ar trebui utilizate pentru identificarea fondurilor necesare pe parcursul programului în planul de punere în aplicare.

**Aspecte orizontale****Egalitatea șanselor**

Întreaga finanțare UE trebuie să integreze politica Comisiei privind egalitatea de șanse, care este consacrată în Tratatul UE și care este, de asemenea, reflectată în legislația statelor membre. Este important nu numai pentru susținerea drepturilor cetățenilor, ci și pentru asigurarea faptului că sunt valorificate toate talentele și capacitățile disponibile. Strategia va trebui să susțină o declarație clară și concisă care stabilește abordarea strategică în ceea ce privește permiterea și asigurarea egalității de șanse și felul în care se propune abordarea acestui lucru din punct de vedere operațional. O abordare pragmatică este adoptarea unei politici adecvate a egalității de șanse de către unul dintre parteneri, comparând acest lucru cu strategia FLAG și făcând modificări pentru a demonstra modul în care acest lucru va fi pus în aplicare în mod operațional. Politica poate lua forma unei anexe la strategia propusă.

**Durabilitatea mediului**

Toate programele finanțate de UE trebuie să integreze politica Comisiei privind durabilitatea mediului. Integrarea durabilității mediului în strategiile zonei FLAG este importantă datorită legislației UE și legislațiilor naționale și datorită dependenței comunităților și economiilor pescărești de resursele naturale și un mediu de înaltă calitate. Strategia ar trebui să stabilească principiile durabilității mediului pe care FLAG-ul s-a angajat să le respecte și felul în care acestea vor fi implementate și monitorizate.



### Inovație

Un principiu strategic cuprinzător important este urmărirea inovației, încurajarea unor abordări și soluții înnoitoare și antreprenoriale și, prin urmare, strategia va trebui să indice care este abordarea generală. În această privință, este important să se ia în considerare caracterul adecvat al legăturii dintre inovație, cooperare și relaționare. Transferul de bune practici, transmiterea cunoștințelor și învățarea de la alte persoane permit un acces la o cantitate mare de experiență și stimulează inovația.

Stimularea inovației este una din principiile cheie ale Axei 4. Concentrarea pe inovație se bazează pe încrederea că, dacă se fac „mai multe lucruri de același fel”, e puțin probabil ca zona de pescuit să-și atingă pe deplin potențialul și că ar trebui căutate soluții noi la problemele existente.

Experiența acumulată prin LEADER și alte inițiative la nivelul unei zone arată că inovația este deseori prost înțeleasă și poate fi amestecată cu riscul eșecului, în locul unei înțelegeri a faptului că în căutarea unor soluții și abordări noi unele proiecte vor fi în cele din urmă sortite eșecului într-o anumită măsură și că acest lucru ar trebui permis. Exemple de inovație care apar în mod obișnuit includ:

- › felul în care un proiect este dezvoltat sau gestionat,
- › cine este implicat în proiect și cum,
- › resursele prin care este susținut proiectul,
- › felul în care sunt identificate, utilizate, diseminate sau comunicate rezultatele,
- › felul în care proiectul devine autonom,
- › felul în care proiectul se leagă de alte inițiative.

Strategia va include o declarație privind modul în care acest lucru va fi abordat (de exemplu, acordând prioritate unor proiecte care fac o dovadă clară a unei anumite forme de inovație urmărite).

### Cooperare și relaționare (integrare în rețea)

Articolul 44 din FEP prevede întreprinderea a două acțiuni în cadrul Axei 4: 1. Măsuri specifice dedicate cooperării transnaționale și interregionale și 2. Relaționarea între grupuri. Sunt prevăzute, de asemenea, rețele la nivel național și comunitar.

Vor trebui analizate diferitele forme de cooperare, formale sau informale, acestea oferind beneficii semnificative. Cu toate că la nivel formal se pune un foarte mare accent pe proiecte comune, abordări mai puțin formale, precum sprijinul între colegi și îndrumarea, sunt domenii vitale ale cooperării prin relaționare. Activitatea complexă de înființare a unui FLAG și a unei strategii locale nu este un demers solitar; el înseamnă a aparține față de o comunitate. Cum se poate utiliza sau contribui la aceasta pentru a dezvolta grupul, pentru a iniția proiecte sau inițiative comune sau pentru a transmite și transfera cunoștințe sau experiență? Strategia ar trebui să prezinte abordarea propusă, felul în care va fi dezvoltată și ce se urmărește să se realizeze pentru FLAG.

## 4c. Elaborarea unor strategii eficace

### Pregătirea unui plan de implementare (plan de afaceri sau de acțiune<sup>9</sup>)

Planul de implementare este documentul care descrie felul în care FLAG-ul intenționează să pună în aplicare strategia. El însoțește strategia și în funcție de cerințele specifice ale statului membru în cauză, poate conține o combinație între următoarele elemente:

1. o descriere a procesului de punere în aplicare,
2. dispoziții privind gestionarea administrativă și financiară, inclusiv în materie de personal,
3. o descriere a activităților pentru viitoarea dezvoltarea FLAG,
4. procedura de dezvoltare, aplicare și aprobare a proiectului,
5. criteriile de selecție a proiectului care vor fi utilizate,
6. procedurile de monitorizare și evaluare planificate,
7. un plan de acțiune privind comunicările sau publicitatea,
8. informații financiare detaliate privind alocațiile, cheltuielile etc.

Statele membre pot solicita elemente suplimentare, iar ordinea acestor elemente poate varia. În unele cazuri, ele pot fi prezentate în documente diferite, de exemplu unele elemente pot fi prezentate în strategii sau alte părți ale aplicației. Ceea ce contează este să se asigure faptul că sunt menționate undeva. Această notă face o scurtă prezentare a ceea ce ar trebui luat în calcul pentru fiecare dintre aceste elemente.

<sup>9</sup> Această parte operațională a strategiei are denumiri diferite în țări diferite. În Regatul Unit și Irlanda, este de obicei menționată sub numele de plan de afaceri, în timp ce, în alte țări, este numită plan de acțiune, plan de implementare sau plan operațional.



Laura Nieto Zas, Managerul FLAG –ului Ria de Pontevedra (Spania).

## Procesul de implementare

### Privire de ansamblu

O secțiune introductivă ar trebui să ofere o scurtă argumentare cu privire la metodele sau procedurile de punere în aplicare propuse, demonstrând felul în care aceasta va contribui la îndeplinirea scopurilor și obiectivelor generale ale strategiei, prin aplicarea abordării Axei 4. Încă o dată, componentele abordării punerii în aplicare pot varia de la o țară la alta, dar, în mod normal, se consideră că acestea includ cel puțin:

- › o descriere a principalului organism administrativ și financiar,
- › structura grupului,
- › felul în care grupul va opera,
- › responsabilitățile cheie ale diferitelor organizații și
- › felul în care FLAG-ul va interacționa cu părțile interesate regionale locale, regionale și naționale și autoritățile de gestionare.

Un instrument util pentru ilustrarea acestui lucru poate fi o diagramă.

### Structura juridică

Regulamentul de punere în aplicare a Regulamentului FEP<sup>10</sup> permite statelor membre să aleagă între două structuri alternative atunci când înființează FLAG-ul [articolul 23 alineatul (2)]:

- › ele pot crea „o structură comună constituită legal, a cărei constituire formală garantează funcționarea corespunzătoare a parteneriatului” sau
- › pot selecta „un partener din cadrul parteneriatului în calitate de conducător administrativ care garantează funcționarea corespunzătoare a parteneriatului”.

Dacă se alege prima opțiune, va trebui specificat ce formă juridică a fost adoptată (adică asociație a societății civile, organism public, organism nonprofit privat sau altul) și să se furnizeze o copie a statuturilor aprobate.

Acest organism constituit în mod legal va trebui să demonstreze că îndeplinește cerința prevăzută în regulament în materie de reprezentativitate a organismelor sale decizionale și de experiență și capacitate administrativă.

### Organismul administrativ și financiar coordonator

În cazul opțiunii a 2-a, organismul pe care FLAG-ul l-a aprobat va acționa ca organism responsabil pentru gestiunea administrativă și financiară a programului acestuia. În funcție de felul în care GALP-ul este constituit, acesta poate fi un membru FLAG, cum ar fi o autoritate locală sau însuși FLAG-ul. Va trebui explicat de ce această organizație este potrivită să își asume acest rol (de exemplu, datorită sistemelor, personalului, experienței și capacităților sale). Acest organism va fi în mod normal responsabil pentru:

- › respectarea programului FEP național și a altor reglementări relevante,
- › răspunderea financiară a programului și
- › angajarea și managementul personalului în numele FLAG-ului.

### Structura și modul de funcționare a FLAG-ului

Această secțiune ar trebui să descrie felul în care parteneriatul intenționează să funcționeze. În această privință, printre aspectele cheie se numără:

- › baza de membri ai FLAG-ului, dacă va fi reprezentativ (adică membrii reprezintă în principal interesele directe ale organizației lor) sau corporativ (adică membrii acționează în principal în interesele FLAG-ului în întregul lui),
- › ce contribuții mai ample pot aduce membrii la activitatea FLAG-ului (de exemplu, în calitate de consilieri) și
- › normele procesului decizional (de exemplu, dacă acesta se bazează pe consens sau pe vot, cvorumul necesar și balanța alcătuirii sale etc.).

<sup>10</sup> Regulamentul Comisiei (CE) nr. 489/2007

Vor trebui explicate, de asemenea, principalele responsabilități ale FLAG-ului și membrilor săi și care sunt așteptările în ceea ce privește membrii acestuia. În mod obișnuit, aceasta poate include: monitorizarea strategiei, promovarea programului, angajarea comunității, supravegherea gestionării și progresului, relaționarea, asigurarea legăturilor și susținerea activității personalului.

În cazul în care FLAG-ul este asociat cu o altă entitate existentă, precum grupurile de acțiune (GAL) LEADER, atunci trebuie să reiasă cu claritate felul în care va fi gestionată separarea cerută în temeiul Regulamentului FEP. Acest lucru este deosebit de relevant pentru următoarele trei puncte.

### **Organismul decizional**

O abordare comună în ceea ce privește aprobarea proiectului este utilizarea unui comitet executiv, consiliu de administrație sau subgrup FLAG – un organism decizional (OD) care raportează FLAG-ului principal. OD poate deține competențe numai până la un anumit prag financiar, dincolo de care este necesară aprobarea FLAG-ului. Acest grup mai mic reduce cerințele impuse membrilor GALP-ului, permite reuniuni mai frecvente și accelerează procesul decizional și durata aplicațiilor. OD trebuie să respecte principiile membrilor FLAG-ului. De asemenea, ar trebui să dețină termeni de referință sau proceduri de operare clare. De exemplu, membrii unui astfel de grup ar putea să fie prin rotație membrii ai FLAG-ului.

Această secțiune va trebui să detalieze abordarea decizională, rolurile și responsabilitățile celor implicați, eventualele niveluri ale delegării și principiile care vor fi utilizate.

### **Complementaritatea și demarcarea operațională față de alte programe**

Această secțiune ar trebui să includă o descriere a modului în care FLAG-ul și personalul acestuia vor colabora cu alte organizații și inițiative (de exemplu, LEADER, dar și Axele 2 și 3 ale FEP), pentru a garanta faptul că complementaritatea și demarcarea descrise în strategie sunt aplicate în practică. Acest lucru ar trebui să acopere atât principiile operaționale generale, cât și specificitățile principalelor intervenții din zonă (de exemplu, programele legate de fondurile structurale). Vor trebui descrise proceduri și responsabilități clare. Un mijloc eficace de a demonstra acest lucru cu claritate este o diagramă. Aceasta va identifica, de asemenea, responsabilitățile financiare.

### **Comunicare și responsabilitate**

Planul de punere în aplicare ar trebui să specifice modalitățile de comunicare și responsabilitățile în cadrul FLAG-ului și modul în care FLAG-ul se va conecta la comunitate și va comunica cu aceasta. Acest lucru ar putea fi inclus, de asemenea, în diagrama menționată mai sus.

### **Colaborarea cu comunitatea**

Există probabilitatea ca FLAG-ul să fi fost foarte activ în implicarea în comunitate și în consultarea cu aceasta în ceea ce privește înființarea lui și dezvoltarea strategiei. Va fi descris felul în care se va încerca asigurarea menținerii implicării și angajării comunității în general. De exemplu este posibil să se urmărească aducerea unei contribuții a comunității locale la procesul decizional. Aceasta va putea implica colaborarea cu grupurile locale existente sau crearea unor forumuri sau subgrupuri la nivel de zonă, care ar trebui luate în considerare și în abordarea aspectelor informării și publicității.

## Administrare, finanțare și personal

### Personalul FLAG

Experiența dobândită cu LEADER sugerează faptul că un personal de înaltă calitate reprezintă un bun ingredient pentru a obține FLAG-uri reușite, contribuind la funcționarea cu succes a organizației, la animare și facilitare, precum și la punerea în practică a strategiei. În funcție de domeniu, fiecare FLAG va avea un **manager sau coordonator** fie cu normă întreagă, fie cu part time. Cu toate acestea, grupurile cu bugete mari care operează în zone cu puține organizații locale, pot angaja personal suplimentar. De exemplu, în unele țări, parteneriatele angajează 4-5 persoane pentru programul LEADER, inclusiv lucrători care au ca responsabilități legate de dezvoltarea comunității și întreprinderii sau a proiectului. Natura și proporția sprijinului suplimentar variază în funcție de mărimea FLAG-ului, experiența sa anterioară (de exemplu ca grup de acțiune LEADER) și de nivelul sprijinului financiar și aportului tehnic al partenerilor (de exemplu, organismul responsabil sau consiliul pentru turism), precum și de dispozițiile administrative adoptate.

Până la 10% din bugetul FEP total alocat poate fi alocat acoperirii costurilor de funcționare și de personal ale FLAG-ului. Astfel, aceasta poate reprezenta singurul mare angajament al FLAG-urilor. Este extrem de important să se asigure faptul că persoanele adecvate execută sarcinile adecvate, dar acest lucru este deseori dificil de realizat în FLAG-urile mai mici cu **resurse limitate**. O abordare eficientă a soluționării acestei chestiuni este cooperarea cu grupurile de acțiune LEADER sau FLAG-urile învecinate pentru a deține în comun serviciile de asistență sau de „back-office”.

Cerințele în materie de personal pot varia în timp (de exemplu, este probabil ca un nou FLAG să solicite mai multe persoane pentru asigurarea resurselor în primele etape, pentru a obține implicare și a construi capacitate). Este important să se analizeze **ce resurse vor fi necesare la momente diferite**, care sunt rolurile și sarcinile cheie, care sunt aptitudinile asociate și experiența pe care va trebui să le dețină personalul? În general, în orice proces de dezvoltare locală, trebuie îndeplinite o serie de funcții (de exemplu, sprijin pentru proiectarea și dezvoltarea proiectului, dezvoltarea și formarea comunitară, dezvoltarea strategiei). În unele zone, aceste funcții sunt acoperite de agențiile și organizațiile existente, dar în altele, ele trebuie create de la zero. Prin urmare, FLAG-urile trebuie să specifice în planul de implementare următoarele:

- › personalul și structura de personal propuse;
- › rolurile cheie, susținute de descrieri relevante ale posturilor;
- › o împărțire a costurilor de angajare și a celorlalte costuri asociate implementării planului;
- › orice complementaritate sau cooperarea cu alte inițiative, FLAG-uri sau grupuri de acțiune LEADER.

### Locația

Amplasarea teritorială este un aspect important din punctul de vedere al geografiei zonei și/sau al unei eventuale organizații gazdă. Se iau în considerare accesibilitatea geografică a locației, accesul fizic, accesibilitatea percepută la comunitate și potențiala complementaritate operațională (de exemplu, cu organismul responsabil sau alte servicii). Se pregătesc propuneri însoțite de estimări ale costurilor pentru instituirea fizică și echiparea biroului FLAG-ului. În unele cazuri, acest lucru poate fi asigurat de o organizație existentă, iar, în alte cazuri, poate fi considerat cofinanțare locală.

### Finanțarea

Se oferă o descriere clară a diferitelor elemente ale structurii financiare și administrative propuse. În mod normal, aceasta va fi gestionată de organismul responsabil al FLAG-ului care deține responsabilitatea supremă. Descrierea nu trebuie să fie complexă; claritatea este atributul cel mai important. Ea poate fi prezentată, de exemplu, sub forma unei diagrame, însoțită de un comentariu care indică liniile de comunicare și responsabilitate, specificând rolurile și responsabilitățile tuturor celor implicați.

Fiind responsabil pentru răspunderea financiară a programului, organismul responsabil (fie FLAG-ul (grupul de acțiune) însuși, fie un FLAG partener al acestuia), va acționa adesea și ca bancher pentru FLAG și va răspunde de gestionarea financiară locală și de plăți.

Prin urmare, această secțiune ar trebui să descrie clar eventualele asemenea responsabilități, personalul implicat, principiile și procedurile asociate și verificările și balanțele necesare din sistem. Vor trebui descrise, de asemenea, dispozițiile care au fost adoptate în ceea ce privește auditarea financiară internă.

### Ajutorul de la Stat

Respectarea reglementărilor privind ajutorul de stat ar trebui să constituie o parte esențială a evaluării tehnice a proiectelor. Aceste reglementări vor preciza ce poate fi și ce nu poate fi susținut și până la ce nivel. Normele privind ajutorul de la Stat pot fi destul de complexe și va trebui solicitată consiliere din partea autorității de management, în cazul în care există îndoieli. Procedura pentru garantarea acestei respectări ar trebui să fie descrisă cu claritate în planul de punere în aplicare. Unele autorități de management recomandă acest lucru, în toate celelalte cazuri el fiind sarcina organismului responsabil.

### Dezvoltarea FLAG

Așa cum este prevăzut în secțiunea privind parteneriatul, nici un FLAG nu se naște pe deplin format. Dezvoltarea FLAG-ului și a capacității acestuia ca organizație durabilă reprezintă un aspect central al abordării Axei 4. Cum se va dezvolta FLAG-ul ca entitate, cum va fi înființat, cum se va dezvolta ca organizație și cum va proceda pentru a pune în aplicare Axa 4 și strategia? Această secțiune poate fi adesea inclusă ca parte a strategiei, dar este menționată aici pentru a asigura faptul că este abordată.

Ea va descrie felul în care se estimează că va evolua FLAG pe parcursul programului și activitățile prin care va fi întreprins acest proces. Aceasta ar putea acoperi structura organizațională, resursele și sistemele; angajarea personalului, formarea personalului și a membrilor FLAG-ului; extinderea parteneriatului, construirea capacității și angajarea comunității; punerea în aplicare a priorităților sau proiectelor strategice. De asemenea, ar putea include strategia de ieșire sau de continuare a FLAG-ului. Cum va evalua sau cum se va dezvolta, care este pasul următor și care va fi moștenirea durabilă pentru a continua?

Prin urmare, în această secțiune ar trebui să se includă pașii esențiali care trebuie efectuați pentru instituirea și dezvoltarea FLAG-ului, iar un tabel sau o listă de verificare care să prezinte detaliile acțiunilor, reperelor, termenelor și actorilor responsabili reprezintă un instrument util în acest caz.



## Elaborarea și aprobarea proiectului

Planul de implementare va conține o descriere a propunerilor privind procedurile de elaborare și aprobare a proiectului. Materialele suport vor trebui să fie disponibile și să poată fi accesate de eventualii solicitanți, în vederea asigurării transparenței. O diagramă va contribui la ilustrarea procesului de aplicare, în timp ce un tabel va contribui la alocarea clară a responsabilităților.

### Dezvoltarea proiectului

Procesul de dezvoltare și aplicare a proiectului și etapele acestuia vor fi explicate, inclusiv eventualul sprijin furnizat de personalul FLAG-ului. Există cel puțin trei abordări diferite care ar putea fi folosite:

- › proiecte strategice inițiate și/sau dezvoltate de FLAG (acestea pot solicita multe resurse),
- › sprijinirea directă a dezvoltării proiectului în zonele prioritare (din nou, presupune utilizarea unor resurse relativ numeroase, de exemplu în ceea ce privește construirea capacității) și
- › apeluri deschise de oferte de proiecte.

Există două abordări diferite ale apelurilor deschise de oferte: fie FLAG-ul publică o cerere de oferte până la o anumită dată, fie există un proces deschis de depunere a cererilor care funcționează în mod continuu. În ambele cazuri există avantaje și dezavantaje. Considerarea / evaluarea aplicațiilor poate fi asigurată de personalul FLAG-ului, în funcție de resursele disponibile.

O etapă a exprimării interesului anterioară procedurii la o cerere adevărată contribuie la evitarea faptului ca solicitanții și FLAG-ul și personalul acestuia să piardă timp. Personalul FLAG-ului va trebui să ofere informații despre potențialul caracter adecvat al propunerilor:

- › este adecvat strategiei?
- › este posibil să reușească, eventual cu sprijin, dacă este cazul?
- › este adecvat pentru finanțarea în cadrul Axei 4 sau ar fi mai bine ca solicitantul să fie direcționat în altă parte?

*Acest punct final este un rol care poate crește ca importanță pe măsură ce grupul de acțiune se maturizează ca organism de dezvoltare.*

### Aprobarea proiectului

Procedurile vor ține seama de etapele distincte al dezvoltării, evaluării și aprobării proiectului și să garanteze faptul că separarea adecvată a responsabilităților este menținută între aceste elemente, pentru a garanta transparența în luarea deciziilor și pentru a evita orice potențial conflict de interese. În general:

- › cei implicați în dezvoltarea proiectului nu vor fi implicați în aprobarea acestuia;
- › personalul va face numai evaluări tehnice sau va oferi consiliere tehnică privind un proiect;
- › un membru al grupului de aprobare al proiectului care are un interes în proiect va trebui să declare acest interes și se va retrage în timpul analizării cererii.

### Criteriile de selecție a proiectului

Aici ar trebui prezentate criteriile pe baza cărora proiectele vor fi evaluate pentru a primi sprijin. Documentele programului statului membru sau programului regional vor conține criterii esențiale care trebuie aplicate de FLAG-uri la selectarea proiectelor eligibile. De asemenea, FLAG-urile vor dezvolta criterii locale pentru selectarea proiectelor, care reflectă specificitățile strategiei lor locale și prioritățile și obiectivele acestora. Acestea vor include atât criterii tehnice, cât și calitative. Criteriile de selecție indicative sunt disponibile pe site-ul internet FARNET ([www.farnet.eu](http://www.farnet.eu)).

Criteriile tehnice ar putea prevedea, de exemplu:

- › dacă solicitanții au capacitatea practică și financiară pentru punerea în aplicare a proiectului;
- › dacă nevoia de ajutor subvenționat este clar demonstrată;
- › dacă țintele, indicatorii și reperele sunt realiste.

Criteriile de calitate ar putea indica:

- › măsura în care proiectul contribuie la realizarea strategiei și completează activitățile vizate de alte inițiative relevante;
- › măsura în care proiectul răspunde la nevoile identificate și este susținut de dovezi privind cererea prospectivă;
- › gradul de adecvare locală și consecvența față de nevoi.

În vederea asigurării transparenței, criteriile de evaluare ar trebui să fie disponibile și accesibile potențialilor solicitanți.

## Monitorizare și evaluare

Scopul monitorizării și evaluării este:

- › să ofere FLAG-ului informații pentru a facilita în mod continuu managementul și dezvoltarea activităților și punerea lor într-o ordine a priorităților;
- › să identifice posibile puncte slabe sau riscuri în operarea proiectelor;
- › să prevadă măsurile de corectare care trebuie adoptate pe parcurs pentru eliminarea punctelor slabe, riscurilor sau neregulilor identificate în timpul operării proiectului, în special în ceea ce privește managementul financiar;
- › să învețe din experiența implementării programului, contribuind la ajustarea abordării pentru programele existente sau viitoare.

Procedurile de monitorizare formală și raportare privind implementarea strategiei și verificările de respectare asociate pot fi stabilite de autoritatea de management sau prezentate în orientările privind programul operațional național. Acolo unde este cazul, FLAG-urile vor trebui să indice cum intenționează să respecte aceste cerințe.

Acolo unde nu este cazul unor proceduri de monitorizare, FLAG-urile vor oferi o descriere a propunerilor lor de raportare privind performanța financiară și fizică a proiectelor individuale și a strategiei FLAG-ului. Aceasta ar trebui să fie legată de procesul de punere în aplicare descris și de diagrama care prezintă responsabilitățile care revin fiecăruia.

Propunerile de evaluare a FLAG-ului și strategiei vor trebui tratate în cadrul abordării generale. Din nou, acest lucru poate să fie specificat cel puțin într-o anumită măsură de către autoritatea de management.

## Comunicare, informare și publicitate

Planul privind comunicările, informarea și publicitatea va trebui elaborat în conformitate cu articolele 32 și 33 din regulamentul de implementare al FEP. Obiectivul formal al acestui plan este să se recunoască și să se facă publică intervenția UE. Cu toate acestea, el poate fi extins pentru a spori angajamentul și implicarea beneficiarilor actuali și potențiali și conștientizarea de către aceștia a oportunităților lor de implicare.

Un plan tipic va include:

- › grupurile țintă,
- › activitățile și materialele de publicitate,
- › accesul la documentele FLAG-ului și informații despre FLAG,
- › planul financiar,
- › responsabilitatea principală,
- › informații pentru solicitanți,
- › informații pentru publicul larg și
- › calendarul general al activităților programului.

## Informații financiare

În mod normal, această secțiune a planului de implementare va trebui să vizeze două elemente principale:

- › o descriere a felului în care activitățile FLAG-ului urmează să fie cofinanțate în mod obligatoriu (adică acele fonduri pe care FLAG-ul sau promotorii proiectului trebuie să le colecteze, care să nu reprezinte cofinanțare nici de la FEP, nici de la nivel național) și
- › tabelele financiare pentru programul FLAG-ului, care să indice așteptările privind toate sursele pe perioada programului.

### **Cerința de cofinanțare**

Abordările colectării cofinanțării obligatorii și ale nivelurilor care pot fi anticipate vor varia considerabil în funcție de statul membru și de program. Fondurile în plus față de FEP și de cofinanțarea națională vor fi necesare pentru a sprijini proiectul și costurile de punere în aplicare a FLAG-ului. Acestea pot proveni din surse publice locale sau din surse private. Acolo unde este implicată o cerință de cofinanțare publică locală, contribuția publică totală, adică de la FEP și cofinanțarea națională sau regională, eventuala cofinanțare publică locală și orice altă cofinanțare nu trebuie să depășească nivelul maxim al ajutorului public, așa cum este prevăzut la anexa II din Regulamentul FEP. Drept urmare și în conformitate cu prevederea în temeiul Axei 4 ca majoritatea acțiunilor să fie conduse de sectorul privat, se poate presupune că majoritatea propunerilor FLAG-urilor vor conține un anumit nivel de cofinanțare voluntară și privată obligatorie, adecvat finanțării din surse private și neguvernamentale.

În consecință este posibil ca o mare parte a cofinanțării obligatorii să fie adusă în mod diferit de la proiect la proiect. Cu toate acestea, ar trebui să fie posibil să se ia măsuri pentru a identifica potențialele surse de cofinanțare obligatorie și să se țină seama de estimări în tabelele de finanțare. Rata medie a intervenției anticipate ar trebui specificată, de asemenea, ratele maxime fiind reglementate de Regulamentul FEP. Aceste estimări vor trebui justificate în textul însoțitor și acolo unde este posibil, prin angajamente formale din partea partenerilor la finanțare.

### **Tabele financiare detaliate**

Autoritățile de gestionare pot furniza tabele financiare care trebuie completate; acestea vor fi conforme cu tabele lor financiare de la nivel de program. Următoarele orientări se referă la unele aspecte comune care pot interveni.

Ar trebui pregătită o estimare a cheltuielilor așteptate, alocate pe fiecare an, cel puțin pentru perioada programului. Acest lucru ar trebui realizat pe baza celei mai bune estimări a activității de dezvoltare a FLAG-ului și proiectului și ar trebui să includă un proiect de buget operațional pentru costurile estimative cu personalul, administrarea și funcționarea FLAG-ului.

Factorii interni sau externi care ar putea afecta profilul de finanțare de-a lungul anilor ar trebui identificați și abordați. De exemplu, în ceea ce privește costurile FLAG-ului, un factor intern în primii ani ar putea fi costurile mai ridicate asociate cu construirea capacității și activitatea de dezvoltare a proiectului. Apoi, în anii următori, ar putea exista aspecte specifice asociate cu pregătirea închiderii programului sau a succedării acestuia. Factorii externi ar putea include, de exemplu, oportunități de activități complementare în jurul altor programe sau evenimente.

E posibil să se solicite tabele care să descrie cheltuielile totale, inclusiv cerințele de cofinanțare, pe întreaga perioadă a programului, împărțite pe an și sursă, între:

- › finanțarea de la FEP,
- › cofinanțarea națională, regională și/sau de la sectorul public local,
- › cerința de cofinanțare de la sectorul public local și
- › cerința de cofinanțare privată sau comunitară.

Tabelele ar trebui să indice împărțirea proiectată a cheltuielilor FEP eligibile totale, exclusiv cerința de cofinanțare pe an și pe măsură în temeiul Axei 4 [articolul 44 alineatul (1)]. Acestea ar trebui să indice, de asemenea, modul de distribuire a cheltuielilor totale ale programului, inclusiv cerința de cofinanțare pe an și pe măsură în temeiul Axei 4.

Costurile generale cu personalul, administrarea și funcționarea vor trebui alocate pe an ținând cont de sursele din care urmează să provină. Este de asemenea posibil să fie necesar să se prezinte o împărțire pe trimestre a cheltuielilor estimate pentru planul referitor la primul an.



### **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