



farnet

G H I D #4



Pași către succes



Comisia Europeană
Afaceri Maritime și Pescuit

RO

Cuprins

Introducere	3	2. Cultivarea implicării sectorului privat și de investiții.....	17
1. Gestionarea parteneriatelor eficiente.....	4	2.1 Introducere	17
1.1 Introducere	4	2.2 Pregătirea colaborării cu întreprinderea	18
1.2 Lucrul în parteneriat.....	4	Accent pe pescuit sau pe zonă?.....	18
Semnificația și valoarea parteneriatului	4	Date demografice privind întreprinderile	18
1.3 Parteneriatul FLAG	6	Tendențele în ceea ce privește întreprinderile..	19
1.4 Cum funcționează parteneriatul FLAG?	7	Cine sunt întreprinzătorii?.....	20
Implicarea partenerilor în FLAG	7	Identificarea sprijinului existent pentru întreprinderi.....	20
1.5 Gestionarea implicării	9	Colaborarea cu un grup de părți interesate pentru a înțelege necesitățile întreprinderii	21
Stabilirea regulilor de bază.....	9	2.3 Acțiuni potențiale	21
Reuniunile FLAG-urilor.....	11	Cultura și condițiile antreprenoriale	22
1.6 A face programul să funcționeze	13	Sprijin pentru întreprinderile nou înființate ...	23
FLAG-ul trebuie să fie strategic și să îndeplinească sarcini administrative	13	Accesul la finanțare	26
Formularea cererilor și procesele de luare a deciziilor	14	Consolidare și creștere.....	27
1.7 Cereri de plată, rapoarte și monitorizare	15	2.4 Concluzie	28
1.8 Concluzie	16	3. Dezvoltarea și selectarea activă a proiectelor	29
		3.1 O abordare strategică	29
		Introducere	29
		Impulsionare, asistență, selecție.....	29
		Stabilirea contextului	30
		3.2 două tipuri de metode și instrumente	32
		Câteva metode și instrumente proactive.....	33
		Sprijinirea implementării locale	33
		Metode și instrumente pasive	36
		Cererea și procesele decizionale.....	37
		Post selecție: cooperare, consiliere, colaborare în rețea.....	39
		3.3 Concluzie	40

Fotografii (coperta):

Jean-Luc Janot

Au colaborat:

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

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, 2011.

Imprimat în Belgia pe hârtie reciclată.

Introducere

Acest ghid a fost realizat pentru a sprijini Grupurile de Acțiune Locală Pescărești (FLAG) în pasul de la etapa de planificare și dezvoltare a activităților la a deveni pe deplin operaționale. Acesta vizează în special cel de-al doilea val de FLAG-uri care sunt preconizate să fie create în 2011. Ghidul se concentrează asupra a trei teme care au fost identificate ca nevoi prioritare de sprijin pentru FLAG-urile în cadrul seminarului „FLAG-urile în mișcare” de la Gijon din primăvara anului 2010. Fiecare temă este prezentată ca un capitol separat și poate fi citită ca atare; totuși, ghidul este conceput ca o completare a primului ghid FARNET, Ghidul de Pornire pentru FLAG-uri.

Cele trei teme sunt:

- > Gestionarea parteneriatelor eficiente;
- > Cultivarea implicării și investițiilor sectorului privat; și
- > Dezvoltarea și selectarea proiectelor active.

1. Gestionarea parteneriatelor eficiente

1.1 Introducere

Parteneriatele locale constituite în Grupuri de Acțiune Locală Pescărești (FLAG-uri) sunt esențiale pentru îndeplinirea obiectivelor Axei 4 a FEP. Există convingerea clară că parteneriatele locale și implicarea comunității vor aduce o valoare adăugată procesului de dezvoltare în punerea în aplicare a Axei 4. Activitatea acestor parteneriate are un efect direct asupra realizărilor din zona pescărească, ele combinând atuurile și potențialul actorilor locali pentru a identifica și aborda problemele, oportunitățile și provocările comune cu care se confruntă. Acestea creează o legătură esențială între regiune și oameni și instituțiile implicate și angajate, se concentrează asupra sentimentului de identitate locală care motivează implicarea de jos în sus și contribuția la capitalul social, și oferă instrumentul care transpune viziunea în realitatea că se poate și că se va face ceva.

Experiența acumulată din alte inițiative asemănătoare, locale, demonstrează că modul în care funcționează parteneriatele are un efect profund asupra a ceea ce realizează FLAG-ul și a modului în care acesta contribuie la bunăstarea zonei. Operarea și gestionarea eficientă a acestor parteneriate FLAG sunt așadar extrem de importante pentru succesul Axei 4, la nivel atât local, cât și global.

Acest capitol își propune să abordeze câteva aspecte mai practice referitoare la modul de operare, gestionare și menținere a unui parteneriat FLAG funcțional dinamic și echilibrat. Ghidul oferă informații practice și consiliere pentru FLAG-uri cu privire la chestiuni care trebuie avute în vedere în crearea și implementarea parteneriatelor locale, prezentarea strategiilor de dezvoltare și gestionarea implicării membrilor FLAG și a comunității locale. Acesta ia în considerare unele dintre cele mai recente recomandări ale Comisiei Europene ca răspuns la raportul Curții de Conturi Europene privind parteneriatele LEADER. Capitolul de față ar trebui citit coroborat cu Ghidul 1¹ Farnet, și anume cu Capitolul 3 din acest ghid, referitor la „Crearea parteneriatelor locale”.

1.2 Lucrul în parteneriat

Semnificația și valoarea parteneriatului

Chiar dacă în acest capitol discutăm despre un tip de parteneriat FLAG foarte concret, trebuie menționate unele dintre aspectele mai generale ale parteneriatului care încearcă să sublinieze principii comune relevante care contribuie la parteneriate de succes. Există foarte multe informații disponibile cu privire la „natura parteneriatului”, acestea putându-se găsi în ghiduri, manuale sau alte surse accesibile oricui pe internet. Majoritatea acestor informații sunt, prin însăși natura lor, destul de generale, însă se pot învăța lecții utile în ceea ce privește valoarea adăugată a lucrului eficient în parteneriat, contribuind astfel la asigurarea faptului că întregul este mai mare decât suma părților sale.

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

Parteneriatul poate fi definit astfel: „partenerii încearcă **să realizeze ceva ce nu ar putea realiza singuri, prin punerea în comun a competențelor și a altor resurse.** Pentru acest lucru, au nevoie de o **viziune comună asupra propriilor obiective și de un mod de colaborare care să transforme această ambiție în realitate.** În acest sens poate fi nevoie de o **structură formală pe termen lung** sau de un **acord pe termen mai scurt.**”² În practică, a fi partener poate fi divizat în patru aspecte care alcătuiesc împreună întregul rol³, și anume:

- > A lua parte la (implicare)
- > A face parte din (alegere)
- > A fi de partea (angajament)
- > A împărtăși (comunicare)

Parteneriatul FLAG-ului / GAL-ului format din toate cele trei sectoare, public, privat și civic – voluntar reunește o gamă întreagă de sensibilități, puncte de vedere și interese⁴. Acesta reunește, de asemenea, resurse pentru mobilizarea sprijinului, a capacității de implicare și a know-how-ului. Ascultarea și dialogul care au loc în cadrul FLAG/GAL-ului duc la:

- > O perspectivă mai amplă asupra zonei, aducând oportunități neașteptate;
- > O asociere nouă de idei, creând nucleul inovării;
- > Proiecte mai mature, care încurajează coeziunea socială;
- > O implementare mai eficientă, cu o mai bună gestionare a riscurilor; și
- > Măsuri mai sustenabile, bazate pe capacitatea de reînnoire.

Toate aceste definiții evidențiază elemente comune ale modului în care funcționează parteneriatele și a felului în care acestea încearcă să realizeze ceva ce nu ar fi putut face individual. Partenerii decid să participe și să-și asume un angajament. După cum subliniază Ghidul de Pornire, parteneriatul FLAG:

- > Reunește, de la egal la egal, entități din sectoarele public, privat și sectorul societății civile;
- > Asigură colaborarea pentru a identifica și urmări realizarea unor obiective comune;
- > Este înființat și activează pe termen lung, adică depășește sfera 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.

Toate aceste puncte demonstrează că un parteneriat local nu poate fi văzut pur și simplu ca un alt nivel local al administrației pentru punerea în aplicare în mod descentralizat a unor măsuri centrale sau regionale. Experiența arată că dacă sunt privite greșit, o mare parte din valoarea adăugată sus-menționată se poate pierde, iar costurile și birocrăția implicate de nivelul suplimentar astfel creat artificial pot fi mai mari decât beneficiile.

² Wilcox D. A. scurt ghid către parteneriate. <http://www.partnerships.org.uk/part>

³ Organizarea Parteneriatelor Locale; Inovarea în Zonele Rurale, Manual 2, Observatorul European Leader

⁴ Rețeaua UK LEADER+. Ghid al abordărilor practice. Exploatarea cunoștințelor locale.

1.3 Parteneriatul FLAG

Parteneriatele înființate în cadrul Axei 4 a FEP sunt cunoscute de regulă sub denumirea de Grupuri de Acțiune Locală Pescărești (FLAG-uri). Un FLAG nu este doar un parteneriat; ci un tip de parteneriat foarte concret, cu cerințe și responsabilități specifice.

În temeiul Axei 4⁵ a FEP, într-o zonă dată, sprijinul disponibil trebuie pus în aplicare de o entitate sau un grup (parteneriat local sau FLAG). În plus, aceasta prevede ca parteneriatul să fie echilibrat și să reprezinte o gamă largă de sectoare de activitate ale comunității, printre care și sectorul pescuitului, sectorul public și privat și reprezentanți ai comunității în general. Axa 4 prevede ca parteneriatul să dezvolte și să pună în aplicare o strategie de dezvoltare locală integrată, pregătită pe baza unei abordări de jos în sus, și să dețină o masă critică suficientă de resurse umane, financiare și economice pentru a sprijini această strategie. Parteneriatul trebuie să aibă o capacitate administrativă și financiară adecvată pentru a gestiona asistența și pentru a garanta faptul că operațiunile sunt finalizate cu succes.

Implicarea parteneriatului începe chiar de la începutul procesului; fără aceasta, nu există niciun FLAG, iar fără FLAG nu există strategie sau mijloacele punerii ei în aplicare. Prin urmare, primele două obiective ale FLAG se realizează concomitent:

- > Dezvoltarea strategiei locale; și
- > Identificarea reprezentanților în FLAG.

Aceste elemente sunt abordate mai pe larg în Ghidul 1⁶ al Farnet, însă este necesar să facem o serie de precizări.

Conexiunea corectă a acestor elemente încă din start este majoră. Experiența practică sugerează că este foarte important ca parteneriatul să stabilească corect strategia de la bun început. Pentru aceasta este esențial să acordați timp pentru a identifica actorii interesați cei mai adecvați pentru FLAG-ul dvs. și, ulterior, să implicați pe deplin acești actori în stabilirea chestiunilor și priorităților care vor constitui baza strategiei dvs. locale. Activitatea strategică a FLAG-ului continuă pe tot parcursul punerii în aplicare a strategiei, monitorizând relevanța și performanța acestuia și ajustând prioritățile și resursele, după caz.

Instituțiile și organizațiile reprezentate în FLAG vor varia de la o zonă la alta, acesta fiind unul dintre avantajele modelului de parteneriat propus prin Axa 4, în sensul că le permite FLAG-urilor să se adapteze condițiilor locale specifice. UE furnizează orientare pentru organismele care urmează să fie reprezentate, respectiv asociațiile de pescuit profesionist, sectorul public, sectorul privat, comunitatea, tinerii, bătrânii, femeile și angajații. Această orientare urmărește să contribuie la crearea unui parteneriat local echilibrat. Punctul cheie este ca parteneriatul să fie echilibrat și reprezentativ pentru zonă; trebuind să includă sectoarele, interesele și principalii actori interesați din zonă, iar funcționalitatea parteneriatului, adică modul efectiv în care funcționează acesta, trebuie să reflecte acest echilibru. Ghidul nr. 1 al Farnet oferă orientare cu privire la felul în care ar trebui poziționate aceste părți interesate în crearea parteneriatului. Acest echilibru trebuie monitorizat periodic; parteneriatele sunt dinamice și supuse schimbării. Este important să ne amintim că în FLAG este reprezentată o anumită instituție sau o organizație, dar că oamenii implicați se pot schimba.

⁵ Regulamentul (CE) nr. 1198/2006 al Consiliului, articolul 45.

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

1.4 Cum funcționează parteneriatul FLAG?

Implicarea partenerilor în FLAG

FLAG-ul este alcătuit din **membri** care reprezintă diverse interese locale, însă cuprinde și **personal / angajați**, care sunt responsabili pentru gestionarea și administrarea programului, și **partenerul principal** sau **organismul responsabil**, care poartă întreaga responsabilitate financiară pentru program.

Organismul responsabil

Rolul partenerului principal sau al organismului responsabil variază considerabil în rândul statelor membre și al FLAG-urilor și depinde de structura instituțională aplicabilă la nivel local și de modul de alcătuire a FLAG-ului.

În unele state membre, este cerut ca FLAG-urile să aibă o entitate juridică separată (de exemplu, o asociație sau o companie nonprofit), iar în altele acest rol este asumat de o autoritate locală sau de o altă instituție publică de dezvoltare care deține atribuțiile și capacitățile necesare și, de multe ori, această organizație este un partener al FLAG. Acest rol dual de partener și de organism responsabil poate reprezenta o provocare atât pentru organizația în cauză, cât și pentru FLAG. Este important să asigurăm faptul că cele două roluri rămân suficient de separate și distincte și că organismului responsabil nu-i sunt impuse și nici nu-și asumă responsabilități care nu i se cuvin. Asigurarea că principiul echilibrului membrilor FLAG este asumat și respectat la nivelul decizional este esențială și contribuie la evitarea dificultăților în această privință.

Organismul responsabil, indiferent de structura sa, este răspunzător pentru garantarea gestionării administrative și financiare eficiente a FLAG-ului și pentru implementarea programului local. Acesta este responsabil, de asemenea, pentru angajarea și gestionarea ierarhică a personalului în numele FLAG.

Membrii FLAG-ului

Se consideră că pentru funcționarea parteneriatelor locale, rolul membrilor individuali ai FLAG-ului este foarte important și creează contacte vitale cu grupurile comunitare și persoanele individuale, sensibilizându-le cu privire la program, strategia locală și potențialul de dezvoltare a proiectelor. În cadrul FLAG-ului sunt necesare o mare varietate de contexte, experiență și cunoștințe locale, esențiale pentru a lua decizii temeinice și informate în selectarea proiectelor care urmează să fie finanțate. FLAG-urile vor beneficia totodată de parteneri motivați, care vor răspândi informații și „duce vorba” cu privire la activitatea FLAG și să furnizeze canale și oportunități optime de colaborare în rețea.

De regulă, rolul membrilor FLAG este de a reprezenta organizația sau grupul de interese din care fac parte. Există, totuși, pericole care amenință credibilitatea și eficiența FLAG-ului dacă această reprezentare se limitează strict la interesele părților interesate mai degrabă decât la interesele colective sau corporative ale FLAG și ale teritoriului. Este probabil ca partenerii care sunt interesați exclusiv de urmărirea propriilor lor proiecte să nu contribuie eficient, să descurajeze sau să blocheze implicarea celorlalți și să se confrunte cu provocări în ceea ce privește gestionarea conflictelor de interese.

FLAG-urile sunt organizații decizionale și persoanelor implicate trebuie să li se acorde dreptul să ia decizii. Prin urmare FLAG-ul beneficiază de un avantaj semnificativ dacă membrii care participă la reuniuni au suficientă vechime în cadrul organizației din care fac parte pentru a avea influență și a vorbi cu autoritate delegată în numele acesteia.

Persoanele implicate în FLAG pot fi motivate în diferite moduri; unele vor fi prezente deoarece aceasta este meseria lor, unele deoarece reprezintă un grup în comunitate, altele pot reprezenta întreprinderi sau alte interese sectoriale, deoarece doresc să schimbe ceva sau să aibă sentimentul responsabilității sau mândriei civice, iar unele vor fi interesate de obținerea finanțării proiectului.

Pentru gestionarea activității FLAG-ului și a implicării membrilor, este esențial să se țină cont de motivele pentru care s-au implicat aceste persoane, pentru a vedea dacă vor fi consecvente în motivația și contribuția lor. Se recomandă să se acorde atenție cu precădere dificultăților și provocărilor întâmpinate de persoanele din afara sectorului public, adică de cele care nu sunt plătite pentru a se implica. Acestor provocări trebuie să li se acorde atenția cuvenită, de exemplu, în ceea ce privește locul și programul reuniunilor, volumul de lucru, costurile implicării etc. Toate acestea sunt esențiale pentru ca echilibrul și caracterul reprezentativ al FLAG-ului să se reflecte în practică.

Există așadar o gamă largă de factori care afectează implicarea durabilă a membrilor voluntari ai FLAG-ului, precum cerințele în materie de timp, preponderența intereselor sectorului public, lipsa clarității în ceea ce privește rolurile și responsabilitățile, lipsa de cunoștințe, conflictele de interese etc.

Angajații FLAG-ului

Una dintre caracteristicile implementării Axei 4 este capacitatea personalului / angajaților FLAG de a lucra în teritoriu pentru a anima implicarea și contribui la construirea de proiecte de jos în sus. De asemenea, angajații trebuie să sprijine activitatea FLAG-ului și să se asigure că programul este administrat eficient. Printre funcțiile-cheie pe care ar trebui să le acopere o echipă de angajați se numără:

- > asigurarea legăturii și comunicarea cu comunitățile locale, partenerii strategici și autoritatea de management;
- > promovarea programului și publicitatea aferentă acestuia;
- > oferirea unui răspuns la întrebări generale și specifice și administrarea procesului de prezentare a cererilor pentru proiect;
- > oferirea de consiliere și îndrumare promotorilor proiectului, printre care, de exemplu, organizarea unor sesiuni de informare sau instruire cu privire la criteriile de eligibilitate și pregătirea cererilor;

- > efectuarea unor evaluări tehnice și în materie de eligibilitate ale cererilor pentru proiect, inclusiv adiționalitatea, raportul calitate/preț, realism și capacitatea de realizare a tuturor propunerilor de proiecte;
- > emiterea scrisorilor de acordare a subvențiilor, conform instrucțiunilor FLAG-ului (dacă este cazul);
- > gestionarea oricăror sisteme de autorități delegate;
- > verificarea și procesarea cererilor de proiecte și a plăților aferente;
- > păstrarea unor registre și fișiere de proiect cu privire la gestiunea fizică și financiară a programului și raportarea acestor aspecte FLAG-ului și autorității de management;
- > monitorizarea proiectului și colaționarea datelor pentru evaluarea programului și a proiectelor;
- > cooperarea și crearea de rețele cu alte FLAG-uri și zone; și
- > oferirea de sprijin administrativ și de secretariat pentru FLAG.

Echilibrul relativ dintre aceste elemente va varia în funcție de modelul de FLAG utilizat în statul membru sau regiune. De exemplu, cu cât mai centralizată este abordarea adoptată, cu atât mai puține sarcini financiare și administrative va trebui să-și asume FLAG-ul. Animarea și sprijinul pentru dezvoltarea proiectului reprezintă o funcție esențială în toate cazurile.

Evidențele furnizate de evaluarea a trei generații de LEADER arată în mod clar că un personal de calitate reprezintă un factor cheie la succesul inițiativelor de dezvoltare locală precum Axa 4. Rezultă așadar că recrutarea, gestionarea și dezvoltarea echipei FLAG constituie un factor major al parteneriatului FLAG.

În cazul în care FLAG-ul are un buget mic, întreaga resursă de personal poate fi alcătuită dintr-un singur post sau chiar dintr-un post cu jumătate de normă, iar în cazul în care bugetul este mai mare, se poate folosi o echipă care să acopere diverse roluri. În ambele cazuri este important să se găsească persoana potrivită pentru funcția de manager al FLAG-ului.

În cazul în care se va angaja o singură persoană, aceasta va trebui să-și asume un rol efectiv de animare și să asigure administrarea eficientă a programului, combinație de aptitudini, ceea ce nu este tocmai ușor de găsit. Dacă există posibilitatea de a recruta personal suplimentar pentru îndeplinirea funcțiilor cu un caracter mai curând administrativ, acest lucru îi va permite managerului să se concentreze pe animare și dezvoltarea de capacități, ambele fiind esențiale în primele etape ale dezvoltării FLAG-ului. În cazul în care se va folosi o astfel de echipă, managerul va trebui totuși să aibă sau să dezvolte aptitudini de conducere a echipei.

Unele dintre atributele de mai jos se vor dovedi de neprețuit în recrutarea managerului FLAG: entuziast, energic, devotat, flexibil, proactiv și cu aptitudini organizaționale bune. Un candidat ideal va avea, de asemenea, o viziune strategică, aptitudini de comunicare și de relaționare bune, aptitudini comerciale și în materie de dezvoltare de proiect și va cunoaște zona locală și/sau sectorul pescuitului pentru a adăuga credibilitate rolului său.

Modul în care reacționează FLAG-ul și echipa de angajați și rolurile pe care și le vor asuma aceștia vor depinde foarte mult de gama de resurse disponibile. Când echipa de angajați este mică, membrii FLAG și managerul vor trebui probabil să colaboreze îndeaproape. FLAG-ul va trebui așadar să se gândească la modalități de sprijinire a echipei de angajați, printre acestea numărându-se instruirea, consilierea sau amplasarea acestora într-o organizație unde să beneficieze de sprijinul colegilor.

1.5 Gestionarea implicării

Stabilirea regulilor de bază

În primele etape de activitate a parteneriatului, este important să se stabilească regulile de bază în ceea ce privește funcționarea acestuia, reguli care vor fi stabilite, de obicei, într-un plan operațional. Aceste procese sunt discutate în detaliu în Capitolul 4c al Ghidului nr. 1 al Farnet și în exemplul de plan de afaceri / de acțiuni anexat⁷.

Dinamica parteneriatului și modul în care FLAG-urile lucrează împreună pot fi afectate de participarea inconsecventă, organizarea unui număr insuficient de reuniuni sau preponderența câtorva membri din diverse sectoare. Această situație poate lua amploare dacă rolurile în cadrul FLAG-ului nu sunt definite clar. Este nevoie de timp pentru ca diferențele culturale din cadrul sectoarelor industriale să poată coexista. Complexitatea dată de faptul că se lucrează cu norme și reglementări noi și dificultățile întâmpinate în încercarea de a face față birocrăției pot crea, suplimentar, probleme în cadrul FLAG-ului.

Conturarea parametrilor noii relații

Este foarte important ca membrii FLAG-ului să cadă de acord de la bun început asupra scopurilor și obiectivelor, asupra a ceea ce își propune să realizeze FLAG-ul și asupra modului în care va realiza toate aceste lucruri. Este de asemenea important ca toți membrii FLAG-ului să înțeleagă că au obligația de a acționa în interesul programului local. Participarea informată și transparentă la procesul decizional consolidează credibilitatea locală pentru FLAG și atunci când sunt implicate persoanele potrivite, acest lucru aduce un plus de valoare programului local.

Este foarte posibil, în special în primele etape ale FLAG-ului, ca factorii locali asociați cu diferitele apartenențe, loialități locale și diferențe culturale să pună unele piedici. Acest lucru este mai probabil în zone unde s-au format noi legături în rândul unităților administrative, unde membrii trebuie să învețe să aibă în vedere întreaga zonă FLAG, și nu doar propriile interese locale. Abilitatea de a vedea imaginea de ansamblu poate constitui, de

⁷ https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/UKsc_LEADER-Business_Plan_Moray.pdf

asemenea, o provocare pentru unii membri ai FLAG-ului, în timp ce, pentru alții, provocarea va consta în a încuraja sectorul public să lucreze pe picior de egalitate cu comunitatea și sectorul privat. Conștientizarea acestor factori și găsirea unor modalități de abordare vor contribui la eficiența activității parteneriatului, iar secțiunea consacrată parteneriatului din cadrul Ghidului nr. 1 al Farnet oferă unele recomandări în acest sens.

Capacitatea și construirea de capacitate în cadrul FLAG-ului

Atunci când se formează un grup nou, este adesea necesar să se inițieze un proces pentru a începe transformarea grupului într-o echipă care să funcționeze. Facilitarea externă poate fi foarte benefică în procesul de construire a echipei, deoarece le permite membrilor FLAG-ului să se înțeleagă mai bine și să înțeleagă cum poate contribui fiecare membru la grup în mod neutru. În acest mod se pot încuraja relații de muncă mai bune, care se pot transforma în dezvoltarea proactivă de proiecte printr-o mai bună înțelegere, încrederea fiind esențială dintre parteneri. Această activitate poate fi parte a unei sesiuni de lucru obișnuită a FLAG-ului sau poate fi întreprinsă ca activitate separată.

Totuși, pentru a dezvolta capacitatea în continuare, este important ca toate părțile interesate să fie implicate în FLAG, și o modalitate este prin realizarea unei bune comunicări, fapt ce poate fi asigurat prin comunicate de presă, găzduirea propriului site internet, participarea la sau organizarea de ateliere de lucru pentru finanțare sau participarea la evenimente de sensibilizare a publicului. Păstrarea unei liste de contact actualizate pentru părțile interesate permite diseminarea în scris a informațiilor, precum buletinele de știri sau invitarea lor la evenimente comunitare.

Construirea cunoștințelor și aptitudinilor comune necesare pentru lucrul efectiv ca parteneriat FLAG va lua timp. Instruirea structurată sau formală și construirea echipei sunt o investiție care merită un efort din punctul de vedere al timpului și al banilor, deoarece pot ajuta la clădirea încrederii și respectului în cadrul echipei FLAG. Acestea pot viza subiecte precum informații și cunoștințe despre Axa 4 sau dezvoltarea locală, aptitudini specifice activității FLAG-ului, de exemplu, evaluarea proiectului, cunoașterea zonei locale sau lucrul în echipă.

Guvernanță

FLAG-ul are atât un rol strategic, cât și un rol administrativ și, în funcție de mărimea parteneriatului, vor trebui luate decizii cu privire la gestionarea de zi cu zi a funcționării programului. Una dintre primele chestiuni cu privire la care trebuie să se ia o decizie este dacă va fi implicat întregul FLAG în procesul de evaluare a proiectului sau dacă această activitate va fi delegată unei echipe mai mici, însă reprezentative. Dacă se alege varianta unui grup mai mic, trebuie să se aibă grijă să se garanteze faptul că deciziile luate întrunesc cvorumul, adică reflectă echilibrul parteneriatului general dintre diferitele sectoare. Întregul FLAG trebuie să se reunească de cel puțin două ori pe an și poate alege să se concentreze mai mult asupra priorităților strategice.

Utilizarea pe scară largă a grupurilor de lucru este un instrument important pentru FLAG-uri în ceea ce privește gestionarea activității parteneriatului, contribuind la repartizarea volumului de lucru și oferind oportunități de implicare a oamenilor. Aceste grupuri își pot asuma o parte semnificativă din activitatea FLAG-ului și raportează de regulă întregului FLAG cu privire la activitățile lor. Ele pot oferi un mijloc de a utiliza în cel mai bun mod cu putință aptitudinile tehnice /de specialitate ale partenerilor sau de a ținti interesele specifice ale membrilor, sau prioritățile strategice pentru FLAG: există exemple de grupuri tematice care s-au axat pe inovare sau mediul înconjurător. De asemenea se pot crea grupuri și pentru a monitoriza și actualiza strategia, sau pentru a supraveghea anumite aspecte ale activității FLAG-ului, precum publicitatea sau angajamentul comunității.

Conflictele de interes

Un rol foarte important în menținerea încrederii și garantarea funcționării eficiente a parteneriatului îl are modul în care sunt gestionate sau evitate conflictele de interes. Este important să fim conștienți că percepția unui conflict de interes poate fi la fel de dăunătoare pentru un FLAG ca un conflict de interes real. Conflictele de interes pot apărea când interesul de afaceri, organizațional, personal sau de familie și/sau loialitățile unei persoane intră în conflict cu FLAG-ul sau programul. Acestea pot viza atât membrii FLAG-ului, cât și personalul acestuia. Astfel de conflicte pot crea probleme deoarece pot inhiba discuțiile libere, pot duce la decizii sau acțiuni care nu sunt în interesul programului, riscă să dea impresia că FLAG-ul a acționat în mod necorespunzător, sau duc la o decizie care este percepută ca nefiind imparțială.

Este vital ca FLAG-urile să dezvolte o politică detaliată specifică cu privire la garantarea evitării conflictelor de interes. Principiile cheie care trebuie avute în vedere de această politică sunt obiectivitatea, transparența și responsabilitatea și, esențial și mai presus de toate este onestitatea, iar membrii au datoria de a declara orice interese private și de a acționa în interesul FLAG-ului, și nu în interes personal, organizațional sau de afaceri.

Politica ar trebui să prevadă în mod expres ca orice membru care are un interes într-un proiect să declare acest lucru de la începutul reuniunii și să nu ia parte la votarea proiectului respectiv. Orice membru care a fost abordat în încercarea de a influența o decizie trebuie să declare acest lucru. Membrul trebuie să precizeze care este natura legăturii dintre el și solicitant și această observație trebuie notată în procesul-verbal al reuniunilor care au ca scop selectarea proiectelor, care pot fi publicate, de exemplu, pe site-ul internet al FLAG-urilor. Unele FLAG-uri pot alege să ceară unei părți interesate să părăsească sala pe întreaga durată a discuțiilor referitoare la proiectul respectiv; altele consideră că cunoștințele lor aduc o contribuție prețioasă la discuție.

Reuniunile FLAG-urilor

Aspecte precum unde, când și cât de des se reunesc FLAG-urile au un impact direct asupra capacității membrilor de a participa și contribui la activitatea FLAG-ului. Una dintre cele mai frecvente dificultăți pentru membrii FLAG ține de timpul de care au nevoie atât pentru a participa la reuniuni, cât și pentru activitățile de pregătire care preced reuniunile. Acest lucru poate fi extrem de problematic pentru membrii voluntari în cazurile în care a fi membru FLAG nu face parte din activitatea lor cotidiană. Optimizarea capacității membrilor de a contribui este așadar un aspect cheie care trebuie avut în vedere.

Această problemă poate fi atenuată puțin prin planificarea în avans a reuniunilor și distribuirea la timp a documentelor pentru reuniune. Satbilirea orei și locul reuniunilor vor avea, de asemenea, un efect asupra timpului necesar pentru reuniuni.

Unde vor fi organizate reuniunile FLAG-urilor?

Va trebui să vă gândiți la care este cea mai bună opțiune pentru FLAG-ul dvs. și va trebui să aveți în vedere în principal locul care ar fi adecvat pentru partenerii dvs., mijloacele de transport disponibile și geografia zonei dvs. Unele FLAG-uri aleg să organizeze reuniuni în locuri centrale care au rețele de transport bune; alții aleg să organizeze reuniunile în locuri îndepărtate pentru a contribui la consolidarea legăturilor cu teritoriul. Unele FLAG-uri pot schimba prin rotație locația reuniunii pentru ca resursele necesare deplasării să fie distribuite în mod egal între parteneri.

Uneori se poate avea în vedere combinarea reuniunilor FLAG-ului cu vizite la proiecte care au fost sprijinite sau la proiecte potențiale, membrii FLAG-ului putând astfel să cunoască proiectele la fața locului și să afle de la persoanele implicate despre problemele potențiale care pot apărea.

Când se va reuni FLAG-ul?

Experiența sugerează că stabilirea în avans a unui calendar cu reuniunile FLAG ajută la asigurarea unei prezențe mari la acestea, deoarece, adesea este dificil să se organizeze reuniuni pentru un număr mare de persoane ocupate fără a le notifica din timp. Trebuie avută în vedere ora reuniunii, fiind de preferat ca aceasta să fie convenabilă pentru un număr cât mai mare de membri ai FLAG-ului. De exemplu, pentru unii membri voluntari și oameni de afaceri este mai ușor să participe la reuniuni seara. Trebuie acordată o atenție deosebită eventualelor variații sezoniere ale tiparelor de lucru și mai ales celor care îi vor afecta în mod concret pe cei din sectorul pescuitului.

Pot exista facilități care să facă participarea mai ușoară, de exemplu, un club pentru copii sau posibilitatea de a servi masa. Contribuind la procesul de construire a echipei, reuniunile de dimineața urmate de prânz pot oferi o oportunitate pentru ca membrii FLAG să se întâlnească informal, să se cunoască mai bine și să construiască relații.

Cât de des vor fi organizate reuniunile FLAG?

FLAG-ul trebuie să decidă cât de des vrea să se întâlnească și la ce interval de timp va evalua proiectele, putând exista cicluri de reuniuni diferite pentru FLAG în întregul său și pentru grupurile decizionale. Opțiunile vor fi diferite de la un FLAG la altul și vor depinde de procesul decizional pus în aplicare. Experiența arată că pentru evaluarea proiectelor sunt necesare între patru și cinci reuniuni pe an, în funcție de numărul de proiecte care au fost trimise pentru evaluare. Dacă FLAG-ul utilizează grupuri de lucru, acestea se pot întâlni mai des, fapt ce poate reduce frecvența necesară a reuniunilor întregului FLAG.

Desfășurarea reuniunii

Nu uitați să vă asigurați că implicarea membrilor FLAG-ului este apreciată, că reuniunile sunt interesante, că se iau măsuri concrete și că participanții se simt bine. Acest lucru poate fi încurajat prin utilizarea prezentărilor Power Point, furnizarea de informații statistice într-un format ușor de citit, cu grafice și diagrame, pentru a transmite informațiile cheie și prin utilizarea abordărilor interactive pentru a garanta participarea și incluziunea. Materialele pentru reuniune sunt pregătite de obicei de personalul FLAG-ului. Funcționarea parteneriatului local poate fi un concept nou în zona FLAG și probabil că va mări numărul organizațiilor care au roluri decizionale și responsabilități față de organizațiile voluntare și comunitare, de exemplu. Găsirea unor modalități eficiente de a le ajuta să contribuie la proces poate contribui la intensificarea motivării și a sentimentului de apartenență în cadrul comunității.

1.6 A face programul să funcționeze

Va fi nevoie de întreaga echipă a parteneriatului pentru a face FLAG-ul să funcționeze bine și procedurile zilnice reprezintă osatura în jurul căreia se construiește corpul activității de dezvoltare a proiectului. Mai jos sunt prezentate unele aspecte cheie care trebuie avute în vedere și care acoperă întregul proces de administrare a dezvoltării proiectului.

FLAG-ul trebuie să fie strategic și să îndeplinească sarcini administrative

La baza activității de dezvoltare strategică și implementare stă funcția administrativă vitală pe care o va îndeplini FLAG-ul. Existența unui cadru administrativ și financiar clar și robust încă din primele etape de dezvoltare a FLAG-ului este de o importanță majoră. Este mai ușor să se facă totul cum trebuie de la început decât să trebuiască să se facă schimbări ulterior. Ghidul Farnet cu privire la planificarea acțiunilor⁸ oferă unele sugestii în această privință.

O abordare simplă pentru a evita creșterea volumului de lucru constă în utilizarea materialelor existente; toate FLAG-urile trebuie să îndeplinească aceste funcții și există o oportunitate de a învăța de la alții. Partenerii FLAG-ului pot avea propriile materiale sau sisteme care pot fi adaptate sau adoptate relativ ușor. Tiparele documentației pe care au folosit-o alte FLAG-uri sau GAL-uri LEADER în trecut pot fi, de asemenea, puse la dispoziție. Aceste materiale vor trebui probabil adaptate pentru a fi adecvate FLAG-ului dvs., însă vă vor da o idee despre informațiile care trebuie incluse și vă pot ajuta să înțelegeți ce informații suplimentare pot fi utile pentru FLAG-ul dvs.

Animarea proiectului

Animarea proiectului este un element esențial al activității Axei 4 și contribuie la inițierea și dezvoltarea unor proiecte de succes, ajutând la implementarea strategiei FLAG. S-a demonstrat că animarea este un element de diferențiere cheie și un aspect de foarte mare succes

al LEADER și că va fi extrem de valoroasă pentru introducerea acestui tip de dezvoltare în zone străine de această abordare (animarea proiectului este discutată mai detaliat în ghidul privind dezvoltarea și selectarea proiectului).

Animarea proiectului este de regulă asumată de managerul și personalul FLAG; totuși, implicarea membrilor FLAG-ului (sau a organizațiilor acestora) care posedă cunoștințe de specialitate în domeniul solicitantului, va aduce un plus de valoare. Sensibilizarea publicului și publicitatea sunt parte integrantă a animării. Aceasta este o oportunitate excelentă pentru ca personalul FLAG să extindă gama de persoane implicate în activitatea proiectului și a FLAG-ului. Trebuie sensibilizată întreaga comunitate, nu doar țintele ușoare sau „suspecții obișnuiți”. Acestea fiind spuse, nu toate proiectele care abordează FLAG-ul pentru finanțare se vor încadra pentru finanțare prin Axa 4 a FEP. Personalul și membrii FLAG-ului trebuie să fie conștienți de sursele de finanțare relevante din zonă și trebuie să fie capabili să îndrume solicitanții în direcția potrivită pentru un sprijin mai adecvat.

Fonduri, scheme, proiecte generice

Experiența dobândită cu programul LEADER arată că utilizarea fondurilor, schemelor sau proiectelor generice (proiecte „umbrelă”) separate, reprezintă un mecanism potențial util pentru FLAG-uri în vederea obținerii sprijinului pentru teme sau domenii prioritare care au fost identificate în strategia FLAG-ului și în planul de afaceri / de acțiuni. Acestea sunt, de asemenea, modalități extrem de utile de gestionare eficientă a numărului mare de cereri la scară mică. În acest caz, un promotor de proiect adresează FLAG-ului o cerere pentru a pune bazele unei scheme de subvenții mici, care are în vedere o prioritate specifică. Proiectul (schema) este aprobat(ă) în conformitate cu toate criteriile standard și condițiile FLAG-ului, printre care și metodele și procedurile care vor fi aplicate cererilor în temeiul schemei. Schema este apoi operată pe baza autorității delegate în cadrul acestei aprobări, iar titularul proiectului (schemei) este responsabil față de FLAG pentru garantarea rapidității aplicării condițiilor și criteriilor.

În momentul redactării, eligibilitatea acestei abordări tip nu a fost aprobată formal de CE; aceasta va fi supusă dezvoltării unei întrebări frecvente care va fi postată pe site-ul internet al FARNET.

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

Formularea cererilor și procesele de luare a deciziilor

Această secțiune ar trebui citită împreună cu capitoul privind dezvoltarea și selectarea activă a proiectelor, care acoperă o mare parte din acest subiect într-un mod mai detaliat. În cazul de față ne interesează în principal rolul parteneriatului și al personalului FLAG, cine ce face și cum se încadrează în proces?

Cererile

În cadrul unui proces alcătuit din două etape, fiecărui solicitant i se va cere să completeze un formular inițial care va fi ulterior evaluat din punctul de vedere al eligibilității tehnice și al compatibilității cu strategia FLAG-ului. Această activitate este desfășurată de regulă de personalul FLAG-ului. Dacă proiectul trece cu succes de această primă etapă, solicitantului i se va cere să completeze un formular de cerere complet cu ajutorul și sub îndrumarea angajaților FLAG-ului, care îl vor asista în acest proces, dacă este necesar.

Cererile completate sunt evaluate de membrii FLAG-ului cu ocazia reuniunilor periodice. După cum a fost deja precizat, reuniunile FLAG-ului ar trebui programate din timp pentru a asigura niveluri ridicate ale prezenței. Este, de asemenea, important ca angajații FLAG-ului să pregătească și să le ofere membrilor acestuia documentele relevante pentru reuniune cu suficient timp înainte, pentru a le permite să se pregătească eficient. Ideal ar fi cu două săptămâni înainte. Fiecare FLAG va decide ce documente vor fi distribuite, însă acestea includ de regulă cel puțin informații despre fiecare proiect în curs de evaluare și un rezumat al progresului financiar și fizic al FLAG-ului de la ultima reuniune.

Evaluarea tehnică

Toate proiectele vor trebui evaluate tehnic din punctul de vedere al criteriilor de eligibilitate din statul membru și în temeiul Axei 4. Această activitate este îndeplinită de regulă de un membru al personalului FLAG-ului și implică colaborarea strânsă cu organismul responsabil. Evaluarea va trebui pusă la dispoziția celor implicați în procesul de selecție.

Evaluarea proiectului

Întreaga evaluare a proiectului de către FLAG se va face într-un mod sistematic și clar documentat; acest lucru va garanta consecvența și transparența procesului decizional. Evaluarea nu este o artă exactă și nu există răspunsuri „bune” sau „greșite”. Este posibil ca diferiți membri ai FLAG-ului să aibă păreri diferite despre proiecte și în acest caz cunoștințele împărtășite și experiența membrilor individuali ai FLAG-ului este foarte importantă. Divergențele de opinie sunt cele care pot da naștere unor discuții complete și deschise în cadrul reuniunilor FLAG-ului.

Aplicarea criteriilor de selecție

În calitate de instrument care ajută la procesul decizional, este posibil ca FLAG-ul să dorească să „noteze” fiecare proiect în funcție de un set de criterii prestabilite; indiferent de abordarea decizională adoptată, aceste criterii sunt esențiale. Pe lângă criteriile de bază stabilite la nivel de stat membru sau regional, fiecare FLAG ar trebui să-și aleagă propriile criterii în conformitate cu strategia sa; folosirea acelorași criterii pentru fiecare cerere asigură obiectivitatea procesului (NB: un FLAG poate alege să-și adapteze sau să pondereze criteriile în lumina experienței sau pentru a reflecta schimbările de strategie sau priorități). Punctajele vor trebui folosite „în mod orientativ” și vor scoate adesea în evidență unele variații de opinii în rândul membrilor FLAG-ului. Ideal, acestea ar trebui utilizate ca bază pentru discuții în timpul reuniunii în loc să se stabilească praguri sub care proiectele sunt respinse.

Cererea trebuie evaluată din punct de vedere strategic: se potrivește strategiei FLAG, este conformă cu planul de afaceri / acțiuni și vizează vreunul dintre grupurile prioritare identificate ale FLAG-ului?

Dacă FLAG-ul nu reușește să ajungă la o decizie unanimă cu privire la proiect, atunci s-ar putea să fie necesar să se voteze dacă un proiect va fi finanțat sau nu.

Este extrem de important **să se asigure că toate deciziile de acest fel sunt înregistrate în mod corespunzător** și că sunt respectate toate regulile de bază, precum procentul de reprezentanți ai sectorului public și comunitar/privat, procedurile privind conflictele de interese etc. Trebuie așadar să se acorde atenție modului în care sunt înregistrate aceste decizii, una dintre opțiuni fiind ca fiecare membru FLAG să-și înregistreze evaluarea electronic, acestea putând fi ținute la dosar.

Controlul de audit

Este important să se stabilească și să se mențină evidențe ale auditului pentru procesul decizional al FLAG-urilor. Cea mai bună modalitate de garantare a transparenței procesului decizional constă în documentarea fiecărei etape pe durata întregului proces. Acest lucru se poate face prin notarea întregii corespondențe cu un solicitant, atât verbale, cât și scrise, în fișierul de proiect. Ar trebui întocmite procese verbale detaliate cu privire la decizii, menționând mai ales motivele respingerii unei cereri. Dacă un solicitant nu este mulțumit de decizia de nefinanțare a proiectului și acolo unde normele locale sau naționale permit acest lucru, acesta poate contesta sau încerca să atace decizia. Ulterior, acestuia va trebui să i se explice cum s-a ajuns la decizia respectivă și să i se prezinte motivele pentru care proiectul său nu a avut succes.

Este important pentru integritatea procesului să existe o separare clară a obligațiilor în rândul angajaților FLAG-ului. Persoanele implicate în dezvoltarea proiectului și în evaluare nu ar trebui să aprobe creanțe sau să plătească subvenții. Evidențele auditului cu privire la procedurile de administrare ar trebui să fie stabilite în mod clar și aplicate transparent prin documentarea fiecărei etape, fără goluri sau omisiuni. De exemplu, dacă un formular nu este completat, atunci ar trebui să se ofere o explicație scrisă în această privință.

1.7 Cereri de plată, rapoarte și monitorizare

După ce proiectele au fost aprobate și activitatea lor a fost demarată, vor începe să vină cereri de plată și vor fi necesare rapoarte justificative privind progresul fizic și financiar. Principala implicare a partenerilor FLAG în acest caz va fi în analizarea rapoartelor generate și utilizarea acestora pentru a contribui la o mai bună gestionare a programului cu ajutorul informațiilor colectate în materie de gestionare. Este probabil ca tuturor FLAG-urilor să li se ceară să întocmească un raport anual pentru programul lor, iar partenerii vor trebui să-l revizuiască și să-l aprobe în vederea depunerii la autoritatea de management.

Implicarea partenerilor în cererile de plată va fi limitată deoarece aceasta este în principal responsabilitatea angajaților FLAG-ului și a organismului responsabil. Există două abordări principale adoptate de regulă pentru acest lucru: fie solicitările sunt depuse la și procesate de FLAG-uri și de organismul responsabil la nivel local, după care sunt trimise agenției de plată, fie solicitările sunt depuse la agenția de plată (în unele țări este posibil ca acestea să fie trimise FLAG-ului sau organismului responsabil pentru a fi verificate). Apoi se pot face plăți fie direct de agenția de plată, fie prin intermediul FLAG-ului. În ambele cazuri, promotorii proiectului vor trebui îndrumați în mod clar și sprijiniți în ceea ce privește cererile, în special în primele etape ale proiectului, pentru a evita risipirea efortului, căci acesta este un proces care poate dura mult. O mare parte din acest sprijin ar fi oferită în mod normal de angajații FLAG-ului.

Cerințele fundamentale care stau la baza tuturor cererilor sunt elementele dovezilor justificative ale procesului (de exemplu licitațiile etc.) și cheltuielilor și o evidență solidă a auditului. Este important ca promotorii proiectului să știe ce informații trebuie să colecteze, ce informații vor trebui să transmită și în ce formă. Printre acestea se pot număra, de exemplu, facturi în original, extrase de cont și dovezile plăților. Nu sunt permise plăți în numerar.

Proiectele vor trebui, de asemenea, să prezinte informații despre progresul lor în ceea ce privește îndeplinirea obiectivelor, randamentul și rezultatele obținute. Această raportare cu privire la performanța materială va implica utilizarea indicatorilor de performanță; aceștia vor varia de la un stat membru la altul și de la un FLAG la altul. S-ar putea ca unii dintre aceștia să trebuiască să fie luați încă de la început drept referință pentru a putea măsura schimbările. În această etapă, implicarea partenerilor poate fi mai semnificativă, deoarece se obișnuiește ca membrii FLAG-ului să fie implicați în monitorizarea performanței proiectelor, sprijinind activitatea echipei lor de angajați.

Pe lângă faptul că se contribuie la monitorizarea progresului, acesta este un mecanism util pentru implicarea partenerilor direct în activitatea FLAG-ului și cu beneficiarii. Acest lucru permite monitorizarea de către FLAG-uri a relevanței continue a strategiei teritoriale și menține eventualele ajustări necesare. Din nou, stabilirea cu succes încă de la început a acestor sisteme și a orientărilor aferente va fi de real ajutor, în special la evaluarea externă a programelor FEP.

1.8 Concluzie

Un parteneriat puternic și eficient este fundamental pentru abordarea dezvoltării locale și oferă o componentă substanțială a valorii adăugate a abordării. Acest lucru nu se va întâmpla de la sine. Parteneriatul eficient trebuie cultivat și întreținut prin multă muncă, gestionare atentă și monitorizare continuă. Fiecare parteneriat este diferit și va avea propriile sale caracteristici și nevoi; sfaturile din acest ghid sunt menite să ofere unele principii centrale pe baza experienței din trecut, care ar trebui să vă ajute să dezvoltați propria dvs. abordare locală.

2. Cultivarea implicării sectorului privat și de investiții

2.1 Introducere

Dezvoltarea sectorului privat este esențială pentru a asigura și crește ocuparea forței de muncă și oportunitățile în comunitățile pescărești care și-au pierdut sau își pot pierde locurile de muncă. Acest lucru este mai adevărat ca niciodată în perioada ulterioară crizei economice, în care are loc o reducere a cheltuielilor în sectorul public pentru a diminua deficitele fiscale. Rolul vital pe care îl joacă sectorul privat în Axa 4 a FEP este recunoscut la articolul 45 din Regulamentul FEP⁹, care anticipează implicarea majoră a sectorului privat în Grupurile de Acțiune Locală Pescărești (FLAG-uri), afirmând că „majoritatea operațiunilor vor fi conduse de sectorul privat”. Prin urmare, colaborarea eficientă cu sectorul privat este vitală atât pentru succesul FLAG-urilor, cât și pentru bunăstarea economică a teritoriului.

Scopul acestui capitol este de a ajuta FLAG-urile și personalul acestora să înțeleagă cum pot intra în contact cu baza de întreprinderi din sectorul privat din zonele lor, să sprijine creșterea și sustenabilitatea acestora și să încurajeze investițiile¹⁰ în întreprinderile din sectorul privat din comunitățile lor. Dezvoltarea sectorului privat se poate produce în mai multe moduri diferite, fie prin acele întreprinderi care sunt deja înființate, fie prin întreprinderi noi, care fie sunt înființate de la zero (întreprinderi nou înființate), fie au ajuns în zonă ca urmare a investițiilor interne.

Acest capitol analizează felul în care FLAG-urile pot utiliza resursele publice pentru a dezvolta sectorul privat și pentru a spori nivelul investițiilor din sectorul privat în întreprinderi mici și mijlocii (IMM-uri), măbind cifra de afaceri și ocuparea forței de muncă în firmele locale. Acesta se axează pe felul în care dezvoltarea întreprinderilor și crearea altora noi pot fi susținute.

Investițiile pot proveni din surse publice sau private. În sensul acestui ghid, presupunem că FLAG-urile caută să sporească impactul fiecărui euro din cheltuielile publice și doresc să stimuleze mai multe investiții ale sectorului privat în sectorul producției.

Investițiile în întreprinderile din sectorul privat pot fi stimulate cu resurse relativ modeste. Acestea pot fi direcționate spre sectorul producției, de exemplu prin investiții directe în întreprinderile însele, prin subvenții, împrumuturi sau (rareori) prin cumpărarea de acțiuni în cadrul întreprinderilor respective. Acestea pot fi, de asemenea, folosite indirect pentru a crea un mediu de investiții mai bun – de exemplu, îmbunătățiri ale satelor, serviciile mai bune și marketingul teritorial pot crește atractivitatea pentru întreprinderi, îmbunătățiri aduse porturilor pot reduce costurile și mări capacitatea de transport sau de pescuit. La mijloc se află formele de sprijin care sporesc puterea sectorului comercial și capacitatea acestuia de a absorbi capital de la investitori. Volumul de investiții care intră în sectorul producției într-un anumit loc este rezultatul unei game de factori, însă factorul principal este necesitatea existenței unor întreprinderi de succes și orientate spre creștere, și acesta este scopul principal al FLAG-urilor.

⁹ Regulamentul (CE) nr. 1198/2006 al Consiliului

¹⁰ Investițiile sunt definite aici ca orice utilizare de resurse menită să sporească randamentul producției viitoare sau veniturile.

2.2 Pregătirea colaborării cu întreprinderea

Accent pe pescuit sau pe zonă?

Pentru dezvoltarea și implementarea strategiilor de dezvoltare locală integrată, toate parteneriatele FLAG implică sectorul pescăresc; un aspect cheie al acestor parteneriate și al strategiilor lor este inovarea la nivel local pentru a stimula dezvoltarea economiei locale.

Prima decizie cheie pentru un FLAG este să hotărască dacă creșterea întreprinderii și strategia de investiții trebuie să se bazeze cu precădere pe exploatarea valorii din cadrul lanțului valoric al pescuitului sau pe urmărirea unei creșteri a întreprinderii în baza unei abordări de tip „dezvoltare locală” mai ample. O strategie de tip „dublă abordare”, care încearcă să le facă pe amândouă, este o altă posibilitate. Această decizie va depinde de economia locală și de rolul pe care încă îl joacă pescuitul în această economie. Acolo unde pescuitul a decăzut atât de mult încât a devenit o activitate reziduală, este probabil să existe puțin potențial de explorare a lanțului valoric și este mai realist să se adopte o abordare de dezvoltare locală mai amplă. Totuși, dacă există încă o activitate de pescuit semnificativă, atunci poate fi realist ca accentul să cadă pe felul în care pot apărea proiecte noi din cadrul lanțului valoric al pescuitului (de exemplu, piețele de pește) și din activități maritime înrudite precum ecoturismul și managementul ecologic. Alte două ghiduri Farnet, „Asigurarea unui plus de valoare pentru produsele locale de pescuit și acvacultură și diversificare” (2010)¹¹, abordează aspecte ale activității axate pe lanțul din domeniul pescuitului.

Întrebarea care se pune este ce persoane ar trebui vizate, atât în stadiul generării proiectului, cât și pentru investițiile ulterioare. Este posibil ca o abordare de dezvoltare locală mai amplă să favorizeze pe cei care nu sunt legați de pescuit în mod direct, precum și pe cei din cadrul comunităților pescărești. O strategie cu un grup țintă mai limitat i-ar favoriza probabil pe aceia care sunt direct implicați, precum și activitatea auxiliară de pregătire, logistică și marketing.

Date demografice privind întreprinderile

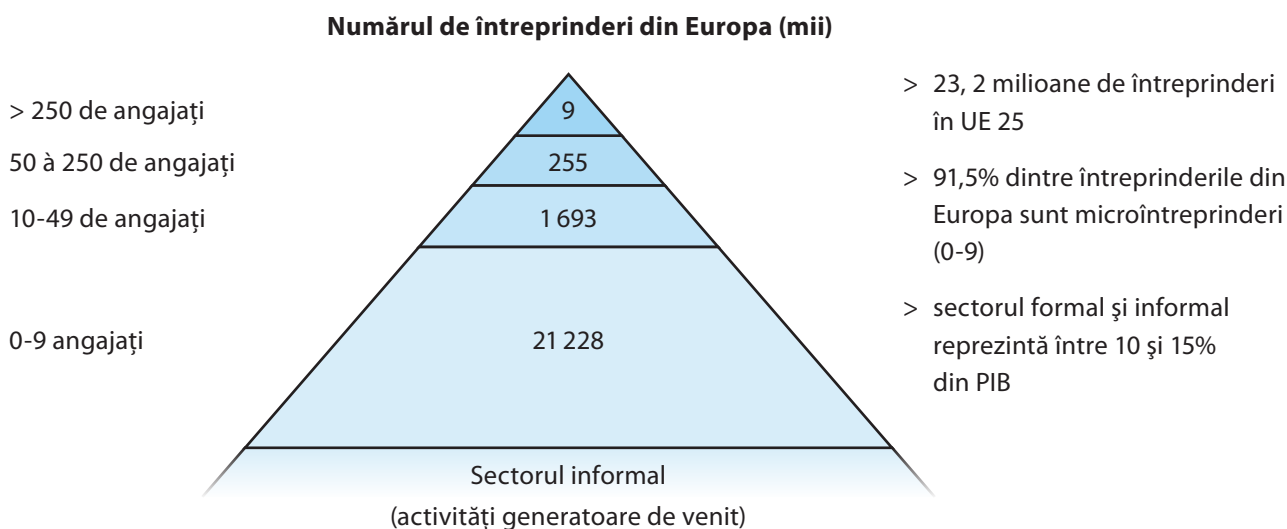
Înainte de a interveni în sectorul comercial, este important să-l înțelegem; acest lucru vă va ajuta să vă stabiliți intervențiile și resursele eficiente. Datele demografice privind întreprinderile analizează schimbările în ceea ce privește populația de întreprinderi și ocuparea forței de muncă asociată în cursul unei perioade specificate.

Primul pas constă în documentarea populației de întreprinderi sub forma unui studiu al situației de referință. Este posibil ca această situație de referință să fi fost creată deja în timpul pregătirii strategiei originale; există o gamă largă de surse comune de informații relevante strânse de diferite agenții guvernamentale. Un astfel de studiu poate fi efectuat de FLAG, de un partener relevant al FLAG-ului sau de un grup de parteneri; această activitate poate fi, de asemenea, încredințată unei universități locale sau unui centru de cercetare în schimbul unui onorariu rezonabil.

După ce baza de date privind situația întreprinderilor locale a fost elaborată, informațiile pot fi analizate în mai multe feluri. De exemplu, grupul de întreprinderi poate fi grupat în funcție de diferite categorii de dimensiuni. Categoriile de dimensiuni normale sunt prezentate în Figura 1, care ilustrează ierarhia întreprinderilor în funcție de numărul de angajați în Europa, arătând că microîntreprinderile (0-9 angajați) sunt de departe cel mai mare grup (peste 90%) în ceea ce privește numărul. Vasta majoritate a celor care angajează o singură persoană va fi cea a lucrătorilor care desfășoară o activitate independentă.

¹¹ Pentru informații suplimentare: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/category/themes/adding-value-fisheries-products>

Figura 1 – Piramida întreprinderilor pentru Europa 25 în 2005



Sursa: Comunicarea Comisie din 10.11.2006 referitoare la politicile privind IMM-urile în ceea ce privește numărul total al întreprinderilor. Clasificare conform Eurostat 2006 (date din 2003)

Tendențele în ceea ce privește întreprinderile

Compilarea cifrelor de bază este un prim pas important care oferă o poziție de referință la un moment dat, însă ceea ce contează sunt totuși tendințele în formarea, supraviețuirea și eșecul întreprinderilor și înțelegerea a ceea ce s-a întâmplat cu populația în timp. La fel ca în cazul informațiilor de bază, unele dintre aceste informații referitoare la tendințe sunt disponibile din surse publice. Acolo unde informațiile privind trendurile nu sunt disponibile direct, acestea pot fi calculate dacă sunt disponibile seturi de informații referitoare la populație pentru cel puțin doi ani diferiți. În funcție de natura informațiilor sau a sondajului, schimbarea poate fi împărțită în patru componente principale care vă vor ajuta să înțelegeți ceea ce se întâmplă în sectorul întreprinderilor locale.

- > Nașteri (înființare) – ce procent de ocupare a forței de muncă și numărul total de întreprinderi este dat de întreprinderile nou înființate?
- > Decese (închidere) – ce procent este rezultatul închiderilor?
- > Expansiuni și reduceri – ce procent de schimbări înregistrate este dat de expansiuni și ce procent a rezultat din reduceri?

- > Sosiri și plecări (relocări) – ce procent din schimbare este dat de sosirile (localizarea) și plecările (delocalizarea) întreprinderilor din zonă?

Simpla analiză a cifrelor firmelor ne va oferi o imagine valoroasă a locurilor în care se produce schimbarea și dacă această schimbare este determinată de unul dintre cele patru procese de mai sus. Majoritatea economiilor locale mici sunt mai influențate de nașteri și decese, expansiuni și reduceri, decât de relocări. Însă expansiunile și reducerile sunt greu de măsurat fără informații privind ocuparea forței de muncă. Pondere relativă a acestor componente diferite are implicații pentru strategia FLAG față de întreprinderi.

De exemplu, în multe economii locale, susținerea întreprinderilor este un element vital pentru menținerea vie a economiei. Longevitatea întreprinderilor nou înființate și procentul celor care supraviețuiesc după 12 luni, 3 ani și 5 ani este un indicator-cheie care va ajuta la colectarea de informații despre grupurile vizate. Acolo unde ponderea eșecului este ridicată, ar fi mai bine ca sprijinul să se axeze mai degrabă pe asistarea întreprinderilor nou înființate să supraviețuiască decât pe promovarea de noi întreprinderi. Procentul întreprinderilor care supraviețuiesc mai mult de trei ani este informația statistică cheie pentru analiza supraviețuirii întreprinderilor.

În cadrul cifrelor generale este probabil să existe diferențe semnificative în funcție de dimensiunea întreprinderii și este probabil ca economiile din zonele FLAG să fie dominate de microîntreprinderi. Unii factori de decizie pun accentul pe măsuri menite să salveze întreprinderile și locurile de muncă care sunt adesea esențiale pentru viabilitatea microîntreprinderilor, în cazul în care contribuția-cheie avută în vedere este sustenabilitatea și nu creșterea.

În cele din urmă, este foarte important să se analizeze schimbările la nivel de sector. Care sectoare din economia locală cresc sau sunt în declin, care sectoare au impulsivat schimbarea, ce se întâmplă cu piețele acestora, sunt firmele locale competitive în termeni de calitate și cost? Chiar și o divizare elementară în sectorul primar, sectorul de producție și cel al serviciilor poate ajuta să se înțeleagă de unde ar putea proveni creșterea viitoare.

Cine sunt întreprinzătorii?

Analiza întreprinderilor existente și a unităților acestora este o etapă importantă. Cu toate acestea, mulți dintre potențialii întreprinzători nu-și conduc încă afacerea și este așadar important să aflăm mai multe despre caracteristicile în materie de spirit antreprenorial ale populației ca întreg. De exemplu, din punct de vedere istoric, întreprinzătorii au fost subreprezențați în rândul femeilor și al tinerilor. Strategiile de creștere a procentului de prezență a acestor două grupuri în întreprinderi sunt adesea un bun punct de plecare la nivel local.

Aceste informații sunt adesea disponibile la nivel național și pentru unele regiuni dindiferite surse; de exemplu, sondajul referitor la forța de muncă¹² oferă informații despre procentul de populație dintr-o zonă care reprezintă lucrători care desfășoară o activitate independentă.

¹² Statisticile UE privind piața muncii, inclusiv sondajele privind forța de muncă pot fi consultate la: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/introduction

Identificarea sprijinului existent pentru întreprinderi

Cea de-a treia etapă importantă constă în a înțelege ce sprijin existent este utilizat pentru a ajuta întreprinderile locale și pentru a încuraja activitățile de antreprenariat înainte de a fi luate în considerare alte inițiative noi. O astfel de activitate trebuie întreprinsă pentru ca lacunele și suprapunerile să poată fi identificate și analizate, putând include activități organizate și finanțate la nivel național, regional sau local și putând implica programe de sprijin financiar UE regionale și sociale. Adesea, camera de comerț locală va ști ce proiecte și programe sunt active în zonă și unde sunt cele mai evidente discrepanțe. Printre elementele care trebuie avute în vedere se numără:

- > Ce agenții oferă consiliere întreprinderilor?
- > La câți clienți ajung acestea?
- > Care este profilul clienților lor? (de exemplu, dacă sunt bărbați sau femei, tineri sau bătrâni, cu educație superioară sau mai puțin educați, unde se află aceștia etc.)
- > Lucrează cu întreprinderi existente, cu întreprinderi nou înființate, sau cu întreprinderi pe punctul de a fi înființate?
- > Din ce sectoare fac parte întreprinderile sprijinite (de exemplu, înaltă tehnologie, inginerie, servicii)?
- > Unde se află lacunele în furnizarea de sprijin actual în ceea ce privește grupurile, sectoarele, dimensiunea întreprinderilor și geografia?
- > Ce capacitate de personal și aptitudini sunt disponibile în cadrul FLAG-ului însuși sau în cadrul organizației mamă care îl găzduiește?

Din această analiză se poate construi o imagine bună a felului în care sprijinul este corelat cu structura de bază a întreprinderii care a fost identificată când s-au analizat informațiile demografice privind întreprinderile. Aceasta furnizează un material important pentru discuțiile referitoare la golurile care trebuie umplute direct de către FLAG sau cu sprijinul acestuia în domeniile de activitate ale întreprinderilor, sprijinul întreprinderilor nou înființate, accesul la inițiativele financiare și sprijinul pentru consolidare și creștere.

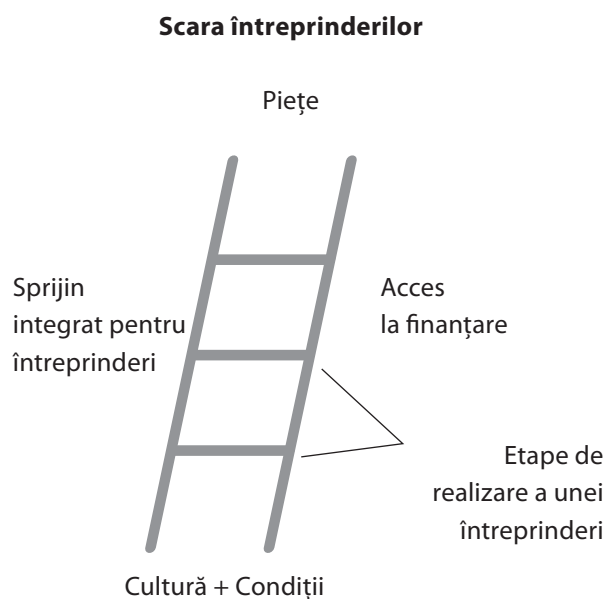
Colaborarea cu un grup de părți interesate pentru a înțelege necesitățile întreprinderii

În mod ideal, FLAG-ul va înființa un subgrup pentru a aborda chestiunea referitoare la colaborarea cu întreprinderile. Acest grup ar trebui să implice actori-cheie, atât persoane fizice, cât și organizații din sectorul privat, din agenții care lucrează cu întreprinderi și din municipități, ca și din alte agenții publice cheie. Este important să se identifice ce actori FLAG existenți fac parte din sectorul privat și, de asemenea, să fie completați cu mai mulți întreprinzători și mai multe organizații locale. Este foarte important ca discuțiile referitoare la întreprinderi să nu sfârșescă prin a avea loc doar între agențiile publice. Multe grupuri de acțiune locală LEADER înființează grupuri de lucru la nivel de sector cu întreprinderile. Atunci când se lucrează cu întreprinderi individuale, trebuie să se acorde atenție asigurării transparenței încă de la început și să se garanteze faptul că există proceduri pentru a aborda orice conflict de interese real sau perceput.

Odată ce v-ați format o idee despre datele demografice ale situației întreprinderilor din regiunea locală și a sprijinului disponibil pentru acestea, este esențial să consultați întreprinderile locale în ceea ce privește propriile lor dificultăți și perspective. Acest lucru va ajuta FLAG-ul să identifice problemele reale și oportunitățile cu care se confruntă întreprinderile locale, sprijinul pentru întreprinderi furnizat în prezent și eventualele lipsuri. Pe baza acestor informații, FLAG-ul poate să pregătească un plan de acțiune local pentru sprijinirea întreprinderilor care să abordeze nevoile și oportunitățile, să completeze sprijinul existent și să fie adecvat pentru FLAG, strategia sa și resursele disponibile.

2.3 Acțiuni potențiale

Sprijinul pentru întreprinderi poate fi văzut ca o scară pe care întreprinderile pot urca. Picioarele acesteia sunt înfipte în cultura și condițiile întreprinderilor locale.



Sprijinul acordat întreprinderilor nou înființate și accesul la finanțare sunt pași importanți pentru urcarea acestei scări, însă, pentru a rezista în vârf, întreprinderile trebuie să fie capabile să consolideze și să crească și, pentru aceasta au nevoie de acces pe piețe. Una dintre funcțiile principale ale FLAG-urilor în multe țări este de a oferi sprijin financiar întreprinderilor prin intermediul subvențiilor. Această secțiune a ghidului arată că aceasta este doar una dintre modalitățile de a sprijini întreprinderile și că FLAG-urile pot face acest lucru prin folosirea unei combinații a celor patru titluri (sprijin integrat pentru întreprinderi, piețe, acces la finanțare și cultură și condiții) din diagrama de mai sus, combinând tipurile de sprijin de la fiecare nivel în funcție de nevoile întreprinderilor locale.

În fiecare caz, FLAG-ul trebuie să ia în considerare analiza precedentă și care ar putea fi natura adecvată și procentul de implicare a FLAG-ului și a altui organism de dezvoltare.

Cultura și condițiile antreprenoriale

Schimbarea culturii întreprinderilor locale și a condițiilor este un proiect pe termen lung, cu un domeniu de aplicare considerabil. FLAG-ul poate contribui la această inițiativă și poate chiar juca un rol principal, însă este puțin probabil ca acesta să reușească de unul singur.

Poate fi adusă o oarecare contribuție în ceea ce privește cultura întreprinderii, de exemplu prin introducerea educației antreprenoriale în școli, prin lucrul cu modele de comportament și prin folosirea evenimentelor de promovare a întreprinderilor pentru a împărtăși publicului larg ideea de a deveni antreprenor.

Condițiile întreprinderilor depind adesea de reglementările și sistemele naționale. S-a acordat multă atenție ușurinței cu care poate fi înființată o întreprindere și regimului de impozitare din ultimii ani. Deși FLAG-ul nu poate influența aceste elemente, ar trebui să fiți conștienți de acești factori care condiționează implicarea dvs. Aceste rezultate sunt rezumate pentru toate statele membre ale UE în rapoartele „Doing Business” ale Băncii Mondiale¹³.

Educația antreprenorială

Educația antreprenorială este un factor esențial pentru schimbarea culturii antreprenoriale și a mentalității și multe regiuni au adoptat o abordare proactivă pentru a introduce educația antreprenorială în planurile de învățământ ale școlilor și colegiilor. Aceasta este o strategie pe termen mediu spre lung și pot fi identificate două abordări diferite. Abordarea olandeză a vizat să transforme întregul plan de învățământ într-unul antreprenorial prin accentul pe lucrul în echipă, creativitate, risc și o abordare a învățării bazată mai mult pe proiecte. Aceste abordări de tip studenți activi dezvoltă competențe care le sunt folosite viitorilor întreprinzători și în alte domenii de activitate.

Cea de a doua abordare constă în a aduce elementul antreprenorial în școli, de exemplu oferindu-le studenților posibilitatea să înființeze minisocietăți. S-a dovedit că această abordare dezvoltată în Spania – Asturias¹⁴ și în Norvegia are efecte demonstrabile în ceea ce privește rata de înființare a întreprinderilor într-o perioadă medie. Inițiativele la scară mai mică precum săptămânile dedicate întreprinderilor în școli, în care este adoptată o

abordare bazată pe proiecte, ar putea fi un punct de plecare folositor.

Deși schimbarea planului de învățământ nu este scopul direct al unui FLAG, acestea pot totuși să joace un rol activ în sprijinirea sau completarea acestor abordări, de exemplu prin furnizarea de mentori, materiale sau oportunități de amplasare și localizare.

Mass-media, modele, premii și evenimente

Comportamentul antreprenorial are un element puternic de educare; oamenii născuți în familii care au membri care sunt întreprinzători au mai multe șanse să înceapă o afacere și ei. Acest lucru este ilustrat în anumite comunități migratoare – de exemplu, asiaticii și africanii din est stabiliți în Marea Britanie au avut mult succes în a-și crea o comunitate de afaceri prosperă, după ce au fost izgoșiți ca refugiați și având doar o valiză cu obiecte personale.

În comunitățile unde spiritul întreprinzător este mai puțin dezvoltat, modelele de comportament pot fi importante pentru a le arăta tinerilor că înființarea unei întreprinderi este o oportunitate pentru ei. Adesea, singurele modele de comportament se află prea departe, de exemplu, întreprinzătorii cu foarte mare succes precum Bill Gates. Este nevoie de o gamă largă de modele de comportament, care să provină din cadrul comunității și să includă tineri și bătrâni, femei și bărbați și diversitate etnică sau grupuri lingvistice diferite.

Ceremoniile și evenimentele de acordare a premiilor pot de asemenea, să joace un rol în sărbătorirea spiritului întreprinzător și în schimbarea imaginii întreprinzătorilor în societate. Acestea pot fi organizate cu ajutorul ziarelor locale și al camerelor de comerț.

În acest caz, există, încă o dată, oportunități clare pentru ca FLAG-urile să se implice fie în conducerea, fie în sprijinirea unor astfel de proiecte sau într-un rol complementar. De exemplu, FLAG-urile pot mobiliza întreprinderile în cadrul consiliilor lor decizionale sau al grupurilor de lucru sectoriale pentru a ține discursuri în școli și pentru a se implica în cursuri pentru întreprinderile nou înființate.

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

¹⁴ http://www.valnalon.com/valnalon_educa/

Sprijin pentru întreprinderile nou înființate

Deschiderea către comunitate

Deschiderea către comunitate are loc acolo unde organizațiile de sprijinire a întreprinderilor își părăsesc birourile și operează în comunitate. Este cea mai importantă etapă pe care o poate parcurge sprijinul acordat întreprinderilor pentru a extinde gama de persoane și întreprinderi care primesc sprijin. Mulți potențiali întreprinzători din orice comunitate nu progresează acolo unde nu sunt luate măsuri proactive. Eurobarometrul¹⁵ sugerează că 44% din populație percepe întreprinderea ca pe o opțiune pozitivă, deși în majoritatea economiilor europene lucrătorii care desfășoară activități independente reprezintă doar 10% dintre angajați.

În majoritatea economiilor, femeile sunt cel mai mare grup subreprezentat în întreprinderi. Femeile pot avea un potențial neexplorat ca întreprinzători în comunitățile de pescuit deoarece acestea au adesea experiența de a conduce partea de afaceri a întreprinderilor de pescuit. Tineretul este, de asemenea, subreprezentat în rândul întreprinzătorilor.

Două tehnici sunt esențiale pentru asigurarea unei bune deschideri; ambele implică utilizarea a ceea ce există deja. În primul rând, mergeți acolo unde se reunește grupul, pentru femei acest lucru poate însemna contacte la poarta școlii sau a locului de joacă. Pentru tineret, educația antreprenorială în licee și școli poate fi un bun punct de pornire. Pot fi folosite târgurile locale ale întreprinderilor; pot fi făcute asocieri cu conferințele și evenimentele existente. În al doilea rând, bazați-vă pe capacitatea existentă în comunitate – prin utilizarea voluntarilor și a altor grupuri care reunesc grupul. Site-ul internet Wikipreneurship¹⁶ oferă un rezumat folositor al activității de deschidere către comunitate și o asociază cu o serie de exemple de proiecte de succes.

Datorită naturii integrate a parteneriatelor lor și a angajamentului local, FLAG-urile pot juca un rol important în asigurarea unei legături între serviciile de sprijin pentru întreprinderi și activitățile orientate spre comunitate. Această inițiativă poate implica completarea sau

ajustarea inițiativelor existente pentru a răspunde nevoilor locale sau pentru a promova, sprijini sau iniția noi servicii de deschidere către comunitate, precum excursii de studiu sau schimburi de experiență. Unele FLAG-uri mai mari pot chiar utiliza lucrători dedicați deschiderii către comunitate.

Consilierea și planurile de afaceri

Majoritatea localităților au un serviciu de consiliere pentru întreprinderi care implică ajutarea întreprinderilor să pregătească un plan de afaceri. Deși multe întreprinderi au avut succes fără astfel de planuri, acestea sunt fără îndoială folositoare în dezvoltarea planificării și, în unele cazuri, constituie o cerință legală. Dacă întreprinderea are nevoie de finanțare externă, aceasta este esențială pentru obținerea aprobării de la schemele de sprijin, bănci și alți creditori și investitori. Etapa cheie pentru serviciile de consiliere este de a ieși în comunitate și de a practica o abordare de deschidere către comunitate. Agențiile de consiliere ar trebui să se gândească la modalitățile de angajare a unui număr mai mare de femei și tineri pentru consiliere și de schimbare a imaginii rigide. Vizitarea unui consilier nu ar trebui să fie precum o vizită la managerul unei bănci, ci mai degrabă o discuție cu un prieten apreciat și informat.

În acest caz, FLAG-ul poate juca un rol important în a identifica și ajuta la umplerea golurilor sau satisfacerea necesităților în domeniul serviciilor, măbind deschiderea – atât geografic, cât și pentru grupuri țintă specifice. FLAG-ul poate lucra cu furnizorii existenți, cu grupuri de întreprinderi, ONG-uri sau alte organizații pentru a iniția sau dezvolta în continuare aceste servicii. În unele cazuri, utilizarea acestei consilieri poate fi o condiție prealabilă pentru accesarea ajutorului în baza activităților de dezvoltare a întreprinderilor sprijinite de FLAG. Poate fi, de asemenea, foarte folositor ca FLAG-urile să angajeze manageri sau alt personal cu aptitudini pentru afaceri. FLAG-urile trebuie să fie cel puțin capabile să evalueze conturile de profit și pierdere, bilanțurile și bugetele și să evalueze viabilitatea proiectelor selectate.

¹⁵ http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm

¹⁶ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.1_Outreach

Instruire și consiliere

Instruirea sau facilitarea este sprijinul direct oferit de un „antrenor” care este în mod normal plătit pentru a oferi acest serviciu. Consilierea poate fi și sprijinul direct de la un mentor care este în mod normal un om de afaceri activ sau ieșit la pensie, cu experiență în procesul de înființare a unei întreprinderi. Mentorii își oferă de obicei serviciile gratuit. Acestea sunt forme relativ simple de sprijin, care pot avea graduri de formalitate care variază și costuri relativ mici. Dacă FLAG-ul identifică o necesitate sau o oportunitate potențială pentru acest fel de inițiativă, o poate iniția direct sau poate sprijini o cerere venită din partea unei organizații care dorește să ofere un astfel de serviciu. În acest caz trebuie avută în vedere compatibilitatea dintre competențele necesare și nevoile identificate.

Instruirea și consilierea de către un mentor au fost dezvoltate și mai mult în abordările mai formale precum Bizfizz¹⁷ și Institutul Sirolli¹⁸. Abordarea Sirolli a luat naștere din propria sa experiență ca facilitator al întreprinderilor din Australia de Vest în comunitatea de pescuit din Esperance. Bizfizz este o versiune din Marea Britanie creată

ca asociere în participație de către New Economics Foundation și Civic Trust. Ambele abordări utilizează un facilitator/ antrenor detașat, iar această persoană este esențială pentru sprijin. Acești antrenori trebuie să fie sociabili, calzi și să nu dea instrucțiuni, sprijinind visul antreprenorului și nu pe cel al facilitatorului. Ambele modele implică un grup local de sprijin al persoanelor care sunt active în comunitatea locală. Acest grup informal de aproximativ 25 de oameni se întâlnește o dată pe lună pentru a afla despre munca facilitatorului și pentru a da idei despre cum pot fi abordate probleme specifice.

În ambele cazuri, antrenorii au obținut rezultate bune în comunitățile mici unde există niveluri ridicate de capital social. Acestea par așadar ideale pentru comunitățile pescărești. Deoarece sunt abordări oficiale, există costuri directe asociate cu adoptarea acestora. Există un număr de exemple unde Grupurile de Acțiune Locală¹⁹ LEADER au sprijinit grupurile, comunitățile sau organizațiile locale pentru a pune în aplicare aceste abordări.

¹⁷ <http://www.bizfizz.org.uk/>

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

¹⁹ De exemplu Bizfizz în Leader+ North Northumberland, UK Sirolli în Leader+ Tayside UK

Abordarea Sirolli

În cartea sa intitulată „Ripples from the Zambezi”²⁰ (Undele din Zambezi), Ernesto Sirolli descrie cum a inventat facilitarea întreprinderilor în timp ce lucra în orașul pescăresc Esperance din vestul Australiei. Flota de pescuit fusese obligată să renunțe la pescuitul tonului din cauza pescuitului în exces și fabrica de conserve de ton fusese închisă. Sirolli a început prin a-l sprijini pe Mauri, fostul manager al fabricii de conserve de pește care afuma pește în garajul său. Sirolli l-a ajutat pe Mauri să se mute într-un spațiu legal și să-și comercializeze peștele. A reușit să își facă publicitate prin introducerea tonului afumat în meniul parlamentului din Australia de Sud. Această inițiativă l-a ajutat pe Mauri să-și vândă peștele, însă l-a ajutat în același timp și pe Sirolli să răspândească mesajul că în oraș există o nouă formă de sprijin al întreprinderilor.

La puțin timp după aceea, îi ajuta pe proprietarii de traulere să vândă Sashimi și, în loc să primească 60 de cenți pe kilogram, cât primeau pentru conservele de ton, prețul a urcat până la 15 dolari australieni pe kilogram.

30 de ani mai târziu, Esperance este un oraș care se extinde, cu o gamă diversă de întreprinderi mici și mijlocii. Următoarea provocare a lui Sirolli a fost să-i ajute pe agricultori să găsească o piață pentru lâna de oaie care era aruncată. Din acest moment, s-a creat o filozofie a încurajării întreprinderilor și care a fost vândută sutelor de municipalități din Australia, SUA și, mai recent, Marea Britanie.

²⁰ A se consulta cartea *Ripples from the Zambezi* din cărțile Google.

Rețele de întreprinderi nou înființate

Se știe de mulți ani că întreprinzătorii învață unii de la alții. Rețelele de întreprinderi nou înființate ajută întreprinzătorii să evite izolarea și să pună întreprinderile nou înființate în contact cu alte întreprinderi, pentru învățare și sprijin reciproc. Acest lucru poate veni în sprijinul întreprinderilor nou înființate, prin, de exemplu, reducerea riscurilor, împărțirea costurilor, obținerea masei critice necesare pentru o intervenție de sprijin din partea FLAG-ului, de exemplu, sau pur și simplu prin furnizarea unei baze pentru ca FLAG-ul sau organizațiile de sprijin să colaboreze cu întreprinzătorii.

Formarea întreprinzătorilor

Numeroase localități au un tip de program de formare a întreprinderilor pentru întreprinzătorii aspiranți, iar abordările de acest gen pot fi sprijinite de FLAG-uri. Un exemplu bun este GLOCAL²¹ care oferă formare antreprenorială în părți îndepărtate ale Portugaliei ca parte a unui program integrat de formare, consiliere, sprijinire și finanțare. O discuție mai amplă despre întreprindere și formare antreprenorială, inclusiv despre GLOCAL, poate fi găsită pe site-ul internet²² al Wikipreneurship. Majoritatea programelor de formare pentru întreprinzători au niveluri ridicate de interes inițial, însă doar câteva se transformă în afaceri. Când GLOCAL invită 120 de persoane la o primă reuniune, poate că 15 dintre acestea vor continua și se vor instrui pentru a deveni întreprinzători și zece chiar vor începe o afacere. Aspectul important pentru FLAG-uri este că, prin integrarea formării în cadrul unei strategii generale de sprijin și demarare a afacerii, se pot obține niveluri mai ridicate ale succesului și valorii.

Centre de pornire, spații de lucru și incubatoare

Multe întreprinderi mici sunt conduse din camere mici și garaje; totuși, ca să crească sau să devină mai sustenabile, au nevoie de spații mai mari, mai bune, mai controlabile, de exemplu, din punctul de vedere al igienei sau al accesului, sau mai conviviale, pentru a putea primi clienții.

Incubatorul de afaceri este un termen care descrie o gamă largă de spații de lucru operate în principal de întreprinderi publice sau sociale. În timpul recesiunii actuale, a existat o creștere semnificativă a ofertei de spații de lucru prin închirierea clădirilor comerciale și industriale vacante și împărțirea acestora în unități mai mici care să poată fi închiriate întreprinderilor nou înființate. Există totuși, adesea, un eșec de piață în furnizarea acestui tip de proprietate – în special proprietate care cere doar plata chiriei în avans pe o lună.

Centrele de pornire sunt o formă de incubatoare de afaceri care oferă clauze foarte suple pentru intrarea și ieșirea din raporturile contractuale și au de regulă conexiuni la serviciile de bază precum termoficare și iluminare, telefonie și internet. Aceste centre pun la dispoziție spațiu de lucru și ajută întreprinderile nou înființate să intre în contact una cu alta. Pot îmbrăca diverse forme și varia de la simpla furnizare a facilităților comune la punerea la dispoziție a unor spații individuale și sigure.

Incubarea afacerilor este un proces care implică furnizarea de servicii de asistență pentru a ajuta întreprinderile nou înființate sau produsele noi să se dezvolte și să crească. Deși acest lucru nu implică întotdeauna furnizarea unui spațiu de lucru, majoritatea incubatoarelor sunt și spații de lucru. Există tot mai multe incubatoare specializate²³ pentru industriile digitale, de exemplu. În Irlanda, Bord Iascaigh Mhara (BIM) au dezvoltat un centru de dezvoltare a produselor maritime²⁴ specializat, inclusiv zone de procesare a peștelui proaspăt, unități de incubare a afacerilor, laboratoare de procesare, bucătării de dezvoltare a produsului și o sală de inovare și de concepere a produselor.

Spațiul de lucru este unul dintre puținele investiții care pot duce la venituri profitabile pe termen lung pentru organizațiile de dezvoltare locală, acestea putând deveni autonome. Spațiul de lucru devine astfel o opțiune atractivă pentru grupurile sau organizațiile locale. Fiecare FLAG va decide dacă se va implica în această inițiativă direct, în funcție de structură, buget etc. și este mai probabil ca un FLAG să se implice în sprijinirea unui partener strategic pentru dezvoltarea unei inițiative de acest gen.

²¹ http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg2-suc6-glocal.pdf

²² http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.6_Training

²³ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.3_Incubators

²⁴ http://www.bim.ie/templates/text_content.asp?node_id=1083

Accesul la finanțare

În această secțiune vom analiza două surse principale de finanțare, investițiile sectorului privat și împrumuturile sau subvențiile acordate de sectorul public.

Înțelegerea investițiilor

Investițiile sectorului privat sunt seva cu care se hrănește o economie locală sănătoasă. Cererea de investiții vine chiar de la întreprinderi, indiferent dacă este vorba despre întreprinderi existente în localitate, întreprinderi nou înființate sau întreprinderi care se mută din altă parte prin investiții în interior.

În general, investițiile pot fi clasificate în trei grupuri principale:

- > Întreprinzătorii, familia și prietenii acestora sunt adesea principalii investitori într-o întreprindere – mai ales în primele etape. Toate acestea sunt surse de investiții locale; este posibil să caute investiții colaterale și o anumită rentabilitate a investiției.
- > Băncile sunt investitori prin împrumuturile pe care le acordă întreprinderilor. În mod normal, investiția este garantată cu activele companiei (instalații, utilaje și spații de lucru) sau cu activele proprietarilor.
- > Investitorii în capitaluri proprii iau o parte din întreprindere în schimbul unui procent din profit și/sau în cazul eventualei vânzări sau lansări a întreprinderii.

Deși investițiile întreprinzătorilor și ale familiei sunt adesea importante în primele etape, odată ce afacerea a fost demarată, acestea devin mai puțin semnificative. În acest punct este nevoie de investiții pentru a susține și dezvolta întreprinderea.

Împrumuturile bancare acordate unei întreprinderi implică părți sociale și plata dobânzilor în schimbul împrumutului. Pentru onorarea plăților va fi probabil nevoie de creșterea veniturilor și aceste venituri pot fi transformate în profituri, fapt ce implică, la rândul său, necesitatea îmbunătățirii gestionării și controlului pentru a face din împrumut un succes.

Întreprinderile se tem de obicei de investitori, deoarece nu doresc să se îndatoreze sau cred că investitorii în capitalul propriu vor lua un procent majoritar din întreprinderea lor. Băncile și investitorii ezită adesea să se implice în întreprinderi care se află la început sau care nu s-au afirmat. Chiar și atunci când întreprinderile sunt deschise investițiilor externe, de cele mai multe ori acestea nu înțeleg etapele pe care trebuie să le parcurgă pentru ca întreprinderea lor să devină „pregătită pentru investiții” sau ce caută un investitor extern.

Rezultă așadar că FLAG-urile vor trebui să colaboreze cu întreprinderile locale și sectorul financiar pentru a le încuraja să crească fie direct, fie prin intermediul organizațiilor intermediare.

Granturi și asistență pentru proiecte

Unul dintre principalele tipuri de asistență oferite de FLAG-uri întreprinderilor îmbracă forma subvențiilor acordate după cererea de oferte de proiecte. Totuși, dacă nu sunt gestionate cu atenție, acestea sunt costisitoare și ineficiente, acordându-se bani întreprinderilor care și-ar fi început activitatea sau ar fi crescut oricum și fără sprijin. În alte cazuri acestea pot acționa ca subvenții pentru întreprinderi care altfel nu ar fi viabile. Este vital pentru demararea sau sprijinirea schemelor de subvenții pentru dezvoltarea sau îmbunătățirea întreprinderii sau pentru proiectele individuale sau de grup propuse de întreprinderi ca FLAG-urile să se asigure că sunt puse în aplicare criterii decizionale adecvate. Acestea ar trebui să se asigure că pregătirea și planificarea corespunzătoare a activității au avut loc, că nu sunt disponibile alte trasee „formale” de sprijin, că sprijinul produce efecte care sunt cu adevărat adiționale, de exemplu, că există un efect pozitiv semnificativ și că întreprinderea sau inițiativa sprijinită este viabilă din punct de vedere fizic și financiar, producând beneficii reale și măsurabile. Dacă FLAG-urile doresc într-adevăr să asigure crearea și creșterea anumitor tipuri de întreprinderi și sectoare, atunci, de regulă, este mai bine ca subvențiile să fie combinate cu alte forme de sprijin descrise în acest capitol pentru a întruni nevoile întreprinderilor care au fost identificate anterior.

Disponibilitatea pentru investiții

Majoritatea răspunsurilor la problema accesului la fonduri încep cu ideea creșterii ofertei de finanțare și în special a împrumuturilor. Totuși, în afară de lipsa ofertei, s-ar putea să existe și alte motive care au creat această problemă, mai ales că mulți întreprinzători își încep activitatea fără a avea un fond financiar solid și o disciplină pentru întreprinderea lor. În timp ce diversele forme de asistență pentru întreprinderile nou înființate discutate mai sus abordează o parte dintre aceste chestiuni, creșterea competențelor financiare și capacității²⁵ întreprinzătorilor este o altă componentă cheie a asistenței pentru întreprinderile nou înființate. Pe plan secundar, eforturile de îmbunătățire a disponibilității pentru investiții a întreprinderilor mai solide, cu potențial de creștere, este o condiție prealabilă pentru atragerea fondurilor de investiții. FLAG-urile ar putea să joace un rol important în furnizarea de asistență întreprinderilor locale pentru a le ajuta să fie pregătite pentru investiții.

Produse financiare

În al doilea rând, s-ar putea să fie necesară dezvoltarea unor produse financiare mai adecvate și mai direcționate. Un exemplu bun din ultima decadă a fost cel al microfinanțării. Aceste produse financiare, oferite în principal de organizații nonguvernamentale, se concentrează asupra furnizării de microîmprumuturi cu o valoare mai mică de 25 000 de euro întreprinderilor care au mai puțin de 10 angajați. Majoritatea schemelor de microfinanțare sunt operate cel mai bine la scară regională sau națională pentru a încuraja un flux suficient al tranzacțiilor și pentru a deveni mai sustenabile din punct de vedere financiar. În UE, mulți operatori de microfinanțări sunt membri ai Rețelei Europene de Microfinanțare și instituțiile relevante active în statul membru din care fac parte pot fi identificate. Site-ul internet Wikipreneurship pune la dispoziție încă o dată o privire de ansamblu utilă asupra gamei de posibilități²⁶.

Creditarea este o activitate specializată, oferită probabil cel mai bine printr-un furnizor de servicii profesionist. Există unele experiențe utile ale abordărilor inovatoare, precum fonduri de creditare reînnoibile, bonificații pentru dobânzi, fonduri de garantare a creditelor, abordările care vizează împărțirea riscului și alte abordări de inginerie financiară, în cadrul LEADER și al altor inițiative UE, unele dintre acestea putând fi relevante pentru unele FLAG-uri²⁷. În unele cazuri acestea includ GAL-uri și FLAG-uri care lucrează direct cu băncile pentru a dezvolta soluții locale.

Alte tipuri de fonduri de creditare vizează investițiile care depășesc plafonul de 25 000 de euro definit de UE ca „microfinanțare”. Este probabil ca acestea să nu poată fi accesate de majoritatea FLAG-urilor. Dacă sunt acordate, trebuie să respecte normele privind ajutoarele de stat care prevăd că toate investițiile în întreprinderi mici sau mijlocii trebuie să se situeze sub un nivel „de minim” sau maxim de 300 000 de euro pe o perioadă de trei ani. În caz contrar, statul membru va trebui să informeze UE în această privință.

Consolidare și creștere

Deși o mare parte din acest capitol și din sprijinul pentru întreprinderi vizează întreprinderile nou înființate și pe cele aflate în primul an de funcționare, se pot obține beneficii solide, în special în materie de ocupare a forței de muncă și creștere, prin concentrarea asupra întreprinzătorilor cu mai multă experiență. Ar trebui să aflați acest lucru din activitatea dvs. în sector și din analiza dvs. Acest lucru poate fi extrem de important pentru păstrarea locurilor de muncă, precum și pentru crearea de noi locuri de muncă. Acești întreprinzători înțeleg deja cum să conducă o întreprindere și în rândul acestora se află persoane capabile atât să-și dezvolte întreprinderile existente, cât și să pună bazele unor întreprinderi noi.

²⁵ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.2_Financial_literacy

²⁶ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.3_Adapting_financial_products

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

Esențială pentru acordarea de sprijin de către FLAG-uri întreprinderilor existente este necesitatea de a oferi asistență post-demarare. Deseori, va trebui să se facă diferența între acest tip de sprijin și sprijinul acordat întreprinderilor nou înființate, deoarece este probabil ca asistența acordată întreprinderilor existente să fie mai specializată și să trebuiască să se bazeze așadar pe alți furnizori de servicii. Mai multe inițiative identificate mai sus trec deja dincolo de faza de pornire inițială, în timp ce altele pot fi adaptate sau dezvoltate în continuare pentru a răspunde necesităților întreprinderilor mai mature.

Din nou, inițiativele simple și cu costuri relativ scăzute pot fi extrem de eficiente. De exemplu, întreprinderile existente au de câștigat de pe urma faptului că fac parte din rețele de întreprinderi – mai ales acolo unde acestea reunesc oameni cu tipuri de întreprinderi asemănătoare aflate în aceeași etapă a ciclului de afaceri. Beneficiile aduse de sprijinul reciproc și masa critică se aplică la fel de mult ca în cazul întreprinderilor nou înființate.

Majoritatea întreprinderilor de acest gen nu sunt dirijate spre creștere, existând numeroase probleme în materie de capacitate, în special în domeniile financiar și de gestionare. Asistența specializată de înaltă calitate este o modalitate valoroasă de a ajuta societățile orientate spre creștere, și FLAG-ul poate facilita acest lucru prin, de exemplu, brokerajul ofertei de experți, elaborarea de liste sau de baze de date, găsirea de parteneri și oferirea de sprijin financiar.

Inițiativele de gestionare a lanțului de aprovizionare sunt relativ frecvente în sectorul alimentar și constituie un domeniu în care FLAG-urile se pot implica în colaborarea cu întreprinderile existente; abordările directe ale sectorului pescuitului sunt discutate în Ghidul Farnet privind adăugarea de valoare²⁸. Pescuitul este, de asemenea, încorporat în abordări mai generale, inițiativa lanțului de aprovizionare RDP din Scoția, finanțat în baza C2²⁹ fiind un exemplu de succes al unei măsuri de acest gen.

O problemă specifică în numeroase zone este că proprietarii întreprinderilor îmbătrânesc și mecanismele pentru vânzarea sau transferul întreprinderii lor nu sunt bine puse la punct. Colaborarea cu proprietari actuali de întreprinderi și cu cumpărători sau succesori³⁰ potențiali poate fi o modalitate valoroasă de susținere a activității unei întreprinderi existente. Au existat multe exemple pozitive în ceea ce privește sprijinul acordat întreprinderilor nou înființate pentru cumpărarea sau dezvoltarea de părți sociale în întreprinderile existente din zonele rurale din Europa și din altă parte, prin abordările de partajare a capitalului, de exemplu. Inițiativele de planificare a succesiunii și de gestionare a schimbării sunt tot mai frecvente în sectoarele întreprinderilor agricole și rurale, iar LEADER și alte programe rurale au avut un rol decisiv în facilitarea unora dintre aceste abordări. Multe dintre acestea sunt transferate acum și în alte sectoare, abordarea „Planning to Succeed” a întreprinderii scoțiene, dezvoltate în agricultură, fiind transferată recent în sectorul pescuitului³¹; abordări asemănătoare pot fi dezvoltate și de FLAG-uri sau de grupuri de FLAG-uri.

2.4 Concluzie

Există o experiență bogată în ceea ce privește colaborarea cu sectorul privat prin abordări locale sau bazate în zonă, iar acest capitol nu a făcut decât să le menționeze în treacăt și să identifice alte surse de informații. Nu există desigur o singură abordare optimă și fiecare zonă FLAG va avea propriile sale provocări și oportunități. În fiecare caz, există un principiu central care se aplică, și anume necesitatea de a propune o înțelegere activă a provocărilor și potențialului întreprinderilor locale și de a colabora cu acestea în vederea sprijinirii și dezvoltării economiei locale.

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

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

³⁰ http://www.wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.4.2_Transfer

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

3. Dezvoltarea și selectarea activă a proiectelor

3.1 O abordare strategică

Introducere

Această fișă informativă reprezintă o completare a Ghidului Farnet „Ghid de Pornire pentru Grupurile Locale Pescărești”, oferind sfaturi mai complexe cu privire la această etapă complexă, însă importantă, a selecției proiectelor.

Strategia de dezvoltare a fost definită de FLAG, planul de acțiune a fost aprobat de autoritățile regionale sau naționale – a venit timpul acțiunii, stimulării și punerii în aplicare a proiectelor prin care va fi implementată strategia. Vor trebui inițiate, dezvoltate și selectate proiecte „bune”, proiecte care vor contribui la crearea de perspective noi și durabile pentru viitor.

Există mai multe proceduri pentru selectarea proiectelor, principalele două fiind:

- > O cerere de oferte de proiecte deschisă, urmată de procedurile de elaborare, asistență tehnică și evaluare care vor duce în cele din urmă la selecția proiectului;
- > Măsurile care sunt inițiate și puse în aplicare de grupurile locale însele. Acestea sunt fie inițiative care urmăresc priorități strategice conforme cu strategia aprobată și planul de punere în aplicare, fie măsuri care sprijină direct punerea în aplicare a acestuia, precum activități de animare, informare sau formare. Aceste proiecte pot fi implementate fie direct, fie prin utilizarea unor furnizori de servicii.

Vom aborda în principal prima procedură. Printre factorii care contribuie la succesul cererii de oferte de proiecte, se numără :

- > dacă proiectul este însoțit de un efort la scară largă de a furniza informații, instruire, asistență tehnică, sfaturi particularizate beneficiarilor potențiali, precum și de urmărirea proiectelor după ce acestea au fost aprobate;

- > dacă proiectul este suficient de specific pentru a se adapta caracteristicilor teritoriului, tipurilor și numărului de solicitanți potențiali, experienței și calificărilor acestora;
- > dacă proiectul este direct relevant pentru obiectivele strategiei, adică nu încurajează efectele de prosperitate bruscă sau de tip „filon”, ci mai degrabă utilizarea intervenției publice pentru a obține un salt calitativ în ceea ce privește natura proiectelor și modul în care se completează acestea în beneficiul general al teritoriului.

Această fișă informativă descrie mai multe instrumente și metode relevante în toate aceste etape de incitare, sprijinire, selectare și urmărire a proiectelor. Cele mai bune metode vor fi cele pe care FLAG-urile le vor considera potrivite strategiei de dezvoltare a teritoriului lor, strâns legate de cerințele locale și adaptate succeselor și problemelor întâlnite. Acest lucru va duce la rândul său la schimburi de idei, experiență și bune practici în interiorul rețelei Farnet.

Impulsionare, asistență, selecție

FLAG-ul este responsabil pentru consecvența acțiunilor pe care le sprijină prin strategia de dezvoltare pe care a stabilit-o. Acesta propune o strategie ambițioasă în vederea dezvoltării teritoriului său în mod pozitiv, care trebuie transformată acum în acțiune. Aceasta este aspirația pe care FLAG-urile o transformă în acțiune în fiecare zi în activitatea lor prin încurajarea continuă a creării de proiecte compatibile cu aceste ambiții.

În majoritatea teritoriilor, această tranziție de la o strategie la proiecte concrete nu este directă. În multe teritorii:

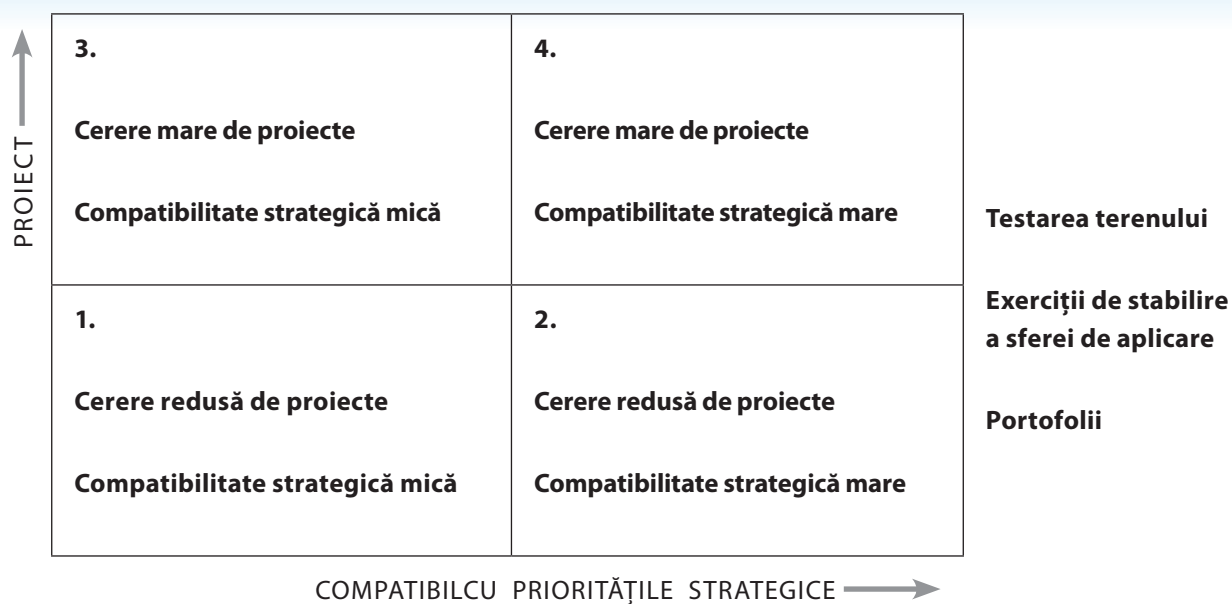
- > **Proiectele sunt reduse ca număr și rare:** comunitățile de pescuit întâmpină probleme majore și consideră că este dificil să se implice în proiecte și, în cele din urmă, să le ducă la bun sfârșit. Pesimismul cu privire la viitor este adesea un factor descurajant și restrictiv și implică un volum de muncă semnificativ pentru construirea încrederii, mobilizare și motivare. Sprijinirea proiectelor mici care duc la câștiguri sau realizări rapide poate oferi exemple pozitive și inspirație.
- > **Proiectele ar putea fi mai numeroase,** însă, fără sprijin și îndrumare, acestea pot fi adesea mai degrabă generale sau obișnuite, desfășurându-se independent de strategia și prioritățile sale și creând puține sinergii veritabile. În acest caz FLAG-ul poate juca un rol important în promovarea proiectului, creând legături între promotori, teritoriu și strategie și oferind sprijin financiar celor mai adecvate proiecte;
- > Indiferent de teritoriu, **cele mai inovatoare proiecte sunt adesea cele mai complexe.** Deoarece aceste proiecte se distanțează adesea de practicile vechi sau tradiționale, schimbările implicate pot cauza oarecare neliniște și este posibil așadar ca acestea să fie înțelese greșit;
- > **Cele mai interesante proiecte sunt foarte rar inițiative izolate** – proiectele de acest gen implică adesea femei și bărbați cu profiluri diferite, cu trecut diferit, din teritorii diferite. În consecință, punerea lor în aplicare este adesea complexă; și
- > Multe dintre **cele mai interesante proiecte, semnificative din punct de vedere strategic, au nevoie de timp pentru a se concretiza** și implică etape succesive, care pot dura câțiva ani; prin urmare, nu este înțelept să se sară peste anumite etape.

Stabilirea contextului

Diagrama de mai jos își propune să ajute FLAG-urile să înțeleagă mai bine situația teritoriilor lor:

1. În numeroase teritorii, situația este „cerere redusă de proiecte” și eventualele proiecte propuse oferă puține noutăți și nu se potrivesc aproape deloc cu strategia definită de FLAG. Încurajarea mai multor proiecte și furnizarea de exemple cu privire la modalități diferite de concepere a ideilor reprezintă un rol important pentru FLAG.
2. În alte teritorii, unele proiecte întrunesc deja obiectivele strategice ale FLAG-ului, însă cererea continuă să fie mică. Aici FLAG-ul se poate axa pe sprijinirea acestor proiecte și, prin diseminarea primelor succese, poate crea un efect de tip bulgăre de zăpadă în rândul potențialilor promotori de proiect.
3. În unele zone există o cerere mare de proiecte, însă acestea nu se potrivesc obiectivelor strategice și pot chiar să fie în detrimentul strategiei, cauzând daune ecologice sau speculații, de exemplu. În acest caz, FLAG-ul poate căuta modalități de reorientare a unora dintre aceste proiecte pentru a fi compatibile cu strategia.
4. În foarte puține teritorii există o situație pozitivă de cerere mare pentru proiecte care sunt compatibile în mod optim cu strategia. Aceste situații rare fac ca FLAG-ul să se poată axa pe organizarea cu succes a cererii de oferte de proiecte și pe crearea condițiilor pentru ca promotorii de proiecte să-și desfășoare activitatea într-un mod cât mai eficient cu putință.

Indiferent de situația din zonă, selectarea proiectelor face parte din procesul general de dezvoltare proactivă, „fundamentală”. Aceasta ar trebui corelată strâns cu comunitățile pescărești și cu toți cei care se pot implica în proces pentru a-i încuraja, sprijini și asista în formularea proiectelor. Informații complete despre Axa 4, tipurile de proiecte avute în vedere și eligibilitatea acestora pentru finanțare prin Axa 4 sunt necesare, însă în general nu este adecvat pentru a veni cu proiecte care sunt compatibile cu obiectivele stabilite în strategie. Această gestionare activă a proiectelor la fața locului își propune să dea o formă concretă liniilor de acțiune strategică pe care le-a stabilit FLAG-ul. Strategia seamănă cu „Biblia”, îndrumându-i pe toți actorii care sunt implicați în punerea în aplicare a Axei 4.



Experiența zecilor de ani de dezvoltare locală arată că există o necesitate imensă de sensibilizare și furnizare de informații, de identificare a ideilor bune, de instruire pentru ca acestea să se transforme „din idee în proiect” și apoi de sfaturi specializate pentru a trece de la „proiectul propriu-zis la măsurile” care trebuie puse în aplicare. Metodologiile de selectare a proiectului fac parte din acest proces și vor fi diferite în funcție de caracteristicile teritoriului, strategia de dezvoltare aleasă de grup și nevoile promotorilor de proiect. Proiectele care fi promovate, sprijinite, selectate și finanțate de grup trebuie să fie compatibile cu strategia definită, unele dintre acestea putând duce, de asemenea, la o îmbunătățire a acestei strategii sau la deschiderea de perspective noi.

Procesul de selectare a proiectelor nu este așadar doar un proces administrativ, iar FLAG-ul nu este doar un nivel administrativ suplimentar sau o „oportunitate” nouă pentru obținerea de finanțare. Dacă aceasta ar fi viziunea grupului, Axa 4 ar viza în majoritatea cazurilor doar finanțarea proiectelor obișnuite, limitate, care duc lipsă de specificitate, unele dintre aceste proiecte putând fi puse în aplicare fără sprijin financiar.

3.2 Două tipuri de metode și instrumente

Este posibil să se identifice metode și instrumente care pot fi descrise ca „proactive” (FLAG-ul ia inițiativa de a organiza, de exemplu, cursuri de formare, oferind consiliere și asistență tehnică, ajutând solicitanții potențiali să interacționeze pentru dezvoltarea cooperării între ei etc.), iar altele care pot fi descrise ca reactive sau „pasive” (de exemplu, se organizează participarea la procedura de ofertare, se stabilesc sisteme și materiale și se așteaptă aplicații).

Într-o abordare clasică, se folosesc instrumente preponderent reactive. Într-o abordare teritorială, există un

amestec al celor două abordări, astfel cum se arată în diagrama de mai jos.

Utilizarea acestor instrumente reflectă contextul local și depinde de diverși factori: nivelul teritorial de intervenție, resursele disponibile, condițiile politice, economice, sociale și culturale.

Este în principal responsabilitatea FLAG-ului să hotărască în ceea ce privește utilizarea acestor instrumente variate și să stabilească importanța și ponderea atribuite fiecăruia. Totuși, există mai multe proceduri și norme obligatorii impuse de reglementările comunitare și de direcțiile politice de la nivel comunitar, național și, în unele țări, regional privind punerea în aplicare a Axei 4.

Abordare teritorială și selectarea proiectelor		
Abordare clasică		Abordare teritorială
Persoanele care au conceput criteriile de selectare a proiectelor și solicitanții sunt separați	↔	Beneficiarii potențiali participă la conceperea criteriilor de selecție
Tuturor solicitanților li se aplică criterii comune	↔	Criterii diferențiate permit identificarea grupurilor sau zonelor
Criterii precise	↔	Criterii vaste care stimulează reflecția
Diseminare nediferențiată	↔	Abordare proactivă: informare, formare, asistență tehnică
Documentația programului scrisă în limbaj administrativ	↔	Documentație simplificată a programului
Proiectele selectate de echipa de experți și organismul administrativ	↔	Responsabilitatea parteneriatului local pentru selectarea proiectelor

Câteva metode și instrumente proactive

Instrumentele proactive au rolul de a:

- > spori sensibilizarea în ceea ce privește strategia FLAG și încurajarea părților interesate să participe la aceasta;
- > spori sensibilizarea în ceea ce privește tipurile de proiecte căutate și obținute în urma acestei strategii;
- > sprijini pregătirea acestor proiecte până când acestea sunt prezentate FLAG-ului pentru decizia privind finanțarea;
- > asigura urmărirea acestor proiecte și inter-relaționarea acestora cu proiecte asemănătoare sau complementare în curs de desfășurare în teritoriu.

Sprijinirea implementării locale

În contextul Axei 4 și în funcție de resursele disponibile, echipa tehnică a FLAG-ului poate fi alcătuită doar dintr-o singură persoană cu jumătate de normă sau din trei sau patru persoane. Acest lucru nu înseamnă că angajații FLAG lucrează singuri, aceștia pot fi sprijiniți de toate organizațiile partenere din FLAG, care pot avea proprii lor angajați sau echipe calificate. Toate aceste persoane pot contribui la punerea în aplicare a strategiei FLAG: printre acestea se pot număra angajații proiectului LEADER, experți tehnici din cadrul Camerei de Comerț și Industrie, șefi ai comisiilor de pescuit locale, consilieri juridici, experți tehnici responsabili cu economia în cadrul autorităților locale, reprezentanți ai agențiilor de dezvoltare locală.

Toate aceste persoane pot cunoaște în profunzime preocupările comunităților de pescari și ce alte părți interesate sunt capabile să opereze proiecte locale. Acestea se pot angaja în dialoguri și pot stabili contacte și pune în aplicare strategia FLAG zilnic. Sunt cunoscute bine de către public și oamenii știu unde sunt birourile, iar cei care operează proiectele le pot face o vizită, iar echipa de gestionare locală este dispusă să meargă în comunele și satele locale pentru a se întâlni cu oamenii. Pentru a sprijini implementarea strategiei locale, FLAG-ul trebuie să se asigure că persoanele implicate abordează sarcinile următoare.

Informare și comunicare

Prima sarcină constă în a spori nivelul de conștientizare și a convinge bărbații și femeile din zonă să participe la strategie, cu obiectivul de a beneficia de pe urma cunoștințelor și competențelor lor și de a beneficia de dinamica și resursele care există la nivel local.

Una dintre cheile gestionării reușite a proiectelor este comunicarea eficientă, și pentru aceasta este nevoie de o atenție considerabilă și de o abordare profesională; așadar, trebuie luate măsuri pentru a asigura faptul că în cadrul FLAG-ului există competențele necesare.

O bună comunicare conferă FLAG-ului mai multă notorietate și generează o mai mare implicare în cadrul comunității locale. Aceasta creează încredere în rândul beneficiarilor potențiali ai proiectului și al localnicilor în general. Comunicarea optimă promovează înțelegerea de un către număr maxim de persoane a obiectivelor pe care le urmărește FLAG-ul și a măsurilor pe care le pune în aplicare.

Condițiile prealabile pentru o comunicare bună sunt:

- > Să știți ceea ce doriți să spuneți. Asigurați-vă că mesajele dvs. sunt relevante, au un conținut informativ puternic și cuprind argumente convingătoare care vin în sprijinul obiectivelor dvs.;
- > Definiți cu exactitate ținta fiecărui mesaj și asigurați-vă că folosiți un limbaj adecvat și clar, care va fi înțeles cu ușurință;
- > Pentru fiecare grup țintă, obiectiv sau mesaj, alegeți cu atenție mediul de comunicare, asigurându-vă că este cel mai potrivit (electronic, scris, vizual, vorbit);
- > Întocmiți un program al activităților de comunicare, notând perioadele de vârf;
- > Evaluați cu meticulozitate eficiența fiecărui mesaj pentru a vă putea îmbunătăți strategia. Cereți feedback de la grupurile țintă: cât de bine a fost primit și înțeles mesajul? Evaluați rentabilitatea cheltuielilor dvs.

Pe scurt, în loc să tratați activitățile dvs. de comunicare ca pe o simplă chestiune de organizare, definiți și aplicați o strategie de comunicare ale cărei efecte pot fi măsurate ulterior.

Există numeroase modalități prin care FLAG-ul poate comunica deschis și mai jos găsiți câteva exemple:

- > Reuniuni de informare;
- > Site internet dedicat sau comun;
- > Liste de circulare a email-urilor, de exemplu acțiuni bazate pe implicarea în consultări în materie de strategie;
- > Buletine de informare, bloguri, instrumente de relaționare socială etc. care se axează pe cele mai interesante inițiative, proiectele finanțate, progresul programului, reflecții despre strategie;
- > Broșuri care prezintă programul și cererea de oferte de proiecte;
- > Rapoarte în presa locală și la radio și televizor;
- > Participare la târguri și evenimente specializate; și
- > Expoziții de călătorie în diferite locuri din zonă.

Acest proces de sensibilizare și implicare ia timp și trebuie organizat într-un mod foarte profesionist, etapă cu etapă. Este un proces participativ lent, care duce la dezvoltarea progresivă a încrederii. Acesta este consolidat dacă a existat un proces de consultare amplu în dezvoltarea strategiei (conform paginii 21 din Ghidul Farnet 1) și devine mai ușor când se pot vedea primele roade ale acestei activități în inițiativele finanțate.

Țintirea publicului prioritar

Trebuie luate măsuri specifice pentru publicul țintă identificat de strategie, care este, în mod evident, comunitatea pescărească, însă, în interiorul comunității respective.

- > Grupuri de pescari care sunt afectați cel mai mult de modificările în materie de venituri;
- > Cele mai afectate zone, sate și porturi de pescuit;
- > Grupurile de populație care depind direct de această activitate, cum ar fi soțiile și familiile pescarilor, tinerii, angajații fabricilor de procesare a peștelui etc.

Pentru fiecare dintre aceste grupuri țintă pot fi efectuate campanii de conștientizare și de informare specifice.

În zonele care se confruntă cu situații cu adevărat problematice, este adesea dificil ca persoanele vizate să poată să se gândească la alternative – experiența observării că în alte locuri / situații s-au găsit soluții optime poate ajuta comunitatea să-și găsească propria soluție. Rețeaua FARNET poate fi o resursă extrem de utilă pentru intensificarea sensibilizării de acest tip.

Comisii de lucru pe zonă sau sector de activitate

Multe parteneriate locale au încurajat crearea de grupuri de lucru pentru anumite teme sau sectoare. Acestea pot să fie adesea o sursă de inspirație pentru proiectele colective care reunesc promotori de proiecte diferiți și deseori creează legături între sectoare. Chiar și când există grupuri foarte puține care să se ocupe de proiecte, se poate stimula creativitatea în proiectele care ar putea fi interesante de inițiat. În acest din urmă caz, promotorii de proiecte pot relaționa, stimula abordarea lor și încuraja sinergiile și aspectele complementare.

Cursuri de formare profesională pentru proiecte specifice

„Formarea profesională”, sub diversele ei forme, este unul dintre instrumentele esențiale pentru activitatea grupurilor locale, însă există multe etape de pregătire care nu au fost încă puse în aplicare.

- > Obiectivele și conținutul programelor trebuie discutate pentru fiecare caz în parte și trebuie să identifice și să vină în întâmpinarea părților interesate de la nivel local la fața locului și a proiectelor pe care doresc să le pună în aplicare acestea;
- > Demersurile practice, transferul de cunoștințe și forma programelor trebuie să fie ajustate în funcție de conținutul materialului de învățare și de cei care vor beneficia de acesta.

Necesitățile potențial semnificative, adesea neexprimate, vizează 4 tipuri de public:

- > Comunitățile de pescari și toate celelalte categorii socioprofesionale implicate în Axa 4 trebuie mobilizate și sensibilizate;
- > Asociațiile, care sunt surse importante pentru inițiativele colective și preocupările sociale;
- > Promotorii de proiecte, care trebuie să-și îmbunătățească competențele și să devină mai profesioniști; și
- > Părțile interesate responsabile în domeniul pescuitului și, mai presus de toate, membrii FLAG-ului, care trebuie să caute informații, să conceapă, să proiecteze și să pună în aplicare strategia de dezvoltare.

Două chestiuni complementare sunt legate de acest aspect:

- > A ajuta oamenii să înțeleagă care sunt problemele, a le pune în context și a iniția localnicii la cultură a dezvoltării. Procedând astfel, aceștia pot participa la strategiile de dezvoltare în calitate de părți implicate pentru a-și îmbunătăți propria situație, pentru a învăța și pentru a îndrăzni să vorbească despre teritoriu, precum și pentru a lăsa în urmă preocupările locale, pentru a participa la economia deschisă;
- > Dobândirea unei înțelegeri temeinice a cerințelor tehnice/economice pentru punerea în practică a proiectului de dezvoltare: elaborarea și controlul diverselor elemente ale planului de afaceri, consolidarea capabilităților tehnice etc.

Consiliere și asistență tehnică pentru promotorii de proiecte

Obiectivul în acest caz este de a garanta faptul că orice promotor de proiecte poate dobândi asistență individuală și consiliere calificate, indiferent de experiența sau educația sa, despre etapa în care se află proiectul, tipologia acestuia sau sectorul său de activitate.

Această asistență tehnică, instruire sau consiliere prin intermediul unui mentor poate fi oferit de managerul FLAG-ului și/sau de alți membri ai personalului calificați pentru abordarea generală și, dacă este nevoie, spre exemplu, de o agenție de dezvoltare locală, camerele de comerț sau alte organizații. Mulți promotori locali pot întâmpina dificultăți în identificarea persoanei adecvate la momentul oportun. Managerul FLAG-ului poate avea responsabilitatea, atunci când are posibilitatea, de a indica sau îndruma oamenii către asistența de acest tip sau de a verifica dacă au primit sprijinul adecvat.

Tipurile de sprijin necesar în cadrul acestei etape de instruire, pot include analiza planului de afaceri, validarea cercetării de piață, oferirea de asistență pentru găsirea spațiului de lucru, finalizarea sprijinului financiar și relaționarea cu experți și parteneri. O gamă și un nivel de competențe de afaceri adecvate sunt esențiale în acest caz.

Înainte de orice este important să nu se piardă niciun promotor de proiecte în această etapă; persoanele implicate în oferirea de asistență ar trebui:

- > să examineze proiectul sau proiectul potențial cu promotorul;
- > să ofere asistență pentru fiecare etapă în parte, împreună cu partenerii FLAG-ului;
- > pentru proiectele respinse: să precizeze motivele deciziei și să îi direcționeze spre alte surse de sprijin posibile. Nu trebuie să fie descurajată inițiativa; și
- > dacă un proiect potențial trebuie abandonat din fașă, de exemplu ca urmare a unui studiu de fezabilitate nefavorabil, ajutați inițiatorul acestuia să o ia de la capăt într-o direcție nouă, mai profitabilă. Explicați decizia în așa fel încât să nu fie percepută ca un eșec.

Este important ca solicitantul să conducă proiectul și să-și asume drepturile de proprietate asupra acestuia; trebuie să precizați în mod clar că în acest caz rolul animatorului este unul facultativ. Trebuie să se facă o distincție clară între a ajuta solicitantul să prezinte un proiect într-o formă adecvată și robustă și orice implicare în decizia de a acorda subvenția. Doar membrii FLAG-ului acordă subvenția, angajații acestuia nu sunt implicați în acest proces și trebuie avut grijă să se garanteze imparțialitatea, să nu fie percepuți ca sprijinind un proiect sau militând pentru susținerea sa.

Asistență în găsirea de finanțare

Fondurile care pot fi puse la dispoziție în cadrul Axei 4 acoperă doar o parte din necesitățile de finanțare a proiectelor. Pe lângă resursele financiare și de alt tip oferite de organizatorul proiectului, este posibil ca finanțarea să trebuiască să fie obținută și de la bănci, de exemplu, sau de la o varietate de surse financiare publice sau private precum: scheme de asistență pentru începerea unei afaceri, un fond de garantare, finanțarea investițiilor etice, împrumuturi acordate pe încredere sau un „înger” care să cumpere părți sociale ale unei societăți.

FLAG-ul poate furniza o gamă largă de asistență în această privință, care poate ajunge chiar până la organizarea unei reuniuni introductive formale cu finanțatorii sau partenerii potențiali.

Proiecte puse în aplicare direct de FLAG

Proiectele sau zonele de activitate de acest gen ar fi identificate în mod normal în strategia FLAG aprobată sau în planul de punere în aplicare. Proiectele de informare, comunicare, animare și sensibilizare sunt organizate de regulă direct de FLAG, și acest lucru poate fi valabil și pentru organizarea unor cursuri de instruire. Implementarea efectivă a acestor proiecte poate, totuși, fi externalizată unor furnizori specializați.

FLAG-ul poate juca, de asemenea, un rol decisiv în derularea unor proiecte de inițiativă structurate sau de demonstrație pentru a trimite un semnal puternic cu privire la noua direcție politică adoptată în teritoriu. Din

nou, acest tip de situație poate fi întâlnită atât în teritoriile unde lipsesc proiecte în care intervenția publică directă este necesară pentru a iniția procese noi, cât și în teritorii mai dinamice, care au nevoie de un proiect structurat și/sau de demonstrație pentru a reuni și stimula strategii între promotori de proiecte multipli.

Metode și instrumente pasive

Metodele pasive trebuie structurate pentru a asigura faptul că reflectă în mod direct punerea în aplicare a strategiei la fața locului. Definirea criteriilor de selecție a proiectului este așadar o etapă critică, care permite grupului să stabilească ținte și priorități și care va reflecta astfel strategia reală stabilită pentru proiect.

Ghidul Farnet nr. 1 „Dezvoltare teritorială în zonele de pescuit ale UE” oferă o privire de ansamblu asupra dezvoltării și aprobării proiectului; în cele ce urmează vom furniza detalii suplimentare despre acest subiect.

Cereri de oferte de proiecte

În general, metodele pasive implică cereri de oferte de proiecte care pot fi foarte diverse și pot include, de exemplu:

- > O singură cerere de oferte de proiecte la începutul programului cu:
 - o singură dată de selecție: cele mai bune proiecte sunt selectate în conformitate cu proiectele, acestea putând fi puse în aplicare în orice moment pe durata programului; sau,
 - prezentarea deschisă a proiectelor pe durata întregului program prin rotație, până la epuizarea tuturor fondurilor. Din nou, proiectele sunt cele selectate pe baza conformității acestora cu criteriile.
- > Cereri de oferte de proiecte periodice, la intervale regulate (de exemplu, în fiecare an) – acest lucru permite adaptarea / actualizarea criteriilor de selecție într-un mod complet transparent;

> Cereri referitoare la;

- o axă strategică specifică în strategia FLAG-ului;
- promotorii de proiecte: de exemplu, deschise tuturor sau limitate la grupuri sau zone țintă specifice;
- natura proiectelor: de exemplu, intensificarea promovării produselor locale, a turismului asociat cu pescuitul, a acțiunilor de mediu etc.
- dimensiunea proiectelor: de exemplu, numărul de persoane vizate, volumul minim de investiții, crearea de locuri de muncă;
- proiecte individuale sau, dimpotrivă, doar proiecte cu caracter colectiv;
- diferite rate de subvenții, în funcție de tipurile de proiect sau de organizatorul proiectului și locația acestora.

Experiența a arătat că există beneficii ale utilizării unei cereri de oferte în două etape, cu un formular inițial foarte simplu utilizat pentru a elimina proiectele neeligibile sau necorespunzătoare de la început (redirecționarea acestor proiecte către surse de sprijin mai potrivite este un alt rol important pe care îl poate juca FLAG-ul). Pentru ca aceste proiecte să treacă de screening-ul inițial, este extrem de benefic să se stabilească din timp o relație de lucru cu solicitantul de proiect, cu ajutorul mai multor tehnici active descrise mai sus. Acest lucru le va permite să caute asistență direct de la angajații FLAG-ului sau să acceseze prin aceștia asistență și sprijin de la agenții din exterior cu expertiză specifică.

Cererea și procesele decizionale

Cererea

În cadrul unui proces alcătuit din două etape, fiecărui solicitant i se va cere să completeze un formular inițial care va fi evaluat în materie de eligibilitate tehnică și compatibilitate cu strategia FLAG-ului. Această sarcină este efectuată în mod normal de un angajat al FLAG-ului. Dacă proiectul trece de această etapă cu succes, solicitantului i se va cere să completeze un formular de cerere complet. Acest lucru poate fi destul de descurajant pentru unii solicitanți, mai ales dacă este pentru prima dată când depun o cerere de finanțare. Axa 4 le oferă solicitanților posibilitatea de a cere ajutor și îndrumare de la angajații FLAG-ului care îi vor fi sprijini pe durata acestui proces, dacă este cazul.

Cererile completate sunt evaluate de membrii FLAG-ului în cadrul reuniunilor periodice. După cum am precizat deja, reuniunile FLAG ar trebui programate din timp pentru a asigura niveluri de prezență ridicate. Este, de asemenea, important să li se ofere membrilor FLAG-ului din timp documentele relevante pentru reuniune pentru a le permite să se pregătească eficient, cu două săptămâni în avans ar fi ideal. Fiecare FLAG va decide ce documente va distribui, însă acestea includ de regulă cel puțin informații despre fiecare proiect în curs de evaluare și un rezumat al progresului financiar și fizic al FLAG-ului de la ultima reuniune.

Evaluarea tehnică

Toate proiectele vor trebui evaluate tehnic din punctul de vedere al criteriilor de eligibilitate din statul membru și în cadrul Axei 4. Sunt necesare, de asemenea, verificări pentru a fi siguri că solicitantul este eligibil și pentru a verifica statutul juridic al acestuia. Alte aspecte care trebuie avute în vedere în timpul evaluării tehnice sunt: viabilitatea financiară a proiectului și existența tuturor aprobărilor și permiselor statutare necesare. Trebuie văzut dacă toate celelalte finanțări din alte surse sunt stabilite, dacă costurile proiectului sunt rezonabile și proiectul pare viabil și dacă sunt implicate eventuale ajutoare de stat. Această activitate este îndeplinită de regulă de un membru al personalului FLAG-ului cu competențe adecvate de evaluare a proiectului și a întreprinderii și în strânsă legătură cu organismul responsabil.

Evaluarea proiectului

Întreaga evaluare a proiectului de către FLAG se va face în mod sistematic și documentat clar; acest lucru va garanta consecvența și transparența procesului decizional. Evaluarea nu este o artă exactă și nu există răspunsuri „bune” sau „greșite”. Este posibil ca diferiți membri FLAG să aibă păreri diferite despre proiecte și în acest caz cunoștințele împărtășite și experiența membrilor individuali ai FLAG este foarte importantă. Divergențele de opinie sunt cele care pot da naștere unor discuții complete și deschise în cadrul reuniunilor FLAG.

Criteriile de selecție

În multe țări sau regiuni, FLAG-urile vor aplica un set de bază de criterii de selecție comune. Acestea sunt adesea completate de criterii locale suplimentare care sunt adaptate specificului zonei. Este imperativ ca criteriile de selecție să fie făcute publice odată cu lansarea cererii de oferte de proiecte pentru ca fiecare solicitant să cunoască „regulile jocului”.

Aceste criterii

- > sunt, de regulă, multiple;
- > au frecvent, însă nu întotdeauna, ponderi specifice pentru fiecare criteriu.

Stabilirea acestor ponderi și publicarea lor îi permite grupului să-și regleze strategia de intervenție, dându-i posibilitatea să specifice cu foarte mare exactitate importanța pe care o atribuie fiecărui criteriu și să le sublinieze pe cele pe care le consideră prioritare pentru solicitanți.

În calitate de instrument care să ajute la procesul decizional, este posibil ca FLAG-ul să dorească să „noteze” fiecare proiect în funcție de criterii; indiferent de abordarea decizională adoptată, aceste criterii sunt esențiale. Folosirea acelorasi criterii pentru fiecare cerere asigură obiectivitatea procesului (un FLAG poate alege să-și adapteze criteriile în lumina experienței sau pentru a reflecta schimbările de strategie sau priorități).

Există mai multe criterii comune pe care ar trebui să le folosească toate FLAG-urile; acestea sunt cerințe fundamentale sau esențiale; unele dintre acestea pot fi abordate prin evaluare tehnică, în timp ce altele sunt orientate mai mult spre calitate.

Cel mai important aspect al evaluării cererii, este evaluarea din punct de vedere strategic: se potrivește strategiei FLAG-ului, este conformă cu planul de afaceri / acțiuni și vizează vreunul dintre grupurile prioritare identificate ale FLAG-ului?

Cererea trebuie să demonstreze, de asemenea, necesitatea proiectului propus; a fost efectuată o analiză a pieței, ce spune aceasta, este proiectul sprijinit de comunitate?

Viabilitatea ofertei de proiect trebuie evaluată, are solicitantul capacitatea de implementare, există /sunt aplicabile resurse adecvate pentru acesta, sunt costurile realiste, sunt obiectivele intermediare și țintele realiste, sunt propuși indicatori adecvați pentru a măsura rezultatele vizate și sunt aceste rezultate proporționale cu resursele aplicate?

Proiectul trebuie să poată să demonstreze că reprezintă o valoare pentru investiție. Trebuie acordată atenție potențialei ineficiențe și adiționalității. Aceasta înseamnă că trebuie întrebat în ce măsură ar avansa proiectul sau ar fi acesta diferit fără subvenție și care sunt obiectivele care se doresc a fi îndeplinite cu ajutorul acestui sprijin și care nu ar fi putut îndeplinite în caz contrar. De o importanță deosebită în mediul economic din zilele noastre este să se demonstreze sustenabilitatea – ce se va întâmpla la sfârșitul proiectului?

Multe FLAG-uri elaborează grile de selecție foarte complexe, un exemplu de abordare de acest tip fiind furnizat în anexa 1. Dacă se utilizează punctaje, acestea trebuie folosite ca „ghid” și vor scoate în evidență adesea unele variații ale opiniilor în rândul membrilor FLAG-ului. Ideal, acestea ar trebui utilizate ca bază pentru discuții în timpul reuniunii în loc să se stabilească praguri sub care proiectele sunt respinse.

În timpul discuției poate exista sentimentul că un proiect poate progresa doar dacă aceștia sunt de acord cu „condițiile de acordare” stabilite de FLAG. Aceste condiții trebuie să ajute la lămurirea anumitor preocupări pe care le pot avea membrii FLAG-ului cu privire la proiect. În astfel de cazuri, proiectul va fi aprobat doar dacă aceste condiții vor fi respectate.

Dacă FLAG-urile nu reușesc să ajungă la o decizie unanimă cu privire la proiect, atunci s-ar putea să fie necesar să se voteze dacă un proiect va fi finanțat sau nu.

Pe baza acestor criterii FLAG-ul decide, în conformitate cu proceduri stricte și transparente definite în programul local și validate de persoanele autorizate responsabile:

- > proiectele alese;
- > tipul și valoarea sprijinului care urmează să fie acordat;
 - orice alte dezvoltări de proiect sau informații suplimentare necesare;
 - orice condiții specifice necesare pentru proiect în materie de locuri de muncă pentru grupuri prioritare, obiective de mediu și așa mai departe; și
- > acele proiecte care vor fi respinse fie deoarece nu sunt viabile din punct de vedere tehnic și/sau economic, fie deoarece nu sunt conforme cu obiectivele strategice.

În timp, natura proiectelor finanțate poate duce la o recalibrare sau modificare a criteriilor sau a ponderilor în vederea echilibrării portofoliului acțiunilor care beneficiază de sprijin.

Transparența, rigoarea, imparțialitatea și comunicarea în ceea ce privește criteriile și procesul decizional sunt indispensabile pentru a stabili încredere și pentru a contribui la evitarea eventualelor conflicte de interese.

Este critic **să se asigure faptul că toate deciziile de acest fel sunt înregistrate în mod corespunzător** și că sunt respectate toate regulile de bază, precum procentul de reprezentanți ai sectorului public și comunitar/privat, procedurile privind conflictele de interese etc. Trebuie așadar să se acorde atenție modului în care sunt înregistrate aceste decizii, una dintre opțiuni fiind ca fiecare membru al FLAG-ului să-și înregistreze evaluarea electronic, acestea putând fi ținute la dosar.

Post selecție: cooperare, consiliere, colaborare în rețea

Procesul de selecție îi permite FLAG-ului să identifice persoane, grupuri de persoane și asociații care doresc să se implice în program: acestea sunt un bun de preț care trebuie cultivat!

Pentru proiectele aprobate se recomandă stabilirea unei metodologii de instruire care să meargă dincolo de urmărirea administrativă și financiară a cererilor de finanțare. Aceasta ar trebui să includă o revizuire periodică a situației și, în caz de probleme sau în eventualitatea necesității unor îmbunătățiri, stabilirea asistenței tehnice necesare pentru a readuce proiectele pe drumul cel bun. Această monitorizare este importantă: permite identificarea posibilelor riscuri sau neajunsuri și identificarea și luarea de măsuri corective.

Pentru proiectele care necesită dezvoltare în continuare, trebuie puse în practică recomandările făcute de FLAG: acestea pot include sugestii în ceea ce privește instruirea, o cercetare de piață mai relevantă, contacte cu organizatorii de proiecte asemănătoare sau complementare acolo unde există potențial de cooperare și noi încercări de obținere de sprijin financiar.

Colaborarea în rețea (networking) în rândul promotorilor de proiecte este o modalitate bună de a contribui la succesul mai vast al tuturor părților interesate. Aceasta stimulează emulația și poate facilita sinergii și cooperare între promotori, de exemplu:

- > lucrul la proiecte asemănătoare pentru a asigura o masă critică pe o piață;
- > lucrul cu activități complementare pentru a păstra la nivel local o parte mai mare din valoarea adăugată a unui produs sau a unei activități.

Toate aceste procese durează și este important să se avanseze pas cu pas. Nu are rost să se încerce să se sară peste o etapă, să se avanseze cu pași mari. Cele mai complexe proiecte și/sau proiecte în colaborare apar după ce s-a creat suficientă încredere între promotorii de proiecte și părțile interesate.

O modalitate importantă de consolidare a acestei încrederi este prin comunicare cu privire la progresul proiectului și scoaterea în evidență a celor mai interesante inițiative, acest lucru contribuind la consolidarea unei dinamici pozitive în dezvoltarea teritoriului.

3.3 Concluzie

Selectarea proiectelor evoluează în timp, în ceea ce privește instruirea, criteriile de selecție, procedurile, formalizarea cererilor de oferte de proiecte, metodele de diseminare etc.

Fiecare FLAG învață din lecțiile din trecut și încearcă să se adapteze criteriilor și formelor de selecție, luând în calcul problemele întâlnite în experiențele anterioare, evaluarea efectelor realizate, schimbările din teritoriu și schimbările de pe piețe etc.

Ceea ce este important pentru grupuri este să găsească criterii și acorduri de sprijin care să fie relevante în ceea ce privește nivelul de mobilizare și reflecție în rândul beneficiarilor potențiali, și mai ales al comunităților pescărești.

Abordarea propusă de Axa 4 se bazează în principal pe informarea și împărtășirea deciziilor între partenerii care se întâlnesc în cadrul FLAG-ului cu privire la o strategie comună pentru a aduce schimbări domeniul pescuitului.

În linii mari, se bazează pe dialogul continuu între actorii locali și beneficiarii potențiali și este completată de schimburile din cadrul rețelei FARNET. Ambiția este de a intra într-un cerc de dezvoltare corect virtuos în care contribuția proiectelor la implementarea strategiei este revizuită în permanență, ducând astfel la actualizarea strategiei înseși.

Pentru mai multe informații

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

- De la strategie la acțiune: selectarea proiectelor;
- Punerea în aplicare a proiectului de dezvoltare locală: experiența LEADER I;
- Sprijin pentru activități noi în zone rurale.

Grila metodologică a grupului Pirinei-Marea Mediterană. (anexa 1)



FARNET Support Unit

Rue Saint Laurent 36-38 – B-1000 Bruxelles

T +32 2 613 26 50 – F +32 2 613 26 59

info@farnet.eu – www.farnet.eu