



COMISIA EUROPEANĂ
Direcția Generală Pescuit și Afaceri Maritime

Politică structurală

INSTRUMENTE DE LANSAREA AXEI 4 DIN FEP¹

Este important de ținut cont că "fișele" de mai jos sunt modele generale. Nu trebuie considerate drept exemple perfecte. Este la latitudinea fiecărui stat membru de a le adapta la condițiile lor specifice prin adăugarea sau eliminarea elementelor corespunzătoare.

Partea 1. Instrumente pentru autoritățile naționale și regionale.

Fișa 1.1. Declarație de interes pentru prima fază de construcție a capacității

Fișa 1.2. Criterii de evaluare a declarației de interes

Fișa 1.3. Formular de cerere pentru apelul de propuneri

Fișa 1.4. Criterii de evaluare

Fisa 1.5. Seminarii de informare și instruirea actorilor locali

Partea 2. Instrumente pentru actorii locali.

Fisa 2.1. Sarcini de realizat pe durata primei faze de construcție a capacității

Fisa 2.2. Cum se efectuează un diagnostic și o strategie pentru o zonă locală

Fisa 2.3. Cum se constituie un parteneriat local

¹ Acest document de lucru a fost elaborat în colaborare cu Paul Soto, Yves Champetier și Jean-Charles Lollier drept contribuție la conferința privind instrumentele pentru lansarea axei 4 a FEP, care are loc pe 18 – 19 februarie 2008, în Marsilia, Franța.

Partea 1. Instrumente pentru autoritățile naționale și regionale.

Fisa 1.1. Model de cerere de declarație de interes pentru faza de construcție a capacității

Fondul European pentru Pescuit 2007 – 2013

Declarație de interes pentru Axa 4 a fazei de construcție a capacității

A se completa de către Partenerul Principal:

Partener principal (*instituție și localitate*)

Propunere de teritoriu

Numele posibilului parteneriat

A se completa de către Autoritatea de Management:

Numărul de proiect (număr de serie/cod)	
Primit la (data)	
Aprobat la (data)	

Formular ce va trebui completat și returnat prin e-mail la:

xxxxxx

Sinteza Proiectului

Descriere actualizată a zonei (max. 100 de cuvinte)

Teritoriul: Număr de locuitori. Mărimea fizică. Număr de localități. Activități principale.

Probleme sau obstacole: Importanța și rolul pescuitului. Lista principalelor probleme și dificultăți în zonă.

Parteneriat

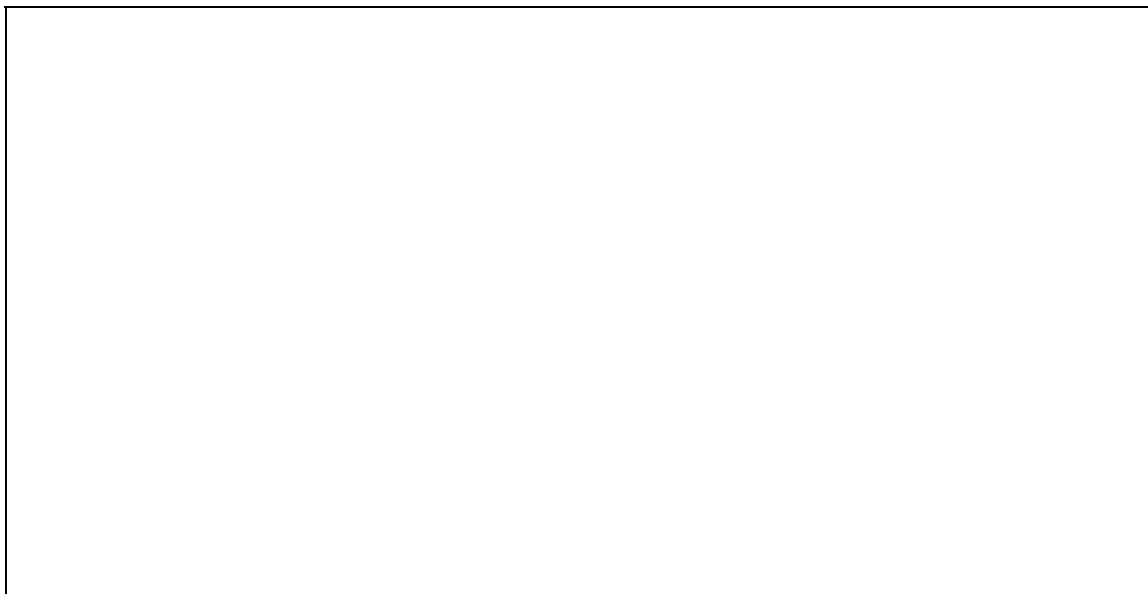
Instituții partenerere	Tip de organizare	Numele și funcția reprezentantului	Tel.	e-mail	Adresa
1 (Partener Principal)					
2					
3					
4					
5					

Costul Proiectului (în €)

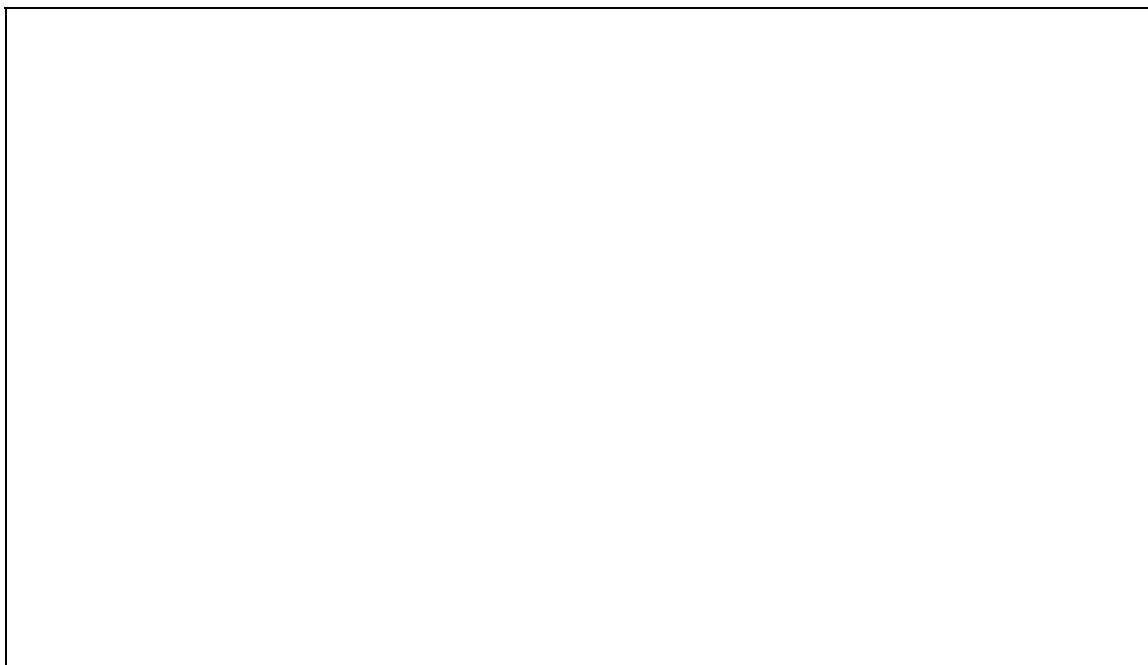
Finanțare din Axa 4	
Finanțare regională, națională	
TOTAL	

PREZENTAREA Proiectului

Situația actuală și dificultățile cu care se confruntă zona (1 pagină)

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write the current situation and difficulties of the area.

Rezultate scontate (1/2 pagini)

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write the expected results.

Programul de lucru²

Obiectiv	Titlul acțiunii Acțiune	Descriere activități, componente, mijloace	Lunile de la 1 la - 6	Ultima luna	Responsabil partener	Cost
Crearea grupului local	Reuniuni ale grupului pilot	3 grupuri pilot pe durata a 6 luni, în 3 localități diferite	1	6	Partener principal	
Suport	Expertiza echipa sau externă	Angajarea unei echipe de o persoană sau două	1	6		
Sensibilizare/informare/	Informarea publică	3 reuniuni publice de informare pentru 100 de persoane	2	6		
Sensibilizare/informare/	Informarea publică	Instrumente de comunicare: broșuri, afișe, etc.	2	6		
Pregătirea planului de afaceri	Reuniuni ale grupurilor de lucru tematice	5 grupuri de lucru tematice/3 reuniuni pentru fiecare/10 persoane în fiecare grup de lucru - 2 reuniuni comune	3	4		
COST TOTAL						

² Lista și calendarul sunt fictive, indicative, nu exhaustive. Tabelul odată completat va trebui copiat în format Excel pentru buget. O coloană suplimentară a fost adăugată pentru buget, pentru fiecare linie de acțiune. Aceasta va trebui corelată cu calculul rezultat din buget.

Experiența Partenerului principal

Experiența partenerului principal cu privire la problema solicitată	
Experiența partenerului principal în management-ul Proiectelor europene	
Experiența partenerului principal în sprijinirea pregătirii planului de acțiune	
Experiența de lucru cu oricare dintre parteneri	

Ce se așteaptă din partea fiecăruia din parteneri

Partenerul 1	
Analiza specifică a situației și dificultățile din zona pescărească	
Așteptări privind Axa 4	

Partenerul 2	
Analiza specifică a situației și dificultățile din zona pescărească	
Așteptări privind Axa 4	

Partenerul 3	
Analiza specifică a situației și dificultățile din zona pescărească	
Așteptări privind Axa 4	

Partenerul 4	
Analiza specifica a situației și dificultățile din zona pescărească	
Așteptări privind Axa 4	

Informații cu privire la Bancă

Numele și adresa băncii Partenerului principal

Numele contului

IBAN (International Bank Account Number) [cheia, codul etc]

Referințe interne

Dacă este relevant

Informații detaliate cu privire la partenerul PRINCIPAL

PARTENER PRINCIPAL

Instituție		
Persoană de contact		
Număr TVA		
Forma socială		
Adresa		
Cod poștal		
Orașul		
Regiunea		
Țara		
Tel.		

Fax

E-mail

Persoana
responsabilă

Coordonator de Proiect la Partenerul Principal

Numele

Instituție

Adresa

Țara

Tel. (birou)

(mobil)

Fax

E-mail

Persoană de
contact

Certificare

Subsemnatul certific că, după cunoștințele mele, informațiile declarate în prezenta cerere sunt corecte și adevărate.

Semnătura:

Numele (în majuscule):

Funcția:

Data:

Semnătura (Director financiar):

Numele (în majuscule):

Funcția:

Data:

Scrisoare-tip de angajament Partener principal

Antet oficial

Adresa Partenerului principal

*Dna sau Dl
Departamentul Pescuitului*

Data

Stimată Doamnă/Stimate Domnule (Director)

.....se propune a fi Partener Principal la pregătirea unei acțiuni locale în cadrul EFF, axa a 4-a.

Ceea ce ne propunem în zona noastră este detaliat la AAAAA. Suntem încredințați că prin Axa 4 vom putea să depășim aceste dificultăți. În acest context, dacă propunerea noastră va fi acceptată, ne angajăm a constitui un grup local alcătuit din actori-cheie locali. Acest grup local va căuta să definească și să aplice un plan de acțiune locală care să utilizeze experiența și cunoștințele acumulate în comun.

În acest scop, ne obligăm în mod oficial de a angaja fondurile necesare pentru cofinanțarea Axei 4. În prima fază, acestea sunt evaluate la ZZZZ €, ce se vor avansa de către.....

Al dumneavoastră, cu sinceritate.

Persoana responsabilă din partea Partenerului Principal,

Scrisoare-tip de angajament Alți Parteneri

Antet oficial
Adresa partenerului

Dna sau Dl
Departamentul Pescuitului

Stimată Doamnă/Stimate Domnule (Director)

Dorim să devenim parteneri la pregătirea unui plan de acțiune în cadrul axei a 4-a, desfășurată de

Ceea ce ne propunem în zona noastră este detaliat la AAAAA. Suntem încredințați că prin Axa 4 vom putea să depășim aceste dificultăți. În acest context, dacă propunerea noastră va fi acceptată, ne angajăm a participa activ la în acest grup local pentru axa a 4-a. Acest grup local are sarcina să definească și să aplice un plan de acțiune locală care să utilizeze experiența și cunoștințele acumulate în comun.

În acest scop, ne obligăm în mod oficial și de a angaja fondurile necesare pentru cofinanțare prin Axei 4. În prima fază, aportul nostru financiar va fi de euro.

Al dumneavoastră, cu sinceritate.

Persoana abilitată a semna pentru Partener,

Ștampila
Partenerului,

1.2. DECLARAȚIE DE INTERES

Criterii de evaluare

Criteriul 1: Pertinența zonei	Scor 0-2	Justificarea scorului
Este zona pertinentă, față de prioritățile teritoriale ale statului membru, în cadrul Programului Operațional?		
Care este ponderea activităților de pescuit? Este această zonă afectată semnificativ de schimbările din sectorul de pescuit?		
Este zona destul de coerentă, în termeni de identitate, geografie sau activități economice?		
Va avea aceasta o masă critică suficientă, în termeni de populație și resurse? Există riscul ca aceasta să fie prea mare, în termeni de populație și/sau mărime geografică pentru viitoarea strategie și bugetul posibil?		
Zona este oare continuă? Dacă da, este suficient de compactă și omogenă pentru a organiza o strategie coerentă și a implica populația?		
Dacă zona nu este continuă, are destule puncte comune pentru a desfășura o strategie ascendentă și efectivă?		
Scor pentru pertinența zonei	Lipsă	
Criteriul 2: Pertinența strategiei		
Exprimarea interesului reflectă în mod clar natura problemei și principalele dificultăți în zona respectivă?		
Exprimarea interesului reflectă opinia principalilor actori din comunitățile de pescuit și a altora interesați?		
În cazul unui mare port, sunt incluse în propunere interesele tuturor tipurilor de pescuit (inclusiv pentru micile operațiuni)		
Scorul pentru Coerență	Scor pe zece	
Criteriul 3: Calitatea acțiunilor propuse pentru faza de construcție a capacității		
Activitățile propuse în faza de construcție a capacității sunt apropiate și compatibile cu obiectivele și rezultatele scontate?		
Este planul de acțiune, clar și fezabil?		
Există destule acțiuni pentru stabilirea canalelor de comunicare, de încredere, motivație, construcție de capacitate?		

Scor pentru calitatea rezultatelor	Lipsă	
Criteriul 4: Calitatea parteneriatului și a partenerului principal		
Sunt implicați toți actorii principali care ar putea afecta succesul strategiei locale de dezvoltare?		
Este corect reprezentată în prima fază, comunitatea de pescuit?		
Candidatul și partenerii au destulă experiență de management al proiectului?		
Candidatul și partenerii au capacitatea de a obține expertiza tehnică necesară?		
Candidatul și partenerii au o capacitate de management suficientă? (inclusiv personalul, echipamentul și abilitatea de a conduce un buget de acțiune?)		
Există destule acorduri de co-finanțare pentru a acoperi această primă fază a construcției de capacitate?		
Scor pentru parteneriat	Lipsă	
Scor final	Lipsă	

Fișa 1.3. Model de cerere pentru apelul la candidatură

Fondul European de Pescuit 2007-2013

Se va completa de către Administrația Partenerului Principal:

Administrația Partenerului Principal
(Societate și localitate)

Zona de pescuit propusă

Numele grupului local

Se va completa de către Direcțiune:

Cod	
Primită la (data)	
Aprobată la (data)	

Formular ce se va completa și returna prin e-mail la:

xxxxxx

Index al punctelor principale la studierea cererii³ grupului local

1. Teritoriul:

Instantaneu statistic al zonei

Mărime	
Municipalitățile implicate	
Număr de locuitori	
Densitatea populației	
Modificări ale populației (în ultimii 10 ani)	
Raport de dependență (- 15 + 65 /total)	
Utilizare totală forță de muncă pe zonă	
Raport de șomaj și raport de utilizarea forței de muncă	
Utilizarea forței de muncă în sectorul de pescuit	
% față de total forță de muncă utilizată % sectoarele primar, secundar, terțiar	

Coerență și masă critică pe zonă (anexați o hartă)

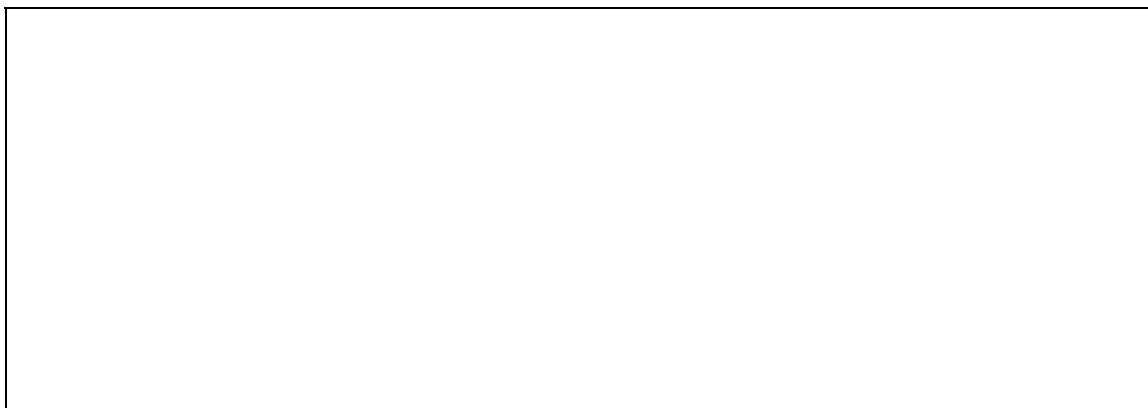
³ Candidatului i se cere un raport cuprinzând o descriere mai detaliată a teritoriului, strategiei, planului de acțiune și toate informațiile necesare pentru a judeca forța parteneriatului.

2. Strategia

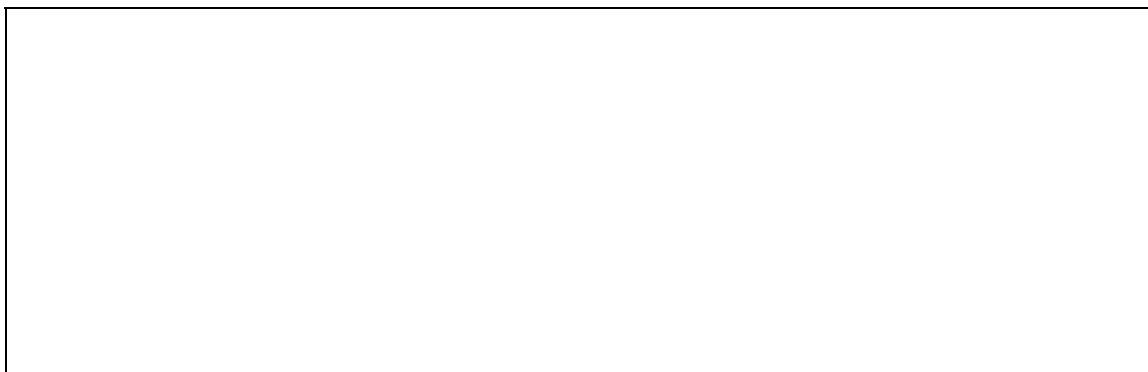
Punctul de plecare: punctele forte și slabe ale principalelor problematice în zona de pescuit (1 pagină)




Prezentarea strategiei locale de dezvoltare (Descrierea principalelor priorități și obiective, importanța lor relativă și modul în care răspund la aceste pariuri - în jur de 1 pagină)



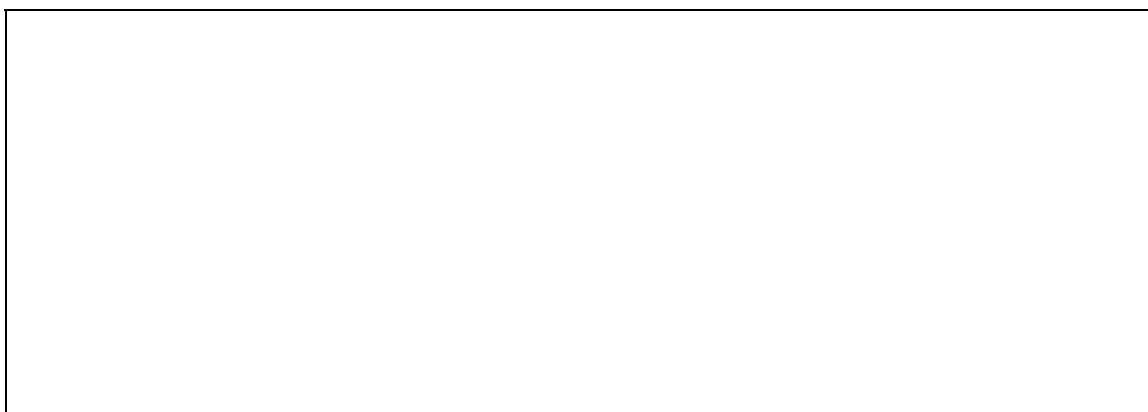
Randament și rezultate scontate (1 pagină)



Cine a fost implicat în pregătirea strategiei și a planului de acțiune? Cum au fost aceștia implicați? (în jur de 1 pagină)

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide a detailed answer to the question above.

Viabilitatea economică și durabilitatea rezultatelor

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide a detailed answer to the question above.

Durabilitatea mediului și impact

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide a detailed answer to the question above.

Efectul asupra incluziunii sociale și pe sexe

--

Complementaritate cu celelalte intervenții din zonă

Alte intervenții publice mari în zonă	Care sunt complementaritățile cu planul de acțiune locală din Axa a 4-a?	Care este relația dintre parteneriatul Axei 4 și celelalte parteneriate locale?	Observații
Alte axe ale EFF			
Alte inițiative EU (de ex. LEADER)			
Alte strategii naționale teritoriale			

Primele idei de cooperare și de rețele

--

3. Planul de Acțiune: Principalele măsuri (în €)

	Măsurile eligibile	Cheltuieli totale	%	Finanțarea Axei 4	Alte finanțări publice	Finanțare privată
(a)	sporirea competitivității zonelor de pescuit;					
(b)	restructurarea și redirecționarea activităților economice, în special prin promovarea ecoturism-ului, cu condiția ca acestea să nu conducă la o creștere a efortului de pescuit;		0,00%			
(c)	diversificarea activităților prin promovarea unei multiple utilizări a forței de muncă a pescarilor, prin crearea unor meserii suplimentare în sectorul de pescuit;		0,00%			
(d)	adăugarea de valoare la produsele din pescuit;		0,00%			
(e)	sprijinirea structurilor micilor pescării și a turismului și serviciilor aferente, în beneficiul comunităților mici de pescari;		0,00%			
(f)	protecția mediului în zonele de pescuit pentru a le păstra atractivitatea, regenerarea și dezvoltarea satelor și comunelor de coastă prin activități de pescuit ca și protecția și valorificarea moștenirii naturale și arhitecturale;		0,00%			
(g)	restabilirea potențialului de producție în sectorul de pescuit atunci când s-au produs daune din cauza unor dezastre naturale sau industriale;		0,00%			
(h)	promovarea cooperării inter-regionale și trans-naționale printre grupurile din zonele de pescuit, în principal prin rețele și diseminarea celor mai bune practici;		0,00%			
(i)	deprinderea unor abilități și facilitarea pregătirii și implementării strategiei locale de dezvoltare;		0,00%			
(j)	contribuția la costurile de exploatare ale grupurilor.		0,00%			
	TOTAL					

Această prezentare va trebui aliniată cu programul național operațional.

Prezentarea planului financiar anual (în €)

	Măsurile eligibile	Cost total	Anul 1	Anul 2
(a)	sporirea competitivității zonelor de pescuit;				
(b)	restructurarea și redirecționarea activităților economice, în special prin promovarea ecoturismului, cu condiția ca acestea să nu conducă la o creștere a efortului de pescuit;				
(c)	diversificarea activităților prin promovarea unei multiple utilizări a forței de muncă a pescarilor, prin crearea unor meserii suplimentare în sectorul de pescuit;				
(d)	adăugarea de valoare la produsele din pescuit;				
(e)	sprijinirea structurilor micilor pescării și a turismului și serviciilor aferente, în beneficiul comunităților mici de pescari;				
(f)	protecția mediului în zonele de pescuit pentru a le păstra atractivitatea, regenerarea și dezvoltarea satelor și comunelor de coastă prin activități de pescuit ca și protecția și valorificarea moștenirii naturale și arhitecturale;				
(g)	restabilirea potențialului de producție în sectorul de pescuit atunci când s-au produs daune din cauza unor dezastre naturale sau industriale;				
(h)	promovarea cooperării inter-regionale și tras-naționale printre grupurile din zonele de pescuit, în principal prin rețele și diseminarea celor mai bune practici;				
(i)	deprinderea unor abilități și facilitarea pregătirii și implementării strategiei locale de dezvoltare;				
(j)	contribuția la costurile de exploatare ale grupurilor.				
	TOTAL				

Model de prezentare a acțiunilor principale indicative pentru fiecare din măsuri

	Numele acțiunii
Măsura c)	c.1: Crearea de produse de ecoturism legate de pescuit
Obiective principale	
Descrierea conținutului acțiunii propuse	
Beneficiari-țintă	
Randamente și rezultate scontate	
Tip de cheltuieli eligibile	
Cheltuieli scontate	
Mărimea ajutorului public (%)	
Criteriu și procedură de selecție	

Unele țări cer un plan de finanțare și mai detaliat pentru fiecare din acțiuni, dar aceasta este o chestiune de flexibilitate a balanței de conturi care trebuie analizată în detaliu pentru propunerea respectivă

FINANȚAREA PLANULUI DE ACȚIUNE 1

	Anul 1	Anul 2	Anul 3	
Finanțare totală					100%
Finanțarea Axei 4					x%
Alte finanțări publice					
Finanțare privată					

4. Grupul local

Parteneri	Numele organizației	Tip de organizare	Responsabilitate specifică în grupul local	% de reprezentare în organul de luarea deciziei
Administrație Partener principal				
Reprezentanți sector pescuit 1/ 2/ 3/				
Reprezentanți alți parteneri privați 1/ 2/ 3/				
Reprezentanți alți parteneri publici 1/ 2/ 3/				

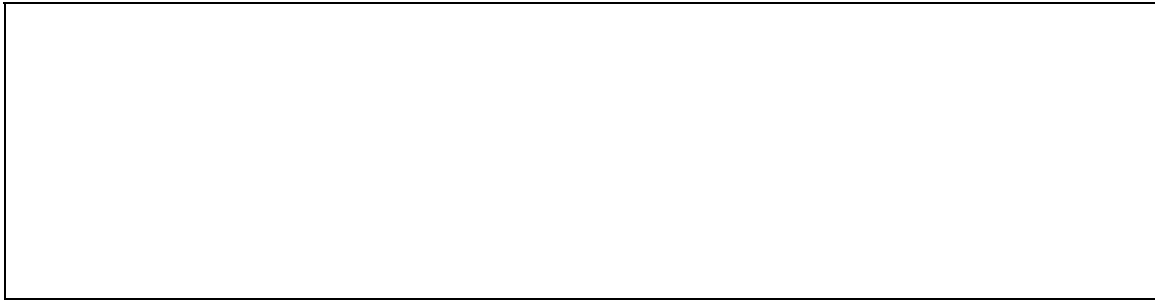
Reprezentativitatea legată de structura socio-economică a zonei

--

Experiența principalilor parteneri în sectorul de pescuit și dezvoltarea teritorială (personal calificat, activități anterioare...)

--

Capacitatea administrativă (calificarea personalului responsabil cu administrația și controlul financiar)



Solvabilitatea financiară (resursele financiare administrate, obligația de a asigura o co-finanțare...)



Proceduri de lucru și de luarea deciziei (cererile de a deveni parteneri, drepturile și obligațiile partenerilor, procedurile de luarea deciziei, grupurile de lucru, contribuțiile financiare, procedurile contabile...)



Proceduri de promovare și selecție a proiectelor (informarea populației, apelul la candidatură, criteriile de selecție, comisiile de selecție, certificarea cheltuielilor, plățile...)



Informații detaliate asupra partenerului administrativ PRINCIPAL

PARTENER ADMINISTRATIV PRINCIPAL

Instituția		
Persoană de contact		
Număr TVA		
Statut legal		
Adresa		
Cod poștal		
Oraș		
Regiune		
Țara		
Telefon		
Fax		
E-mail		
Organism de certificare		

Coordonator la partenerul administrativ Principal (sau la altă Societate)

Numele		
Instituția		
Adresa		
Țara		
Telefon (birou)		(mobil)
Fax		
E-mail		

Președintele Grupului Local

Numele		
Poziție și/sau Societate		
Adresa		
Țara		
Telefon (birou)		(mobil)
Fax		

E-mail

Informații de bancă

Numele și adresa băncii partenerului administrativ Principal

Numele contului

IBAN (International Bank Account Number) [swift, cod bancă etc]

Referințe interne

Dacă relevant

Certificare

Certific prin prezenta că informațiile cuprinse în cererea de față sunt, după câte știu la data prezentei, exacte și adevărate.

Semnătura:

Numele (litere mari):

Poziție:

Data:

Model de scrisoare de angajament din partea partenerului administrativ Principal

Antet oficial

Adresa partenerului principal

Dna sau Dl

Departamentul de pescuit

Data

Stimată/e Doamnă/Domnule (Director)

..... se propune a deveni partener administrativ Principal pentru planul local de acțiune în cadrul EFF, Axa 4.

Dificultățile specifice din zona noastră dorim să le eliminăm prin AAAAA. Suntem convinși că prin activitatea noastră în cadrul Axei 4, vom fi capabili de a depăși aceste obstacole. În acest context, am inițiat un grup local format din actori locali-cheie. Acest grup local va derula planul nostru de acțiune prin folosirea cunoștințelor și a experienței din cooperarea comună.

În acest scop, ne angajăm de asemenea de a participa la co-finanțarea planului de acțiune al Axei 4 prin contribuția cu o sumă de ...euro.

Cu sinceritate,

Persoana autorizată a semna pentru partenerul administrativ Principal.

Model de scrisoare de angajament din partea altor parteneri

Antet oficial
Adresa partenerului

Dna sau Dl
Departamentul de pescuit

Stimată/e Doamnă/Domnule (Director)

Suntem partener în grupul local însărcinat cu derularea planului de acțiune din cadrul Axei a 4-a, ce va fi administrat de....

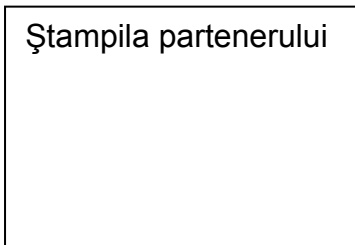
Dificultățile specifice din zona noastră dorim să le eliminăm prin AAAAA. Suntem convinși că prin activitatea noastră în cadrul celei de-a 4-a Axe, vom fi capabili de a depăși aceste obstacole. În acest context, am inițiat un grup local format din actori locali-cheie. Acest grup local va derula planul nostru de acțiune prin folosirea cunoștințelor și a experienței din cooperarea comună.

În acest scop, ne angajăm de asemenea de a participa la co-finanțarea planului de acțiune al Axei a 4-a prin contribuția cu o sumă de ...euro.

Cu sinceritate,

Persoana autorizată a semna pentru partener.

Ștampila partenerului



Fișa 1.4. SELECȚIA FINALĂ A GRUPURILOR DIN CADRUL AXEI 4

Criterii de evaluare

Criteriul 1: Pertinența zonei	Scor 0-2	Justificarea scorului
Este zona pertinentă, față de prioritățile teritoriale ale statului membru, în cadrul Programului Operațional?		
Care este ponderea activităților de pescuit? Este această zonă afectată semnificativ de schimbările din sectorul de pescuit?		
Este zona destul de coerentă, în termeni de identitate, geografie sau activități economice?		
Are aceasta o masă critică suficientă, în termeni de populație și resurse? Există riscul ca aceasta să fie prea mare, în termeni de populație și/sau mărime geografică pentru viitoarea strategie și bugetul posibil?		
Zona este oare continuă? Dacă da, este suficient de compactă și omogenă pentru a organiza o strategie coerentă și a implica populația?		
Dacă zona nu este continuă, are destule puncte comune pentru a desfășura o strategie ascendentă și efectivă?		
Scor pentru pertinența zonei	Lipsă	
Criteriul 2: Pertinența strategiei		
Analiza punctelor tari și slabe ale zonei (SWOT) ia cu adevărat în considerare, nevoile pe termen lung, dificultățile, amenințările și oportunitățile?		
Care este calitatea informațiilor suport asupra schimbărilor fundamentale în domeniul pescuitului, sectoarelor economice principale, mediului și dimensiunii economice a zonei?		
Sunt pariurile abordate în proiect, obiectivele și efectele scontate (randament și rezultate) definite în mod clar și semnificative?		
Analiza aceasta reflectă opinia principalilor actori din comunitățile de pescuit și a altor interesați? Cum au fost aceștia implicați în concepția planului?		
Strategia ia în considerare principalele conflicte de interes dintre activități cu privire la utilizarea solului și a altor resurse?		
Este strategia durabilă, în sensul că actorii publici și privați se obligă la derularea acesteia pe termen lung? Au fost evaluate în mod real riscurile de eșec și condițiile de succes?		
S-a luat suficient în considerare, impactul asupra mediului?		
S-a analizat și inclus în strategie problema includerii sociale și pe sexe?		

Există metode și sisteme de coordonare care să asigure sinergia cu celelalte axe ale FEP și cu celelalte instrumente comunitare sau strategii naționale teritoriale pentru a obține un maximum de pârgii pe zonă?		
Sunt propunerile de rețele și cooperare pertinente pe zonă?		
Scorul pentru Coerență	Scor pe 10	
Criteriul 3: Calitatea planului de acțiune		
Este bugetul distribuit în mod logic între măsuri și acțiuni și reflectă acesta strategia locală?		
Sunt măsurile și resursele afectate suficiente pentru realizarea priorităților și obiectivelor strategiei?		
Este suficient bugetul alocat pentru management și coordonare, (de ex. procent pe costuri totale)?		
Există înțelegeri adecvate pentru strategia de cofinanțare?		
Există o balanță de conturi adecvată între proiectele publice și cele private?		
Scor pentru calitatea rezultatelor	Lipsă	
Criteriul 4: Calitatea parteneriatului și a partenerului principal		
Organele de luarea deciziei la nivele locale reprezintă corect structura socio-economică a zonei?		
Este comunitatea pescărească, în toată diversitatea ei, reprezentată în mod adecvat în grupul local?		
Dacă parteneriatul este o organizație existentă, s-au luat măsurile necesare pentru o reprezentare echilibrată a intereselor de pescuit în procedurile de luarea deciziei?		
S-au definit cu claritate, responsabilitățile, drepturile și sarcinile partenerilor? Există o evidență adecvată a documentelor suport?		
Are grupul capacitatea financiară și administrativă de implementare și conducere a planului de acțiune?		
Are grupul capacitatea necesară de a asigura asistență tehnică proiectelor considerate în această strategie?		
Are grupul personalul necesar pentru animarea și încurajarea proiectelor individuale și colective?		
Au fost prevăzute procedurile necesare pentru monitorizarea și evaluarea rezultatelor?		
Procedurile de promovare și de selecție a proiectelor sunt clar definite, transparente și corecte?		
Scor pentru parteneriat	Lipsă	
Scor final	Lipsă	

Fișa 1.5. Seminar de informare și formare pentru actorii locali

document produs de administrația franceză în atenția teritoriilor care depind de pescuit

Sunteți un actor local în zonele de coastă, intenționați, împreună cu un grup de actori din zona dv., a depune o candidatură în cadrul viitorului apel la proiectele axei 4 FEP pentru definirea unei strategii de dezvoltare locală cu integrarea totală a actorilor din lumea pescuitului,

Vă propunem un sprijin la demersul dv. prin ateliere de lucru organizate la nivel local. Aceste ateliere se vor derula în lunile următoare. Pentru ca această acompaniere să fie printre cele mai eficiente posibil, vă rugăm să găsiți alături un chestionar ce ne va permite să vă cunoaștem mai bine și să identificăm așteptările dv.

A VA CUNOAȘTE MAI BINE

1. identificare (Vă rugăm a preciza coordonatele dv. precum și calitatea dv. și pe cine reprezentați ca și actor local)

Nume

Prenume

Funcție

Adresa

Cod poștal

Comuna

Telefon

E-mail

Numele structurii sau grupului de actori pe care-i reprezentați sau pentru care lucrați:
.....
.....

Sectoare de activitate sau competențe pe care interveniți:
.....
.....
.....

Dacă activitățile dv. vă poziționează la un nivel mai larg decât zonele de coastă (actor la nivel național, regional sau sectoare indirect implicate în această problemă), precizați în ce cadru doriți să participați la aceste ateliere de lucru (acompanierea candidaturilor – interesul pentru demers - sprijinul eventual pe care-l puteți aduce, sau pentru propria dv. informație...):
.....
.....

2. **Descrierea problematicilor care vă aduc să vă interesați acestor demersuri teritoriale din FEP (vă rugăm a preciza în câteva cuvinte elementele eventuale pe care doriți să ni le aduceți la cunoștință la ora actuală. Acestea pot privi un teritoriu, un sector de activitate, chestiuni de mediu, aport universitar sau de cercetare...)**

.....

3. **Vă situați într-o zonă eligibilă axei 4 FEP? dacă da, indicați dacă e posibil, principalele caracteristici ale acestui teritoriu (perimetru - caracteristici socio-demografice - economice...)**

.....

4. **Ați identificat deja sau lucrați cu alți actori pe aceste problematici? Dacă puteți, precizați persoanele resursă care par interesante de a asocia reflecției la această etapă (dacă posibil, cu coordonatele lor, chiar parțiale). Vă va reveni apoi, dacă va fi cazul, de a le mobiliza, într-o a doua etapă:**

Structura	Nume - Prenume	Rol - Activități	Coordonate	Observații

A CUNOAȘTE MAI BINE AȘTEPTĂRILE DV. - NEVOILE DV.

Pentru a adapta mai bine nevoilor dv., sprijinul pe care vi-l putem aduce propune sub formă de ateliere de lucru, vă rugăm să precizați în ordinea importanței, printre temele următoare, care vi se par cele mai utile:

Teme	Foarte important	Important	Nu este necesar	Observații
Reamintirea conceptelor de dezvoltare locală și articulația lor cu problemele întâlnite pe filiera pescuit și acvacultură				
Cunoașterea actorilor teritoriali				
Cunoașterea actorilor din lumea pescuitului și a acvaculturii				
Modalitățile de aplicare a Axei 4 FEP și a măsurilor sale teritoriale				
Prezentarea altor surse de finanțare și a articulației cu alte programe și fonduri europene				
Elaborarea diagnosticului de teritoriu (analiza forțelor/slăbiciunilor, oportunităților/amenințărilor) și a strategiei				
Elaborarea planului de dezvoltare și finanțare				
Implicarea actorilor - Montarea unui grup FEP				
Funcționarea grupului FEP				
Urmărirea și evaluarea strategiei propuse				
Montajul juridic și financiar al grupului și al candidaturii				
O mai bună cunoaștere a FEP și a diferitelor posibilități oferite				
Diversii actori ai procedurii la toate nivelele (de la local, la european). Cine, ce face?				
Mărturii de experiență similară - exemple concrete din lumea pescuitului sau altele și eventual, pe teritoriul dv.				

Vă rugăm a bifa căsuțele respective

Partea 2. Instrumente pentru Actorii Locali

Fisa 2.1. Sarcini de realizat pe durata primei faze de construcție a capacității

Această secțiune introductivă trece în revistă principalele etape ale primei faze de construcție a capacității, pentru noile grupuri care se lansează într-o strategie de dezvoltare teritorială. Cele mai importante sarcini sunt dezvoltarea unei diagnoze participative și a unei strategii precum și constituirea parteneriatului local. Ambele aspecte vor fi dezvoltate în detaliu în următoarele două secțiuni.

1. Stabilirea unui grup de pilotare preliminar format din actorii interesați. Întâlnire pentru a discuta împreună obiectivele, strategiei globale a axei 4, cine ar trebuie implicat, posibile limite teritoriale. Întocmirea unei liste cu „ce trebuie făcut” (și „contacte”) și a unui calendar. Atribuirea responsabilităților. Demararea.
2. O persoană ori un grup de persoane va fi însărcinat cu contactarea autorităților din exterior, fiind la curent cu programul și știind exact ce este posibil.
3. Verifică și asigură finanțarea fazei de construcție a capacității. Aveți în vedere faptul că sunt necesari doi lucrători experimentați sau consultanți, cu normă întreagă, pentru o perioadă de șase luni, precum și numeroase reuniuni și muncă benevolă.
4. Contactarea și implicarea principalelor părți interesate și a liderilor de opinie. Explicarea oportunității și asigurarea că există o majoritate gata de a se implica în acest proces.
5. Publicarea și organizarea primei reuniuni publice. Angajarea echipei care va lucra. Lansarea procesului de dezvoltare a diagnozei participative și a strategiei, precum se descrie în următoarele două secțiuni de mai jos. Să se asigure o bună comunicare cu populația locală, pe parcursul procesului.
6. Utilizarea procesului de dezvoltare a strategiei pentru a identifica și mobiliza principalii actori interesați care vor constitui parteneriatul. Strategia detaliată, planul și parteneriatul trebuie să avanseze în paralel. Este mai bine de a nu formaliza parteneriatul înainte a fi convenit ce aveți de făcut, și unde.
7. Va urma o perioadă intensă de întâlniri în sate și cu actorii locali, întâlniri care vor putea avea loc până târziu, noaptea, și ar putea dura mai multe luni. Va fi necesar să se depășească rivalități tradiționale și să se ajungă la un acord atât la planul de acțiune cât și la alcătuirea parteneriatului.
8. Strategia va trebui transpusă într-un plan de afaceri detaliat care să reunească toate criteriile programului de finanțare. Aceleași condiții se vor aplica și parteneriatului.
9. Programul va fi prezentat. După o perioadă de timp care poate părea o eternitate, finanțarea se aprobă. Ceea ce unora li se păruse numai o discuție teoretică, în final, devine realitate. Parteneriatul va răspunde pentru deciziile care implică resursele publice și private majore. Prima decizie este luată. Munca adevărată începe. Încetul cu încetul, lucrurile încep să de schimbe.

Fisa 2.2. Cum se elaborează o diagnoză și o strategie pentru o zonă locală de pescuit

In mod clar, o singură metodă pentru a efectua o diagnoză locală participativă și a dezvolta o strategie teritorială de sus în jos nu există. Acestea depind foarte mult de condițiile locale, de caracteristicile și de experiența fiecărei zone și a persoanelor implicate, ca și de angajamentele instituționale din fiecare țară și tradițiile acestora în dezvoltarea locală.

Cu toate acestea, in primele stagii LEADER II, Observatorul european LEADER a acordat o atenție deosebită analizei unor instrumente de diagnoză participativă și strategii. La acestea se face referință mai jos. De atunci, multe din programe precum EQUAL, URBACT și INTERREG au adoptat elemente ale Managementului Ciclului de Proiect și ale metodei de analiză a Cadrului Logic care au avantajul de a lega un număr de instrumente într-o structură conceptuală mai coerentă care permite efectuarea programelor de așa manieră încât să răspundă nevoilor locale.

Va fi, de asemenea, important să se învețe din experiența recentă de construcție a capacității locale în statele membre care au aderat recent la UE, deși, din păcate, nu a existat încă o ocazie pentru a putea compara și împărtăși aceste lecții, instrumente și metode, în mod mai sistematic.

Astfel, punctele care urmează vor trebui tratate ca o serie de sugestii sau „piste” în jurul cărora, teritoriile vor putea să-și prefigureze propriul viitor, în loc de a copia în mod mecanic, vreuna din metode.

Scop:

- Construirea unei experiențe partajate a principalelor probleme și nevoi într-o zonă locală de pescuit.
- Identificarea și constituirea unui acord privind modul cum sunt afectate diferitele grupuri, îndeosebi comunitățile locale de pescari și diferite părți ale teritoriului.
- Realizarea unui inventar al principalelor cauze ale acestor probleme, cu punctele tari și slabe ale zonei, pentru a le putea trata.
- Crearea unei alerte despre oportunitățile și presiunile externe comune.
- Dezvoltarea unei viziuni colective și a unei strategii pentru atingerea acestei viziuni care va putea fi utilizată ca un vas amiral pentru a face să acosteze actori-cheie interni și externi.

Puncte-cheie de reținut

Diagnoza nu trebuie să fie exhaustivă, descrierea academică a unei zone (multe studii de proastă calitate conțin tomuri întregi despre flora, fauna, geologia, descrieri sociale, sectoare economice, etc.). Strategia nu trebuie să fie nici o simplă listă „de dorințe” sau o reamblare a ultimelor concepte de dezvoltare în speranța unei finanțări.

Este un instrument colectiv pentru a începe o ierarhizare a problemelor, pentru înțelegerea cauzelor și pentru a mobiliza actorii în jurul soluțiilor promițătoare.

Principalele etape

1. Crearea unui grup pilot preliminar care să coordoneze diagnoza și strategia. Grupul pilot va putea demara cu cel puțin doi parteneri (de ex., comunitatea locală de pescari și o autoritate locală) dar apoi se va lărgi și va putea progresa în cadrul grupului local.
2. Angajarea unei echipe din una sau două persoane pentru efectuarea diagnozei. Acestea pot proveni din zonă, din mediul universitar, de la o agenție publică sau o firmă de consultanță. Va trebui ca acestea să-și fi dovedit experiența și calitățile în domeniul cercetării, dezvoltării teritoriale și promovare. Aveți în vedere necesarul a două norme întregi, pe o perioadă de șase luni (pentru toate etapele - diagnoză și strategie, business plan, formarea partenerilor). Poate că va mai fi nevoie de personal și timp în zonele care nu au nici o experiență similară. Pe de altă parte, zonele și grupurile cu experiență vor face apel cu mai mare ușurință la resursele interne și reușitele din trecut.

Întregul proces necesită o serie susținută de întâlniri și discuții cu diferitele localități și persoane interesate. Aceasta solicită multă muncă benevolă și abilități de animație și promovare. Chiar și cele mai experimentate zone vor beneficia de sprijinul adus de experți, la anumite puncte.

3. Efectuarea unei examinări inițiale a tuturor surselor secundare. Scopul nu este acela de a repeta ceea ce s-a făcut deja. Este important să se asigure că există planuri și strategii pentru zona considerată. Utilizarea studiilor existente și a calculelor, atunci acestea pot fi aplicate.
4. Organizarea informațiilor secundare într-o serie de secțiuni logice. Acestea acoperă de obicei: teritoriul și mediul înconjurător, transportul și infrastructurile, populația și societatea, economia și piața muncii, guvernul și administrația...). Pentru fiecare zonă este recomandat să se stabilească un set de ipoteze preliminare de probleme și schimbări întrevăzute.
5. Interviewarea unei serii de participanți-cheie (propunem un minim de 10). Scopul este acela de a înmagazina experiența locală a principalelor probleme și oportunități și de a începe localizarea unde acordurile au putut fi obținute și unde există un conflict potențial. Aceasta va permite identificarea liderilor de opinie, pentru a vedea cine este gata a se implica în grupurile tematice de lucru și căutarea de viitori parteneri posibili pentru grupul local.
6. Prima reuniune publică de informare. Aceasta s-ar putea ține în mai multe localități sau părți dintr-o anumită zonă. Scopul este de a informa cât mai multă populație locală despre efectuarea unei diagnoze locale, care va sta la baza unei strategii locale și a unui plan de acțiune pentru zona de pescuit și că aceasta se va utiliza la obținerea finanțării pentru acea zonă. De la această reuniune, oamenii vor fi invitați la o serie de grupuri de lucru tematice sau sectoriale. Prin intermediul acestui proces, este important de a se face un efort pentru a se asigura o bună comunicare cu populația locală pentru a garanta un înalt nivel de participare a tuturor părților interesate.
7. Grupurile tematice de lucru. Este important să se identifice potențialii lideri sau coordonatori pentru grupuri de lucru care sunt respectați în acele comunități, înaintea reuniunii publice. Scopul este de a implica o largă secțiune a populației

motivate care manifestă idei noi. Va trebui să se aibă în vedere și grupurile care în mod obișnuit sunt excluse.

8. Alegerea și numărul de teme. Aceasta depinde de zonă, de resursele disponibile și de strategia Axei 4. Un exemplu ar putea fi cel al unor grupuri de lucru privind valorificarea produselor din pește, diversificarea activităților de pescuit, protecția mediului și dezvoltarea turismului legat de pescuit. Ar putea fi și exemplul unor grupuri formate din femei și tineri. Uneori este necesar de a se forma mici grupuri la care să se aplice metodele cele mai potrivite pentru înțelegerea de către aceștia, atunci când nu au experiența participării la o muncă colectivă. În general, nu vor fi mai mult de zece persoane pe grup, iar acestea vor trebui să impună respect și să se consulte cu colegii lor. Ar putea fi utilă organizarea de prezentări de către experți externi, câtă vreme aceștia nu-și dictează vederile lor.
9. Este utilă organizarea a cel puțin de 2-3 reuniuni pe grup pentru a desfășura următoarele sarcini:
10. O analiză a partenerilor. Ar putea fi util de a face o analiză oficială a diferiților parteneri, asociată cu o temă deosebită, cu interesele lor, cu capacitatea și proiectele posibile. Există diverse tehnici pentru a ajunge aici: (matrice de analiză partenarială, SWOT matrice aplicată unor grupuri specifice, diagrame de relații Venn, diagrame ale capacității organizaționale, etc.).
11. Identificarea colectivă a problemelor, oportunităților și a cauzelor. Scopul este acela de a aduna diferitele puncte de vedere ale partenerilor și de a încerca consensul asupra problemelor principale, a oportunităților și cauzelor. Încă odată, există mai multe tehnici pentru a face aceasta. Participanții pot utiliza o matrice pentru a evalua legăturile ce există între diversele variabile și pot construi un arbore de cauzalitate.
12. O analiză SWOT pe tema sau sectorul în discuție. Aceasta va trebui să ia în considerare punctele tari și slabe ale sistemului pe sectorul legat de activitatea de pescuit pe zona respectivă și compararea cu oportunitățile externe (în apropierea unui mare oraș) sau cu presiunile (alte destinații, mai ieftine sau de mai bună calitate, etc.). Încă odată, este posibil de a înfățișa aceasta pe o matrice sau ca o diagramă.
13. Analiza obiectivelor. Problemele sau situațiile negative pot fi repositionate drept situații pozitive realizabile în mod logic. Este, de asemenea, important de a lăsa un spațiu pentru „viziuni” optimiste și pozitive relative la viitorul zonei - chiar dacă apoi s-ar dovedi că prioritatea și verificarea pe teren se vor realiza într-o altă fază.
14. Analiza unor strategii posibile pentru realizarea obiectivelor. Aceasta implică ca participanții să decidă cum să întărească punctele forte dintr-o zonă, să reducă punctele mai slabe, să evite riscurile și să profite pe deplin de oportunități. În această etapă, este bine să se înceapă prin reconsiderarea resurselor disponibile - de exemplu, efectuarea de exerciții cu bugetele indicative și acțiunile stabilite.
15. La terminarea acestei faze, grupurile de lucru tematice vor face un tablou central al principalelor probleme sau necesități, cu ceea ce se dorește în legătură cu aceste necesități și cum consideră că este mai bine să se traducă printr-o serie de acțiuni fezabile.
16. Reuniuni mixte teritoriale. Următoarea fază este una dintre cele mai delicate și implică punerea în comun a viziunii tematice pentru a crea o strategie teritorială

unificată. Aceasta este mai mult decât o simplă reunire a pozițiilor grupurilor sectoriale. Un leadership constructiv și un spirit de compromis sunt esențiale pentru identificarea sinergiilor dintre acțiunile și strategiile de dezvoltare reciproc avantajoase. Aceasta implică demararea unor acțiuni și proiecte acolo unde s-a ajuns la acord și lăsarea de-o parte a acelor care încalcă linia roșie de către unul sau mai mulți parteneri locali. Și mai important încă, este necesar de a găsi proiecte-far și linii de acțiune cu efect multiplicator pentru restul strategiei și care mobilizează diverșii actori locali. Pentru aceasta, Observatorul european LEADER II a elaborat o metodă pentru a vizualiza modurile în care este posibilă ameliorarea competențelor teritoriale.

17. Faza de planificare. Această parte mai tehnică a procesului rezultă în ceea ce adesea se numește “plan de afaceri” al grupului și care are o Fișă separată. Aceasta implică dezvoltarea unei „intervenții logice” pentru strategia care leagă obiectivul general, scopul, rezultatele scontate și activitățile de stabilire a unor indicatori verificabili, bazate pe prezumții realiste. Acestor activități trebuie să li se aloce un buget, încredințat sub responsabilitatea unui membru al organizației și planificate cu indicatori vizibili și rezultate finale.

UNELE LINK-uri UTILE

Competențe teritoriale: Crearea unei strategii teritoriale în lumina experienței LEADER
<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/compet/competitivite.pdf>

The Leader Teaching Guide. Demers zonal
http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/dossier_p/en/dossier/chap3.pdf

Proiect local: Metode și Concepte pentru Inițiativele Locale. Leader II Observatory.
1995. No link

Planning A Community of Practice on Project Cycle Management.
<http://soundplanning.esflive.eu/node/297>

Fisa 2.3. Cum se edifică un Parteneriat local

Parteneriatul a fost adesea descris drept o "inimă vie" a mecanismelor de dezvoltare și drept cel mai important component al metodelor precum LEADER și Axa 4 a EFF. De fapt, vrea să spună că un parteneriat local bun poate supraviețui unei strategii mediocre dar că un parteneriat prost poate ruina cele mai bune planuri.

Dacă vrem să săpăm un pic mai adânc, vom vedea că natura, dimensiunile, componența și funcțiile parteneriatului diferă enorm în diversele părți ale Europei. De exemplu, bugetele totale pentru cele 16 Parteneriate care și-au prezentat rezultatele la încheierea conferinței LEADER+ din 2007 au variat de la 14 milioane de euro, pentru o populație de 61.000 în cazul Greciei, la 3,5 milioane de euro pentru o populație de 82.000 în Franța. Este evident, rolurile, responsabilitățile și activitățile acestor parteneri, cu privire la teritoriile lor, sunt destul de diferite.

În realitate, nu există o singură soluție pentru toate situațiile, atunci când se constituie un parteneriat local. Forma de parteneriat va depinde de o serie de factori cum ar fi tradiția organizațională a zonei, cine are inițiativa de parteneriat va depinde de o serie de factori cum ar fi tradiția organizațională a zonei, cine are inițiativa parteneriatului, contextul instituțional și etapele și scopurile parteneriatului, obiectivele specifice ale Axei 4 din programul operațional. Este important de a avea clar în minte, soluțiile-cheie ale acestor domenii, înainte de a lua vreo decizie cu privire la „ce” și „cum”.

Tradiția organizațională a zonei

Analiza actorilor descrisă mai sus la secțiunea strategie este menită a trasa o hartă a puterii organizațiilor existente, a scopurilor și ambițiilor acestora, a capacității, conflictelor potențiale și a punctelor comune. Se pot discerne aici trei tipuri principale de situații.

- Zone de slabă inițiativă locală. “Nici un câine nu mișcă în satul meu”. Parteneriatul, adesea limitat la un număr mic de actori foarte motivați, trebuie să lanseze acțiuni locale. Aceasta înseamnă identificarea și implicarea oricărui punct important de energie din cadrul comunității și încurajarea lor să creeze proiecte care și-au demonstrat efectul la alte comunități. Punctul de plecare poate surprinde oamenii care vor vedea câinele că reîncepe să miște.
 - Sarcina-cheie aici este animația.
 - Parteneriatele reprezintă adesea organizații noi, neformalizate, dat fiind că nu există nimic altceva.

- Zone cu un câmp de acțiune destul de încărcat. La cealaltă extremă se situează zonele unde un număr de actori interni și externi cu experiență sunt în competiție pe domenii similare de responsabilitate. În aceste situații, un nou parteneriat poate fie să creeze confuzie prin apariția unui nou competitor, legându-se cu unul sau mai mulți dintre actorii principali, orientând astfel balanța puterii, fie poate deveni un for de negociere și de coordonare a diverselor interese locale, spre beneficiul reciproc și pentru mai buna servire a comunităților de pescari.
 - Sarcina-cheie aici este „negocierea”.
 - Parteneriatul poate, în unele cazuri, fi grefat pe organizații deja existente.

- *Zone cu un istoric conflictual.* În unele locuri, cum ar fi Nordul Irlandei, una din marile valori ale parteneriatului este lansarea de proiecte practice care întind poduri între oameni care în mod obișnuit preferă să se înece decât să ia aceeași barcă de salvare cu dușmanii lor istorici.
 - Sarcina-cheie aici este medierea.

Cine inițiază parteneriatul

Regulamentul EFF stipulează că “grupul trebuie să reprezinte partenerii publici și privați din sectoarele socio-economice locale relevante”. Dacă în zona locală există o autoritate aleasă, aceasta desigur va pune imediat, problema rolului unei alte instanțe „reprezentative”. Răspunsul poate fi găsit în faptul că, transportându-se la interiorul organizațiilor societății civile, grupul este apt de a se alătura ori de a se extinde, mai degrabă, ori chiar să depășească structurile alese.

Cu toate acestea, contribuția și scopul organizațiilor societății civile și private tinde a fi diferit și aceasta profilează parteneriatul.

- *Parteneriatele promovate de sectorul public.* Multe dintre țările sud-europene și acum, și noile state membre) au avut o tradiție slabă de guvernare locală. Totuși, organizarea societății civile a fost și mai slabă, iar primarii locali au fost adesea cei mai activi actori ai dezvoltării locale.
 - Parteneriatele care au început astfel au tendința de a centraliza puternic investițiile fizice și infrastructura.
 - Ei pot juca un rol importat prin întărirea guvernanților municipali și inter-municipali, dar există riscul ca să nu poată deveni autonomi.
- *Parteneriate promovate prin sectorul privat sau reprezentative ale unui sector specific de activitate.* Unele parteneriate apar ca rezultat al unor firme private sau reprezentative ale unui sector specific de activitate, cum ar fi pescuitul, parvenind împreună să poată răspunde unei crize sau unei expansiuni de piață, printr-o promovare comună.
 - Aceste tipuri de parteneriate pot prezenta avantajul mobilizării unor investiții și talente private considerabile.
 - Dar adesea, ele își limitează activitățile la ameliorarea competitivității propriului sector, fără a lua în considerare suficient, oportunitățile de diversificare, ameliorare și deschidere către noi grupuri și activități.
- *Parteneriate ale societății civile.* În unele țări nordice și din vestul Europei, parteneriatele au rezultat din organizații ale societății civile interesate în ameliorarea mediului și a calității vieții.
 - Centrul acestor tipuri de parteneriate tinde de a fi acela al unor mari investiții în animația, instruire și cultură, precum și pentru crearea de locuri de muncă pe plan local, în domeniul mediului și al serviciilor comunale.
 - Acestea pot avea efecte pozitive pentru dezvoltarea socială și cea a mediului dar în final se izbește de restricțiile legitimității politice și a viabilității economice.

Avantajele și dezavantajele diferitelor formule de parteneriat a condus unele țări nordice să se cantoneze pe "un al treilea principiu", unde se realizează un echilibru al celor trei categorii principale. Dar, cum s-a menționat mai înainte, nu există o soluție magică. Important este de a găsi un asortiment de parteneri care să aducă entuziasmul, abilitatea și resursele de care au nevoie zonele de pescuit.

Contextul instituțional

În unele țări, există o lungă tradiție de programe publice de comenzi pentru parteneriate public-privat. În altele, este de neconceput ca o organizație alta decât publică să manipuleze fondurile publice.

Parteneriatele au, de asemenea, diverse nivele de legitimitate și mențin alianțe orizontale la nivel local și relații verticale cu nivelurile superioare din guvern. Aceasta profilează modul în care evoluează parteneriatul.

- *Integrarea locală.* Parteneriatele puternice, libere, care sunt respectate de celelalte instituții și actori locali pot deveni punctul central pentru coordonarea unei serii de alte funcții de dezvoltare locală. Acestea ar putea începe printr-un program deosebit - de dezvoltare durabilă a zonelor de pescuit sau pentru dezvoltarea rurală, iar apoi să se ridice la alte funcții privind munca, dezvoltarea afacerilor, inserția socială și așa mai departe. Unele grupuri LEADER portugheze și grecești au evoluat în această direcție pentru a deveni apoi adevărate agenții locale de dezvoltare.
- *Specializare și inovație.* În țările cu un câmp de aplicare destul de încărcat pentru actorii și agențiile locale de dezvoltare, noii parteneri sunt pur și simplu grefați pe organizațiile existente cum ar fi parcurile și „ținuturile” în Franța sau companiile de întreprinderi locale în Scoția. Cum organizația gazdă derulează deja o serie de programe de suport în afaceri, în domeniul muncii și al formării profesionale, are tendința de a utiliza aceste noi parteneriate pentru a testa noi inițiative mai specializate, care adaugă valoare la funcțiile principale și pentru a lua mai bine în considerare problemele specifice cum ar fi acelea ale comunităților de pescari. Aceasta explică de ce bugetul este adesea mult mai mic decât în primul caz iar proporția de investiții private, mult mai mică. Cu toate acestea, nu toate țările și regiunile dispun de organizații pentru a da viață acestei strategii.
- *Politica de integrare și strategică.* În unele țări, parteneriatele nu numai că se bucură de un respect considerabil pe plan local, dar sunt considerate de asemenea drept agenți importanți pentru dezvoltarea unor politici-cheie de către guvernele lor naționale sau regionale. Este cazul unor parteneriate integrate locale în Irlanda și grupurile de dezvoltare rurală în regiuni precum Andaluzia.

Etapele de dezvoltare și funcțiile parteneriatului

Din tot ceea ce s-a spus până aici, se poate vedea că scopurile parteneriatului într-o anumită regiune unde un parteneriat a demarat, acolo unde nu exista inițiativă locală și în absența unor structuri locale de dezvoltare, vor fi complet diferite de cele dintr-o zonă cu o puternică tradiție de dezvoltare locală. După analiza a sute de parteneriate de dezvoltare rurală, Observatorul LEADER a făcut o distincție între cele trei funcții principale și tipuri de acțiune:

- *Funcții și acțiuni de animație.* Acestea asigură combustibilul de bază pentru procesul de dezvoltare. Este esențial a se identifica și mobiliza liderii de opinie și a răspândi activitățile exemplare cu efect multiplicator asupra restului comunității, de a da un sens, o identitate și o capacitate de creștere.
- *Funcții constitutive și acțiuni.* Acestea ameliorează aria mediului material și imaterial pentru a-l face mai favorabil creării de activități. Ele pot schimba competitivitatea teritorială a zonei față de alte zone. Exemplele includ ameliorarea

infrastructurii, a environmentului, a spațiului de muncă și de asemenea a pregătirii profesionale și educației.

- *Consolidarea funcțiilor și a acțiunilor.* Aceasta are drept scop asigurarea viabilității și a menținerii activităților socio-economice. Acțiunile de acest tip, adesea legate de edificarea unor colectori locali, integrau verigi de valoare adăugată, un marketing teritorial și așa mai departe. Inovația și schimbarea se regăsesc în activitățile de zi cu zi.

Primele două tipuri de activitate tind a fi mai importante în etapele timpurii ale parteneriatului.

Caracteristici ale parteneriatului	COORDONARE MANAGEMENT	ANIMAȚIE
SCOPURI și OBIECTIVE	Obținerea, distribuirea și consumarea unui buget	Identificarea și mobilizarea actorilor locali
DINAMICA și LOGICA	Prezentarea unei cereri eligibile pentru o procedură	Lărgirea bazelor de dezvoltare
REZULTATE și efecte SCONTATE	Derularea unui program	Inovare și schimbare
COMPOZIȚIE și DESCHIDERE	Parteneriat strâns între puține persoane	Deschidere în jurul unor idei și teme

Din "Organising local partnerships" "Innovation in rural areas", Notebook n°2, LEADER European Observatory, 1997

Ce trebuie așteptat din partea parteneriatelor

Am văzut că unele parteneriate vor fi constituite drept organizații de sine stătătoare, cu o entitate legală separată, pe câtă vreme altele vor fi sub formă de subcomitete grefate pe organizațiile existente, cu reguli și statute proprii.

Entitățile de sine stătătoare pot îmbrăca multe forme, în funcție de țară - asociații, fundații, consorțiu, companii private, cooperative, companii private și așa mai departe.

În cele mai multe din cazuri, se vor prezenta sub forma unei adunări largi, deschise întregii comunități. Cu toate acestea, soluția este, de obicei, reprezentarea într-un birou cu competențe decizionale. Acesta trebuie să fie larg și deschis atâta cât să impună respectul comunității, dar destul de mic ca să permită dezbateră și luarea deciziei.

Echilibrul real al puterii parteneriatului în birou este adesea mult mai complicat decât pare la prima vedere. De exemplu, multe instituții ale societății civile și private pot fi organizații cvasi-publice sau total dependente de finanțarea publică. Mulți lideri politici și locali poartă mai multe pălării și apar în diferite alte calități în alte organizații. Este important ca „arborele de familie” să fie transparent și să impună respectul unei largi părți a comunității.

De regulă, membrii din birou nu sunt plătiți, deși în unele țări președintele consacră o mare cantitate de timp și poate primi o remunerație. Astfel, este vital pentru drepturile

și recunoașterea primită de parteneri, de a vedea compensate responsabilitățile lor, pentru a evita ceea ce se numește adesea „uzarea comunității”. Aceasta ar conduce la apatie, participare redusă și dominarea de către mereu aceleași fețe.

În general, au două funcții principale. Mai întâi, ei comunică în afară, scopul și activitățile parteneriatului și mobilizează o anumită populație. Este cauza pentru care este deosebit de important să se asigure ca grupurile excluse să fie și ele reprezentate în cadrul forțelor motrice mai puternice, ale comunității.

În al doilea rând, ei utilizează propriile cunoaștințe privind realitatea locală la luarea deciziei asupra strategiei și acțiunilor lansate de parteneriat și care sunt cele mai adaptate cu nevoile și potențialul locale. Este motivul pentru care este important de a avea parteneri cu o mare experiență în marile domenii de acțiune ale parteneriatului. Participarea lor nu numai că îmbunătățesc luarea deciziei dar conduce de asemenea la un sens al drepturilor și responsabilităților comunității.

Parteneriate ca acestea nu se hrănesc numai cu un aer rarefiat. De obicei, ia între șase luni și un an oamenii pentru a se cunoaște unul pe altul, de a avea încredere și de a-și asuma, apoi, fiecare, rolul său. Adesea, un ghid și proceduri scrise sunt destul de utile. Este vital, de asemenea, de a furniza partenerilor instruire - planuri strategice, munca de echipă, management-ul schimbării, conducerea reuniunilor, selectarea proiectului, pregătirea anumitor teme particulare cum ar fi turismul sau mărcile de calitate ale alimentelor, și așa mai departe.

Există excelente exemple atât de materiale de pregătire și cât și de ghiduri de parteneriat pe care se pot baza noile grupuri.

TABLA DE MATERII: Parteneriatul local, forțele motrice în fața inovației						
PUNEREA ÎMPREUNA		Conștientizare	Puncte de vedere	Interese	Abilități de mobilizare	Know-how
DIVERSI PARTENERI	Oameni și sectoare voluntare	aspecte sociale și culturale	ascultare și dialog	oameni și calitatea vieții	resurse umane	coordonarea discuțiilor
	Businesses	aspecte economice	timp/factorul eficiență	piețe, profitabilitate economică	resurse financiare private moșteniri management și dezvoltare	
	Instituții publice și autorități locale	aspecte politice și instituționale	de interes general	planificare și instalații locale (economice, culturale, ambientale)	resurse financiare și moștenire publică	sprijin instituțional
PERMITE OBTINEREA DE CATRE URMĂTORUL		<p>date locale ameliorate noi combinații de idei proiecte mai mature o aplicare mai efectivă o mai mare durată a acțiunilor</p> <p>ivirea unor oportunități nesperate gemeni ai inovației integrearea intereselor diverselor grupuri sociale și crearea coeziunii sociale garantarea unui mai bun management al riscului bazat pe abilitatea de reînnoire constantă</p>				

În "Organising local partnerships" "Innovation in rural areas", Notebook n°2, LEADER European Observatory, 1997

Ce trebuie așteptat din partea echipei permanente

Numărul de oameni care lucrează în echipa permanentă a unui parteneriat poate varia de la două norme întregi echivalente, la un parteneriat care acționează ca un mare specialist în cadrul unei organizații existente, până la peste 20 de persoane în parteneriatele locale integrate ce coordonează o serie de programe.

Lucrul cel mai important este de a se asigura că un personal de bună calitate acoperă o gamă largă de funcțiuni la interiorul parteneriatului sau în organizații asociate. Parteneriatul nu este niciodată o insulă.

Tipurile de abilități (și deci și pregătirea) ce trebuie a fi acoperite se pot diviza pe mai multe tipuri.

- *Planificare Strategică.* Dezvoltarea strategiei originale și a planului de afaceri pot fi încredințate unui expert extern. Cu toate acestea, sunt necesare evaluare și adaptare constante. Deci, este esențial ca managerul LAG să fie apt a vedea „arborele din pădure” și să poată lucra pe zona respectivă, pe termen lung .
- *Management, negociere, mediere.* Nu are rost să demarați un parteneriat dacă scopul este numai administrarea unui program de plăți. Am văzut că valoarea principală a parteneriatului rezidă în abilitatea sa de a mobiliza resursele, entuziasmul și talentul oamenilor care în mod normal, nu ar fi implicați. Aceasta necesită abilitatea de a uni oamenii în spatele anumitor priorități, pentru a se debarasa de vechi rivalități și de a asocia diverși actori în echipe capabile de a lansa noi proiecte. Managerul LAG trebuie să fie un „antreprenor social” care să continue în permanență noi idei și proiecte.
- *Management financiar și administrație.* Un alt avantaj al parteneriatului îl reprezintă abilitățile de a răspunde la necesitățile financiare pe o anumită zonă, în viteză și cu flexibilitate. Aceasta poate însemna sprijinirea unei mari varietăți de proiecte foarte mici ca și a unora mai mari, convenționale. Dată fiind complexitatea inerentă, este esențial de a avea proceduri clare și transparente, ca și un personal profesional financiar și administrativ.
- *Informarea, animatia și management-ul de proiect.* Cum s-a mai menționat, valoarea reală a parteneriatului rezidă în aceea că „atinge acele părți ale comunității care prin alte demersuri de sus în jos nu pot fi atinse”. Aceasta presupune animatori antrenați și agenți de dezvoltare locală care pot stârni interesul, încrederea și capacitatea actorilor locali și sprijini lansarea noilor proiecte. În unele cazuri, parteneriatul se poate efectua prin animatori atașați la municipalitățile și alte organizații locale. Multe țări și regiuni au dezvoltat excelente programe de formare pentru acești agenți.
- *Informații de business.* În cele mai multe cazuri, parteneriatul va trebui să promoveze și să selecționeze inițiativele economice care au o șansă de a deveni viabile pe piață. Aceasta implică cel puțin abilitatea de a stabili un cont de venituri/cheltuieli ca pentru companiile private. Dar mulți parteneri merg și mai departe cu sprijinirea și încurajarea întreprinderii, pentru cele excluse sau aflate în regiuni îndepărtate. Aceasta cere combinarea unor experiențe mari de business cu abilitățile de înțelegere a contextului local și simpatizarea cu promotorii locali. Aceste abilități - experiențe - pot, dar nu întotdeauna, fi dobândite și din afara parteneriatului.

- *Pregătire, intermediere.* În unele țări, pregătirea profesională a luat un nume incorect și se asociază numai cu ținerea șomerilor departe de stradă. Pariul pentru parteneriatele locale este acela de a sigura ca pregătirea să poată acompania oamenii din zonă pe diferitele etape ale fructificării proiectelor economice și sociale. Dat fiind timpul necesar unui ciclu normal de pregătire și educație, multe parteneriate locale au dezvoltat unități și metode proprii de pregătire. Oricare ar fi situația, aceasta depinde de legăturile ce există între unitățile de educație și formare profesională.
- *Abilități specializate (turism, agricultură, arhitectură...)* Abilitățile specializate se capătă adesea în afară, dar unele parteneriate necesită recrutarea unor profesioniști cu experiență din chiar inima zonelor de strategie.