

*Rețeaua de ocupare
a forței de muncă din mediul rural*

GHID DE ACȚIUNE

în vederea participării la dezvoltarea
ocupării forței de muncă din mediul rural



Editor:
IG Bauen-Agrar-Umwelt

Prelucrare:
Dipl.Ing. Thomas Hentschel
Dipl.Ing. Inge Bieler
Prof. Dr. Peter Sauer

Design:
Martin Boehm

Credite foto:
Acoperi: William Fawcett, fotoVoyager | iStockPhoto.com
Alte fotografii: PECO-Institut e.V.

Conținutul prezentului ghid de acțiune nu reflectă neapărat opinia sau poziția Comisiei Europene.



Promovat de
Comisia Europeană

Prezentul Ghid de acțiune a fost conceput în cadrul proiectului cu o durată de un an „Rețea de ocupare a forței de muncă din mediul rural”. Proiectul a fost promovat de comisia europeană, direcția generală de ocupare a forței de muncă, probleme sociale și egalitate de șanse din programul Progres.

Derulatorul proiectului a fost IG Bauen-Agrar-Umwelt. Parteneriatul de proiect a constat de asemenea din

- PECO-Institut e.V. , Germania
- ZZPR, Polonia
- Agrostar, România
- FNSZ, Bulgaria
- EFFAT, Europa

Proiectul a fost sprijinit de grupele de acțiune LEADER

- LAG Fläming–Havel / Germania
- LAG Elblag / Polonia

Precum și de numeroși membri de sindicat angajați din statele partenere, în special colegi din agenția poloneză pentru terenuri agricole.

Dorim să le mulțumim tuturor partenerilor și participanților la proiect din regiunile rurale din statele partenere pentru angajamentul lor activ.

Echipa de proiect

Berlin, Decembrie 2009

CUPRINS

I.	Introducere	5
II.	Rezultate și efecte ale proiectului	6
III.	Proceduri, metode și tehnici aplicate	10

INFORMARE

Informare și procurarea de informații.	12
Campanie	13
Excursii, vizite la întreprinderi, practică.	14

PARTICIPARE

Abordarea LEADER	15
Analiză regională și concept regional de dezvoltare	16
Calificare.	18
Grupe de lucru tematice.	19

COOPERARE

Rețele de cooperare și proiecte în parteneriat	20
--	----

METODE ȘI TEHNICI ADECVATE

Planificare de proiect	21
Moderarea și tehnici de moderare.	26
Brainstorming	27
Vizualizare.	27
Mind map	27
Analiză SWOT.	28
Evaluare	29

IV.	Bibliografie	30
-----	------------------------	----

I. Introducere

Rețeaua europeană de ocupare a forței de muncă din mediul rural a fost promovată timp de un an de către comisia europeană din programul ESF Progres. Ocuparea forței de muncă, ameliorarea condițiilor de muncă precum și încadrarea socială și protecția socială sunt puncte esențiale ale programului. În acest sens se tinde spre un punct de vedere unitar care să lucreze împotriva defavorizării și limitării. Scopul este format din șanse egale pentru oamenii din Europa pentru a putea urma schimbările sociale și economice și pentru a participa activ la configurarea Europei.

Tocmai în mediul rural există în acest sens o necesitate acută de măsuri, având în vedere că

- schimbarea structurală se oprește acolo
- din ce în ce mai multe locuri de muncă sunt desființate și
- multe locuri de muncă sunt precare și o parte mare din munca prestată este ilegală.¹

Pe de altă parte, tocmai în regiunile rurale s-a văzut o reacție la dezvoltări noi cu abordări inovative. De exemplu, multe locuri de muncă au fost înființate la:

- Fabricarea și prelucrarea de produse bio
- Producerea și punerea la dispoziție a resurselor regenerabile, ca de ex. energie
- Crearea de oferte turistice
- Răspândirea produselor și ofertelor regionale

O contribuție deloc neglijabilă la formarea acestor noi modalități de achiziție și locuri de muncă a avut-o politica comunitară pentru mediul rural, aici în special aplicarea consecventă a abordării LEADER.

Acesta pornește de la faptul că se creează locuri de muncă dacă:

- Există un climat propice noilor idei și inițiative
- Oamenii sunt mobilizați și motivați să acționeze
- Prin comunicare și acțiuni comune iau naștere idei noi și
- În final oamenii participă la viața socială și agricolă și aplică idei bune

O parte componentă esențială a acestei „filosofii” este comunicarea și mobilizarea oamenilor. Aici crearea de rețele joacă un rol esențial. Acum s-au format deja mai multe rețele pe plan european (rețeaua mediilor rurale, rețeaua sindicală reprezentată de către EFAT). Totuși se mai dezvoltă o rețea care are ca scop aspectul special al promovării ocupării forței de muncă în mediul rural. Cu ajutorul programului european Progres, inițiativa a putut fi consolidată.

Scopurile programului progres au fost concretizate după cum urmează pentru inițiativa rețelei de ocupare a forței de muncă din mediul rural:

- Dezvoltarea cooperării și dialogului între sindicate
- Crearea de legături cu actori cheie și organizații ale societății civile
- Lucru de rețea pentru ocuparea forței de muncă în mediile rurale

¹ Forumul inovare socială , munca la negru în agricultura europeană, Pulversheim, 2009

- Dezvoltarea și testarea unui program de instruire
 - Realizarea unui ghid de acțiune pentru o mai bună participare
- După un an de lucru, această rețea a devenit mai concretă. Ea produce
- Transfer de know-how cu privire la metodele și procedeele de mobilizare a actorilor
 - Dezvoltarea de poziții în vederea ocupării forței de muncă și le aduce în discuții politice
 - Se nasc structuri de rețele orizontale și verticale

Cu acest ghid de acțiune dorim ca, pe lângă dezvoltarea de conținut, să oferim înainte de toate ajutor practic pentru lucrul în regiuni și la proiecte. El vrea să ofere sfaturi cu privire la abordarea situațiilor la fața locului și de asemenea să facă posibile contacte ce pot ajuta la schimbul de informații.

II. Rezultatele și efectele proiectului

Echipa de proiect a configurat bazele prezentului ghid de acțiune în cadrul a trei workshopuri și a unei conferințe. Lucrul a fost astfel structurat, încât la workshopuri au fost convenite aspectele de bază pentru dezvoltarea proiectului, a avut loc discuția cu privire la procedeele elaborate și a promovării ocupării forței de muncă și au fost efectuate cursuri de instruire. Între workshopuri, partenerii au avut sarcina de a avansa cu lucrul regional/local. Rezultatele au fost prezentate la conferința de închidere și discutate cu actorii de la nivel european.

Rezumat metodică de lucru

- ✿ Analiza regională prin intermediul chestionarelor
- ✿ Elaborarea de procedee verificate
- ✿ Workshopuri de instruire și lucrul în regiuni
- ✿ Aplicarea metodelor și tehnicilor
- ✿ Prezentarea procedeelelor în ghidul de acțiune
- ✿ Prezentarea rezultatelor din regiuni

Lucrul comun transnațional timp de un an în cadrul proiectului a relevat că

- Există multă competență și multe cunoștințe în regiuni, existând totuși și o necesitate acută de a transmite competențele de comunicare și de acțiune
- O problemă esențială a actorilor regionali, ca de ex. sindicate, grupe de lucru locale, biserici este cum pot fi motivați oamenii pentru a participa la procesele locale în vederea introducerii propriilor lor idei

- La realizarea contactului între actori și la discuții orientate către scopuri se formează noi abordări, oamenii pot fi motivați să se angajeze și să acționeze în regiuni
- În cadrul rețelei poate fi dezvoltată cooperarea între actorii europeni și locali atât vertical cât și orizontal între regiuni.



În acest ghid de acțiune sunt prezentate procedeele și tehnicile și metodele încercate în vederea dezvoltării și sprijinirii inițiativelor locale de ocupare a forței de muncă ce au fost elaborate în cadrul proiectului. Broșura dorește să ofere puncte de pornire precum și ajutor în vederea acțiunii.

Output - Rezultatele proiectului

- Planificarea de proiecte concrete
- Planificarea și solicitarea de proiecte comune
- Prezentarea de procedee și metode adecvate în cadrul asistenței la acțiune
- Cunoștințe metodice îmbunătățite ale participanților
- Fortificarea rețelei de ocupare a forței de muncă în mediul rural

Prin răspândirea rezultatelor noastre dorim să atragem atenția asupra modalităților de acțiune și să extindem rețeaua atât transnațional cât și între regiuni. În cadrul proiectelor începute și a proceselor de dezvoltare regională, aspectele cu privire la ocuparea forței de muncă sunt incluse din ce în ce mai mult în cadrul proiectelor și măsurilor prin reprezentarea la fața locului a intereselor actorilor sindicali. Astfel poate fi realizată și o mai bună transmisibilitate a lucrului sindical în regiunile rurale. Cu ajutorul procedeele și a metodelor verificate din ghidul de acțiune pot fi contactați și implicați și alți actori, întreprinderi și angajați. Aceasta face posibil un dialog regional și social precum și o fortificare a rețelelor regionale.

Cooperarea internațională ce constituie scopul proiectului a fost începută pentru grupele de acțiune LEADER din Germania, Polonia și Bulgaria. Ce alte rezultate vor reieși din aceasta și ce efecte vor fi create vom putea vedea în următoarele luni.

Exemplu de strategie de ocupare a forței de muncă din regiunea LEADER Fläming-Havel

Lucrul în domeniul turismului de drumeție

La dezvoltarea proiectului turismului de drumeție a fost arătat mai întâi ce potențial și ce posibilități există pentru dezvoltarea turismului de drumeție în regiunea Fläming și unde lipsesc acestea, respectiv unde există deficit și probleme. Din acestea au fost apoi dezvoltate inițiative private și publice și integrate în rețea, au fost depuse cereri de subvenții și aplicate măsuri.

Există un peisaj frumos și multă cultură. Comunele edifica trasee de drumeție cu ajutorul subvențiilor. Hotelurile și restaurantele oferă cazare și masă. Asociația de turism face publicitate, de asemenea cu ajutorul subvențiilor. Vin mai mulți turiști, hotelurile au nevoie de mai multe paturi de cazare (cu ajutorul subvențiilor). De asemenea, ele au nevoie de mai mult personal și de personal mai bine calificat (cu ajutorul subvențiilor). Astfel, regiunea obține un venit mai mare, forța economică și rata de ocupare a forței de muncă crește.

Proiect: Lucrul în domeniul turismului de drumeție

Frumos peisaj și cultură

Comunele → edifica trasee (Subvenții)

Hotelurile → oferă cazare
Restaurantele → masă

Asociația de turism
→ face publicitate (Subvenții)

⇒ mai mulți turiști

→ mai multe paturi de cazare (Subvenții)

→ mai mulți lucrători
prin formare profesională (Subvenții)

→ mai multe venituri din regiune



Printr-un studiu al autorității federale pentru protecția mediului (BfN)¹ au fost cercetate efectele economice ale turismului în natură. Regiunea cercetată au fost două rezervații naturale și o rezervație națională. Pentru rezervația naturală Hoher Fläming (se află în regiunea LEADER Fläming-Havel) s-a constatat, că în ultimii 5 ani au fost create 200 de locuri de muncă prin promovarea turismului în natură. Acum în regiune, mai mulți oameni lucrează în domeniul turismului (cu tendință crescătoare) decât în agricultură. Acum 20 de ani, în regiune nu exista încă turism în adevăratul sens al cuvântului.

¹ BfN, Efecte economice ale regiunilor protejate, München 2005

Rețeaua de ocupare a forței de muncă vrea să arate asistență la întrebarea cu privire la posibilități concrete de ocupare a forței de muncă în mediul rural și să dezvolte și să întărească în special relațiile între organe codecizionale ale întreprinderilor, sindicate și posibilități locale de ocupare a forței de muncă.



Rețeaua actuală este formată din cele mai diverse orizonturi de experiență, cum ar fi:

- sindicate
- Formare și știință
- Actori regionali și locali ...

Ea este deschisă și se află la dispoziția tuturor celor interesați în vederea cooperării.

Outcome - Alte activități și efecte ale proiectului

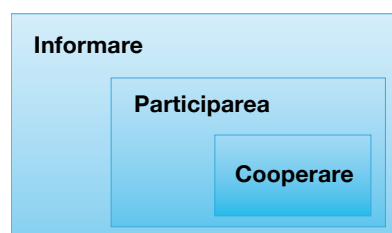
- ✿ Proiecte naționale și transnaționale în regiuni rurale în vederea menținerii locurilor de muncă și a promovării ocupării forței de muncă
- ✿ Premize mai bune pentru o cooperare adâncită la cele mai diferite niveluri – interregional și transnațional
- ✿ Un dialog regional social mai bun
- ✿ Planificarea (metodele) și cooperarea la nivelul realizării (cooperare)
- ✿ Răspândire pe www.laendlicher-raum.eu și în alte medii

III. Proceduri, metode și tehnici aplicate

În următorul capitol vom schița pe scurt procedeele, metodele și tehnicile elaborate. Aplicarea se bazează întotdeauna pe faptul că oamenii comunică între ei în multe moduri diferite și în limbi diferite. Oriunde oamenii se întâlnesc ei comunică: fac ceva împreună sau și unul împotriva celuilalt, vorbesc unul cu altul, reacționează unul la altul, etc.

În vederea înțelegerii și a clasificării procedeele și metodelor descrise este necesară o descriere scurtă a diferitelor forme de comunicare precum și a intensității comunicării legate de acestea în procese de planificare și participare.

Comunicare



INFORMARE

Fără informații, cetățenii și actorii nu pot să participe la dezvoltarea civilă și socială a mediului lor, a regiunii lor. Ei nici nu pot să se formeze în continuare. Fără informații nici nu pot fi evaluate de către întreprinderi planificări și inițiative „de sus”, din partea administrativă iar subvențiile nu pot fi accesate sub nici

o formă. Informațiile sunt necesare pentru a putea să avem un „tablou” propriu al situației, pentru a putea să participăm.



Prin informare, pe de o parte ne referim la procurarea de informație, de ex. prin studii, discuții, chestionare. Pe de altă parte informarea înseamnă transmiterea mai departe a informațiilor către cetățeni și actori și instituții. În mod efectiv este necesară o furnizare de informații care să aibă loc și să fie cunoscută atât de sus (administrație, conducere, consiliu de administrație)

în jos, cât și de jos (regiune, întreprindere) în sus – conform așa-zisului princip al fluxului contrar. În cadrul unei lucrări transnaționale, un schimb de informații între regiuni, a spațiilor învecinate și a proiectelor este deosebit de necesară și instructivă.

PARTICIPAREA

Prin participare înțelegem participarea cetățenilor și actorilor la decizii cu privire la procese de dezvoltare atât la nivel regional cât și la nivel de întreprindere. Aceasta se poate realiza atât prin identificarea comună a problemelor, dar și printr-o participare activantă a anumitor grupuri de scop sau probleme, de ex. prin motivare sau strategii de calificare. Se poate participa numai dacă se posedă informațiile corespunzătoare, respectiv, dacă aceste ne sunt puse la dispoziție. Participarea înseamnă introducerea și (posibil) implementarea voinței proprii, a ideilor proprii în planificări și procese de dezvoltare.

COOPERARE

Comunicarea la nivel de cooperare este cu o treaptă mai intensivă. Cooperarea înseamnă că proiectul sau inițiativa este implementat de către actori/instituții ce acționează independent, astfel urmărirea unui scop comun bine definit pe o perioadă de timp determinată. Pe cât posibil ar trebui să reiasă o situație win-win, adică să fie avantajoasă pentru toți partenerii. Este vorba despre o cooperare limitată în timp cu privire la un proiect determinat de către actorii care în mod normal acționează în domeniul lor de activitate în mod independent și cu voință proprie. O asemenea cooperare ar trebui să fie reglementată prin convenții și contracte.

O egalitate de șanse pentru toți cetățenii europeni nu este reglementabilă fără cunoaștere și informație. Fără informații și calificări nu poate avea loc o participare dar nici o codecizie, nici o participare la vot și nici o asumare și un transfer de răspundere în comun.

INFORMAREA

Denumire

Informarea și procurarea de informații

Scop

O informare continuă promovează coeziunea într-un grup de lucru între un parteneriat de proiect și este absolut necesară într-o rețea.

Pe de altă parte sunt necesare și informații cu privire la întreprinderi, sectoare economice, regiuni, subvenții, etc. pentru a putea aprecia în mod corect situațiile și a putea recunoaște și tendințe.

Principiu

Este important să fie unificate atât informații și indicații de sus (top down) cât și informații regionale și de la întreprinderi și aprecieri ale actorilor din regiune (bottom up) în vederea obținerii unei baze de plecare bune pentru planificare/dezvoltare. De asemenea, implicarea cetățenilor prin informație o premisă de bază pentru participarea acestora și asocierea la dezvoltări.

Indicații de utilizare

Pregătirea informațiilor, inteligibilitate

Procedee și tehnici utilizabile

Expunere, afișare, afișe, scrisori de informare, newsletter prin Email, Interviu, întrebări, chestionar, studii, etc.

- Procurarea informațiilor și analiza regională cu ajutorul chestionarelor în proiectul „rețea de ocupare a forței de muncă în mediul rural”
- Pagina web a comisiei europene pentru economie și probleme sociale (EWSA): www.eesc.europa.eu cu multe informații și luări de poziție în toate limbile din cadrul UE
- Newsletter-ul IG BAU se trimite săptămânal și oferă informații actuale ale organizației



Campanie

Prin diferite acțiuni trebuie atrasă atenția asupra unei probleme și evidențiată necesitatea de acțiune în scopul modificării opiniei sau poziției publice sau a grupului țintă.

Este vorba în esență despre:

- Lucru controlat de informare și convingere
- Limitat în timp
- Orientat către o temă concretă și
- Un scop clar
- Emanând de la un actor (legitim)

Premiza centrală pentru o campanie este ca mesajul și stabilirea scopului să fie convenite clar. În vederea realizării campaniei trebuie legitimat un actor. De asemenea, grupul țintă, căile de comunicare și resursele existente trebuie clarificate:

- Ce grupuri țintă trebuie contactate cu
- Ce mesaj pe care
- Cale și
- Ce resurse ne stau la dispoziție pentru aceasta ?

Mesajul campaniei ar trebui să fie de regulă întotdeauna o acțiune deoarece nu este de ajuns să se atragă atenția asupra unei teme sau a unei probleme. Ar trebui arătați și următorii pași de acțiune sau căi de soluționare. Numai atragerea atenției asupra unei probleme, fără a spune ce se poate face sau ce se poate omite, mai degrabă produce frustrări la cei contactați.

Activitățile individuale de comunicare (informația) trebuie să fie coordonate cu grijă din punct de vedere al conținutului, al timpului și al organizării¹.

Lucru cu presa, fluturași, standuri de informare, acțiuni, workshopuri, conferințe

- ✿ Campaniile OSHA / EFFAT cu privire la bolile sistemului muscular și osos la nivel UE
- ✿ Campania / workshopurile IG BAU / PECO cu consiliile consultative ale întreprinderilor în vederea evaluării pericolului la nivel regional și la nivel de întreprindere



Denumire

Scop

Principiu

Indicații de utilizare

Procedee și tehnici utilizabile

Exemple aplicate

¹ Conform Bischoff, A. Informare, Participare, Cooperare, Dortmund 2005

Denumire

Excursii, vizite la întreprinderi, practică

Scop Experiențe câștigate altundeva și proiecte finalizate cu succes pot da indicii importante. Se transmit idei noi, bune practici și modalități de acțiune și în același timp se promovează schimbul de experiență.

Principiu O bună experiență de învățare este vederea proiectelor și a bunelor exemple cu proprii ochi și discutarea dificultăților și a succeselor în cadrul unor discuții personale cu responsabilii de proiect. Informațiile și trăirile sunt foarte persistente și se imprimă bine în conștiință. Ar trebui să se utilizeze această posibilitate în contexte diferite.

Indicații de utilizare Posibilitățile de utilizare merg de la o vizită de o jumătate de zi a unei întreprinderi până la o excursie mai lungă ce trebuie bineînțeles să fie pregătită bine.

Material informativ bine pus la punct precum și un ghid cunoscător și convingător sunt esențiale pentru procesul de învățare și transmitere. Nu trebuie să credem că ce a reușit într-un loc va reuși într-o regiune / întreprindere care are cu totul alte condiții de pornire.

Este important să fie prezentate și discutate domeniile cu probleme. Indicații cu privire la dificultăți și depășirea acestora pot fi de mult ajutor la lucrul propriu.

Procedee și tehnici utilizabile Pentru aprofundare ar trebui planificate referate ale unor experți și runde de discuții fie înainte fie după. Informații pentru participanți studiate bine contribuie și ele la succes.

- Exemple aplicate**
- Vizite la întreprinderi în cadrul proiectului rețea de ocupare a forței de muncă la domenii ce au aparținut statului ale autorității pentru terenuri agricole din Mazuria
 - Agrostar încearcă să transfere „bune practici” ce au fost arătate în cadrul unei excursii Franța / sistem de cooperare tip Cuma (cerc de mașini) într-un proiect național ESF „An active rural area through structures of social economy” (Black Sea Program).



PARTICIPARE

Abordarea LEADER¹

LEADER este un program european de dezvoltare a mediului rural cu care sunt promovate exemplare acțiuni inovative în mediul rural încă din 1991. Grupe de acțiune locale lucrează împreună cu actorii locali la concepte de dezvoltare individualizate pentru regiune. Scopul este sprijinirea regiunilor rurale ale Europei pe drumul către dezvoltarea independentă și preluarea abordărilor de succes în programe mainstream. Abordarea LEADER este și un nou mod de gândire în planificarea dezvoltării regionale. Scopul este transformarea gândirii „conducerea dezvoltărilor” într-o „inițiere a dezvoltărilor” comună.



Abordarea LEADER integrativă și participativă pornește de la premiza că „regiunea știe cel mai bine ce e de făcut” și vrea astfel prin crearea de legături și de rețele între diversele acțiuni și diferiții actori să promoveze și să sprijine evoluția economiei rurale. Întotdeauna cu aplicarea consecventă a principiilor LEADER:

La aplicare este foarte importantă conceperea unui „**Concept de dezvoltare regională**” în care cetățenii și actorii stabilesc ei înșiși, ce intenționează pentru regiunea lor pentru viitor (5-6 ani).

O **abordare teritorială** ia ca zonă țintă pentru implementarea acțiunilor o zonă mică, omogenă, închisă din punct de vedere social. Se pornește de la premiza că acolo pot fi recunoscute mai curând potențialul și problemele regiunii. Astfel pot fi folosite particularitățile regionale ca o șansă pentru dezvoltarea unui profil propriu.

Bottom up înseamnă că actorii locali sunt implicați de la început la găsirea deciziei și selectarea proiectelor printr-o participare largă a cetățenilor. Asta nu înseamnă însă că indicații top-down ale UE și ale autorităților ierarhic superioare sunt abandonate total. O interacțiune și combinare trebuie să ducă la o ameliorare a rezultatului total.

O **abordare integrată** spune că nu există indicații cu privire la ramurile economice. Scopul este mai degrabă o împletire între diversele sectoare și actori economici, sociali, culturali și de mediu participanți.

Integrarea în rețea a actorilor este o caracteristică LEADER ce trebuie relevată în mod special. În aceasta intră și schimbul de informații la toate nivelurile (orizontal și vertical), utilizarea în comun a know-how-ului, învățarea unul de la celălalt și lucrul cooperativ.

Concept de dezvoltare regional, conferință regională, grupe de lucru tematice, forum pentru mediul rural.

- Lucrul de dezvoltare regională a LAG Fläming-Havel în Brandenburg/Germania
- Marketingul turistic al canalului Elblag de către LAG Elblag în Ermland-Mazuria/Polonia

Denumire

Scop

Principiu

Indicații de utilizare, Procedee și tehnici utilizabile

Exemple aplicate

¹ Conform: Fact-Sheet: Abordarea LEADER – un fir roșu călăuzitor, Luxemburg, 2006

- ✿ FNSZ participă – inițiat prin „rețeaua de ocupare a forței de muncă din mediul rural” – activ la construirea strategică a două grupe de acțiune locale în regiunea Novi Pazar și Veiki Preslav/Bulgaria ce ar trebui să fie recunoscute în iunie 2010.

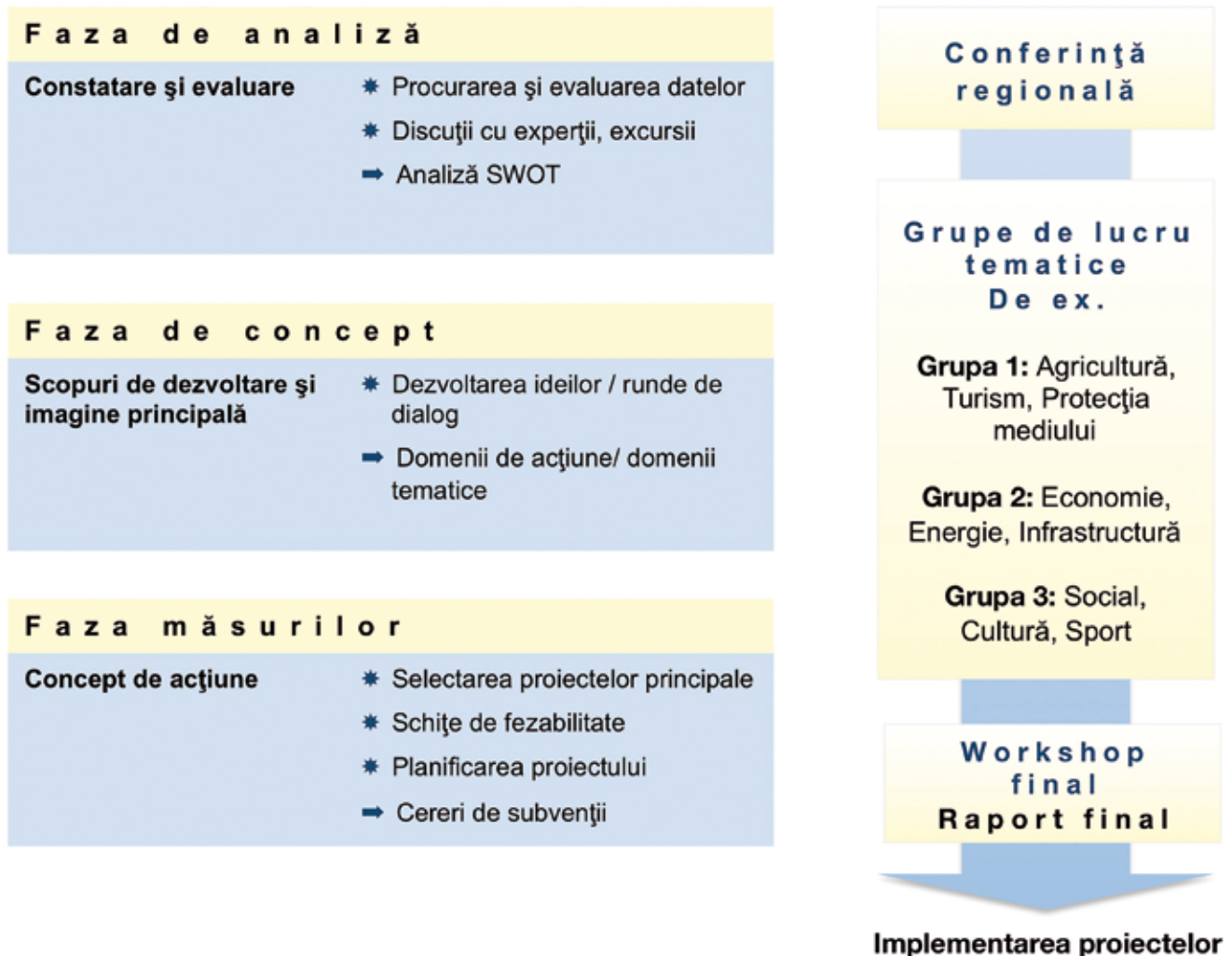
Denumire

Analiză regională și concept de dezvoltare regional

Scop

La începutul procesului de dezvoltare regională ar trebui să avem o privire de ansamblu asupra condițiilor de pornire dintr-o regiune. Pornind de la o astfel de analiză regională se concep scopuri de dezvoltare și domenii de acțiune pentru un concept regional de dezvoltare.

Principiu

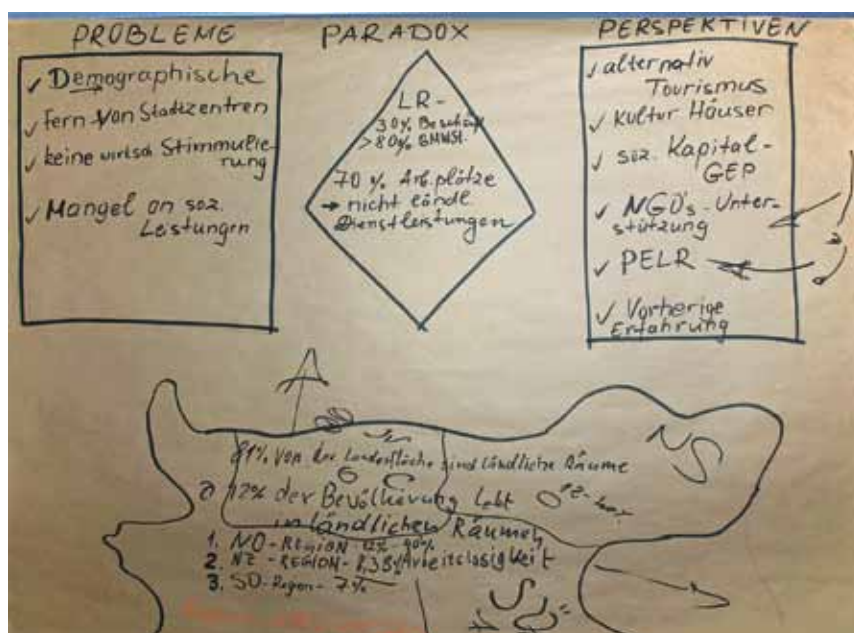


Schemă de derulare pentru elaborarea conceptelor de dezvoltare regională

Dezvoltarea regională nu are o abordare de specialitate (sectorială) ci una în funcție de zonă (teritorială). De aceea, de regulă, pentru o astfel de analiză regională, se efectuează și se analizează o constatare a situației existente dincolo de domeniile de activitate pentru următoarele domenii: condiții geografice, populație și demografie, ocuparea forței de muncă, economie (servicii, agricultură, turism, etc.), mediu, cultură, social, infrastructură, etc.

Indicații de utilizare

Pornind de la această analiză regională se realizează un concept regional de dezvoltare integrat (toate domeniile de activitate). În acest concept realizat participativ se stabilește unde să se dezvolte regiunea în următorii 5-6 ani și ce trebuie făcut pentru aceasta.



O analiză regională trebuie să implice toți actorii participanți (economie, ONG-uri, cetățeni, etc.) prin forme de participare diferite. Trebuie privită și ca o muncă orientată spre procese și implementare. Aceasta înseamnă că nu este o planificare statică ci se orientează întotdeauna din nou spre condițiile schimbătoare și noile cunoștințe.

Chestionare, studii, brainstorming, analiză SWOT, conferință regională

Procedee și tehnici utilizabile

- Analizele regionale (DE, RO, PL, BG) în proiectul rețeaua de ocupare a forței de muncă
- Concept de dezvoltare regională a LAG Fläming-Havel

Exemple aplicate

Denumire

Calificare

Scop Piața forței de muncă aflată într-o continuă schimbare cere o mare flexibilitate a forței de muncă și face calificările cheie cum ar fi competențele tehnice, sociale și comunicative să fie din ce în ce mai importante.

Principiu Cu ajutorul unei calificări continue sau a unei „învățări pe tot parcursul vieții”, capacitatea de ocupare a forței de muncă a angajaților și angajatorilor trebuie să fie menținută.

Indicații de utilizare O dezvoltare urmărită regională sau a întreprinderii poate fi promovată și sprijinită cu ajutorul unei strategii de calificare. Dacă suntem conștienți ce resurse umane sunt necesare pentru starea urmărită, se poate crea posibilitatea angajaților și angajatorilor de a realiza activitățile viitoare printr-o calificare orientată spre acest scop.

Procedee și tehnici utilizabile Vizite la întreprinderi, practică

- Exemple aplicate*
- Calificarea de management orientată către scop în vederea înființării și conducerii de cooperative în planul de proiect al AGROSTAR
 - Proiect de educație transnațională (Leonardo) pentru ucenici în agricultură. Realizat împreună de IG BAU Regiunea nord, Muncă și viață/ Hamburg, Instituția de învățământ pentru tehnică agricolă DEULA și altele precum și de Școala de specialitate agricolă poloneză Kamieniec/regiunea Wrocław. Tema: Mobilitatea în educație și formare.



Grupe de lucru tematice

O grupă de lucru este formată din mai multe persoane, care lucrează împreună și în mod continuu la teme definite clar din punct de vedere al conținutului și la întrebări. O grupă de lucru este creată de multe ori în vederea sprijinirii continue și a sprijinului de specialitate pentru un proiect de dezvoltare sau de planificare (de ex. regiune sau organizație/întreprindere).

Grupele de lucru se ocupă intensiv de o temă și în cadrul lor se schimbă puncte de vedere și experiențe. Aceasta promovează formarea de opinii și face posibile procese de învățare fiind premisă necesară pentru un lucru de inițiativă de succes. O realizare continuă poate fi de mare ajutor pentru procesele de planificare atât la nivel regional cât și la nivel de întreprindere/organizație.



O instituție (asociație, federație, sindicat, etc.) preia invitarea, organizarea precum și pregătirea înainte și după. Efectivitatea și durabilitatea este promovată, dacă se scrie un proces verbal care se trimite tuturor participanților. Ar trebuie avut în vedere ca participanții să nu se schimbe tot timpul, respectiv ca o grupă inițială să participe în mod continuu.

- În grupa de lucru turism a LAG Fläming-Havel se prezintă de ca. trei ori pe an proiectele noi actuale din regiune. Parte dintre acestea sunt vizitate la fața locului, problemele existente fiind discutate. Se informează și cu privire la evoluția proiectelor încuviințate.
- Grupa de specialitate federală IG BAU se întâlnește o dată pe an. La întâlnire se discută evoluții și probleme actuale cum ar fi "schimbarea climatică – efecte asupra muncii în agricultură" și se fac recomandări de specialitate pentru lucrul funcționarilor principali. Are loc un flux de informații între "sus" (Consiliul de administrație IG BAU/EFAT) și "jos" (nivelul regional și al întreprinderii).

Denumire

Scop

Principiu

Indicații de utilizare

Exemple aplicate

COOPERARE

Denumire

Rețele de cooperare și proiecte în parteneriat

Scop

Pentru implementarea unui proiect exact definit colaborează diferite instituții care, altfel, lucrează independent (de ex. sindicate, grupuri de acțiune LEADER, etc.). Obiectivul proiectului este de a genera un câștig pentru toți (situație tip Win-Win). Astfel de proiecte, care vor fi realizate prin utilizarea comună a unui buget de personal și mijloace financiare, trebuie reglementate contractual între parteneri (cine face ce, cine primește ce).

Indicații de utilizare

De cele mai multe ori în cazul proiectelor de cooperare, numai una dintre instituții joacă rolul așa numitului Beneficiar și, astfel, este responsabilă de proiect din punct de vedere al implementării conținuturilor dar și al gestionării aspectelor financiare. Sarcinile partenerilor de cooperare (activități, participarea la diferite acțiuni, utilizarea și recepția de resurse, etc.) trebuie neapărat reglementate contractual.

Exemple aplicate

- EFFAT este o rețea de cooperare la nivelul UE pentru sindicatele din domeniul agrar din UE. Pozițiile/recomandările formulate de către EFFAT în comisii și alte entități, de ex. pentru viitoarea Politică Agrară Comună (PAC), etc. sunt anterior discutate și promulgate împreună cu delegații sindicatelor naționale.
- Proiectul „Rețeaua de ocupare a forței de muncă în mediul rural” este un exemplu de proiect derulat în parteneriat și implementat cu succes. S-a stabilit încă de la început care sunt sarcinile ce revin fiecărui partener în vederea atingerii obiectivului proiectului și care sunt resursele care îi stau la dispoziție în acest scop.



METODE ȘI TEHNICI ADECVATE

Planificare de proiect

Proiectele sunt intenții/sarcini fixate cu exactitate din punct de vedere temporal și al conținutului, de multe ori dotate cu un buget propriu. Ele pornesc de regulă de la o situație problematică, ce se urmărește a fi ameliorată prin proiect. Planificarea de proiect include întotdeauna unul sau mai mulți pași analitici. Pe aceștia se grează unul sau mai mulți pași de sinteză.

1. Analiza situației de pornire
2. Dezvoltarea de viziuni și scenarii de viitor
3. Selectarea alternativelor de planificare
4. Analiza condițiilor cadru ale alternativei selectate
5. Planificare alternativei selectate



1. Analiza situației de pornire

Analiza situației de pornire are ca scop considerarea condițiilor cadru pentru o inițiativă și a situației actuale a acesteia. Conform naturii inițiativei,, de ex. a situației unei probleme regionale, a unei întreprinderi sau a unui mănunchi de măsuri pot fi puse în lumină diverse domenii:

- Privire de ansamblu asupra dezvoltării economice și sociale a regiunii – puncte de sprijin pentru posibile câmpuri de acțiune viitoare
- Privire de ansamblu cu privire la situația actuală a unei instituții sau a unei întreprinderi - puncte de sprijin pentru posibile câmpuri de acțiune
- Analiza problemelor – privire de ansamblu asupra problemelor și a cauzelor lor
- Analiza de potențial – Privire de ansamblu asupra potențialului și evaluarea lui

De multe ori va fi necesar să se efectueze o astfel de analiză atât dintr-un punct de vedere intern cât și extern.

Denumire

Scop

Desfășurarea unei planificări de proiect

2. Dezvoltarea de viziuni sau scenarii de viitor

Dezvoltarea de viziuni sau scenarii de viitor are ca scop schițarea căilor de dezvoltare posibile pentru proiect. La acest moment, șansele lor de realizare nu au încă relevanță pentru acest pas. Dezvoltarea de energie creativă și idei bune poate astfel să se realizeze pe mai diferite căi, cum ar fi Mindmapping sau Brainstorming.



A avea viziuni înseamnă a-ți putea imagina de fapt ce vrei să ai. Viziuni autentice sunt libere de calcule, de îndoieli, libere de necredință și de dezamăgiri din experiențe. Însă viziunile fără acțiune nu sunt de folos. Dar acțiunea fără viziune nu are un scop palpabil. Viziunile sunt necesare pentru motivarea și conducerea acțiunii.

Viziunile ce sunt percepute de mulți oameni în același mod și sunt recunoscute ca scop sunt în măsură să creeze noi sisteme.

3. Selectarea alternativelor de planificare

O selectare a alternativelor este necesară deoarece un anumit rezultat poate fi de regulă obținut prin diferite alternative. Pentru aceasta trebuie găsite criterii de selecție ce trebuie aplicate alternativelor. Deoarece astfel de criterii au de cele mai multe ori semnificații diferite trebuie concepute ponderi ale criteriilor. Acordul atât cu privire la astfel de criterii cât și cu privire la ponderea lor necesită din partea tuturor participanților o mare capacitate de compromis. Odată cu evaluarea alternativelor are loc și o verificare a realității.

Analiza valorii de utilizare

Criteriu de decizie	Ponderea scopului	Atingerea scopului diferitelor alternative				
		1	2	3	4	5
A	50	100% 50		80% 40		
B	20	60% 12		100% 20		
C	10	40% 4		100% 10		
D	20	70% 14		80% 16		
Puncte obținute		80		86		



Participanți	Interese	Resurse/ Potențial	Rezistențe	Planificare ?
Comune	<ul style="list-style-type: none"> • Întărire situație economică • Promovare regiune • Menținerea infrastructurii • Imagine • Aspecte de siguranță 	<ul style="list-style-type: none"> • Cunoștințe în domeniu • Proprietari de suprafețe • Finanțe • Planificare superioară • Forță de muncă 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurență cu alte scopuri ale comunei • Concurență în afară • Frica de sarcini suplimentare • Aspecte de siguranță • Proteste ale locuitorilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Participare din timp • Folosință pentru comună • Cooperare între comune • Solicitarea comună de subvenții • Transmiterea ideii (transparență) • Media

4. Analiza condițiilor cadru ale alternativei selectate

Alternativa selectată trebuie analizată mai exact. La această analiză pot fi selectate diferite categorii de analize în funcție de proiect. La început se recomandă totuși să se descrie mai exact alternativa, astfel încât și analiza să fie mai mult orientată către scop. Categoriile de analiză pot fi de exemplu:

- Potențial
- Participanți
- Probleme

Analiza este baza pașilor de sinteză ulteriori (pași de planificare). Trebuie realizată o privire de ansamblu asupra funcțiilor exacte, sarcini și scopuri ale proiectului planificat și o formare a consensului în cadrul grupei de planificare.

Analiza de potențial trebuie să dea o privire de ansamblu cu privire la proiectul planificat sau a domeniului de activitate cum ar fi: cunoștințe speciale și experiențe, specialiști corespunzători, acces la know-how-ul necesar, acces la forța de muncă și finanțări, potențial deosebit al peisajului / cultural, etc.

O analiză a participanților dă o privire de ansamblu asupra tuturor persoanelor, grupelor, organizațiilor care au vreo legătură cu proiectul. Se identifică interesele, așteptările, punctele de vedere problematice și potențialul persoanelor, grupelor, organizațiilor ce pot avea importanță pentru un proiect.

Analiza participanților – privire de ansamblu

Categorie superioară	Lista participanților	Probleme Temei	Așteptări Interese Puncte de vedere	Puncte slabe porțiuni dificile	Puncte forte Potențial Contribuții	Consecințe pentru proiect

5. Planificarea alternativei selectate

După ce au fost analizate condițiile cadru ale alternativei planificate, aceasta este implementată din punct de vedere al planificării. Pentru aceasta se realizează o ierarhie a scopurilor, care, pornind de la activități duc la scopul planificat al alternativei trecând prin rezultate. Astfel se obține o contribuție la scopul de la nivelul imediat următor. Aceste scopuri se explică mai detaliat într-o altă coloană prin indicatori, astfel încât ei să fie accesibili unui control.

Deoarece atingerea scopurilor nu depinde numai de eforturile personalului de proiect, dar și de condițiile cadru, acestea trebuie și ele avute în vedere. În final trebuie afirmat unde sunt de găsit astfel de date respectiv activități respectiv activități pentru a căror realizare sunt planificate. Planificarea trebuie să aibă și o privire de ansamblu asupra scheletului de cantități și cheltuieli.

Privire de ansamblu a planificării de proiect

Scopuri	Indicatori	Premize/ Riscuri	Timp	Responsabilități
Scopul proiectului				
Rezultat 1 - Activitate 1 - Activitate 2 - Activitate 3				
Rezultat 2				
Rezultat 3				
Rezultat n				

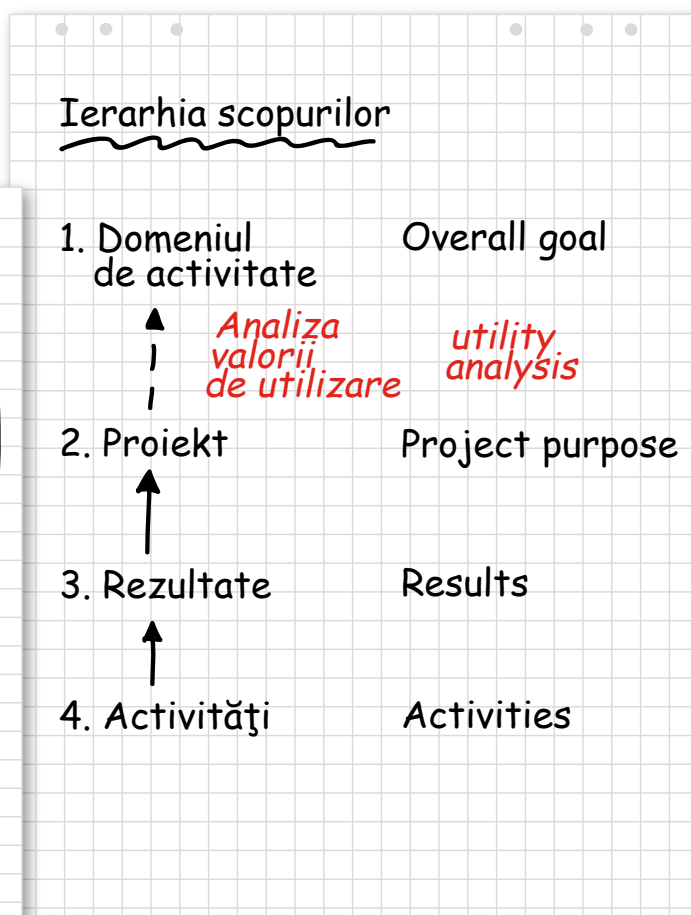
Toate aceste informații se găsesc în privirea de ansamblu a planificării proiectului. Aceasta poate fi apoi utilizată pentru alte necesități cum ar fi planificarea de detaliu (planul de operațiuni) sau sistemul de control.

O privire de ansamblu a planificării de proiect arată pe o pagină după cum urmează:

- De ce se realizează o inițiativă/un proiect
- Ce dorește să obțină o inițiativă/un proiect
- Cum își atinge scopurile o inițiativă/un proiect
- Ce factori externi sunt importanți pentru o inițiativă/un proiect
- Cum se măsoară succesului unei inițiative / unui proiect
- Cât va costa inițiativa / proiectul

Planificare de proiect

Scopuri	Indicatori	Riscuri
Scop suprem	X	X
Scop proiect	X	X
Rezultate	X	X
Activități	Cantități + costuri X	X



Scop Moderarea și tehnicile de moderare ajută grupele să găsească soluții la probleme și să producă gânduri creative. O moderare bună trebuie să dea posibilitatea participanților de a participa, de a formula idei proprii și de a lua împreună decizii.

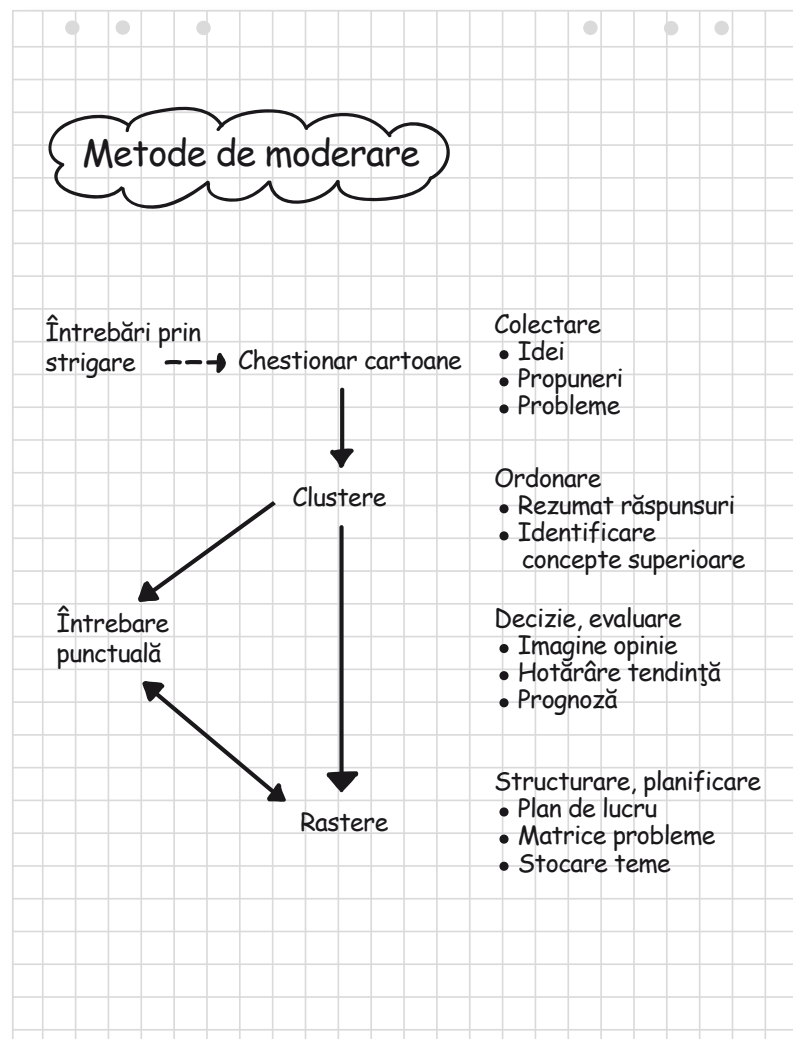
Principiu Moderarea trebuie să ajute o grupă să lucreze la temă mai orientat către scop și să obțină mai repede un rezultat. Fără a interveni material sau din punct de vedere al conținutului, moderatorul conduce procesul de formare a opiniilor și de decizie.

Elemente importante ale unei moderări sunt:

- Atmosferă relaxată și nederanjată
- Moderarea prin adunare, ordonare, decizie, structurare
- Vizualizare continuă
- Evaluare

Indicații de utilizare

Se impune o moderare pentru toate lucrările grupelor orientate către procese și rezultate. Exemple sunt: întruniri, workshopuri sau discuții cu experții. Ea este aplicabilă și la procese de planificare, analize ale problemelor precum și la identificarea deciziei.



Un moderator ar trebui să fie instruit și să aibă experiență de moderare. El ar trebui să activeze grupa, nu ar trebui să dea soluții, ar trebui să respecte opinii, să pună întrebări în loc de a spune.

La moderare se utilizează diferite metode de vizualizare (consultarea unor cartoane, flip chart, afișaj pe perete).

Brainstorming

Adunarea de informații, experiențe, probleme, condiții cadru, etc. ce sunt prezente la mai mulți actori și sunt vizibile adeseori dar nu direct. În cadrul activității de brainstorming, fiecare ia cuvântul.

Cel mai important principiu: Cantitate înainte de calitate. Toate informațiile trebuie adunate înainte de a efectua o evaluare și o structurare. Activitatea de brainstorming poate fi făcută atât de persoane individuale cât și de grupe. În cadrul unei grupe ar trebuie făcut întotdeauna un brainstorming individual pentru ca apoi să fie adunate și evaluate informațiile.

Activitatea de brainstorming poate fi aplicată fără mari pregătiri, de cele mai multe ori și ad hoc. Întotdeauna când sunt necesare multe informații și idei pentru a porni la un pas următor de lucru. De regulă este de ajuns ca cineva să își adune gândurile timp de 3-5 minute. La un brainstorming în cadrul unei grupe este important să nu se intre prea repede în discuție deoarece astfel ar putea fi secat fluxul de gânduri.

Denumire

Scop

Principiu

Indicații de utilizare

Vizualizare

Prezentarea scrisă sau prin imagini / grafică de informații pentru a da tuturor participanților, pe lângă comunicarea orală și o informație vizuală.

Vizualizarea poate fi făcută ca pregătire dar și ad hoc. Pot fi vizualizate doar informații foarte scurte și pregnante. Pentru aceasta pot fi utilizate metode diferite: scris, imagine, grafică, desen, secvență video, etc.

Informațiile vizualizate trebuie să vorbească pentru ele însele. În acest scop este necesară o bună împărțire a suporturilor de informație avuți la dispoziție precum și utilizarea unor caracteristici de configurare diferite. Nici nu trebuie adunate prea multe informații pe un suport de informație (de ex. afiș, flip chart, metaplan, mind map, prezentare power point, colaje). Acest lucru este valabil și pentru succesiunea de folii power point: O prezentare de ca. 20 de minute trebuie efectuată cu max. 10-12 folii.

Denumire

Scop

Principiu

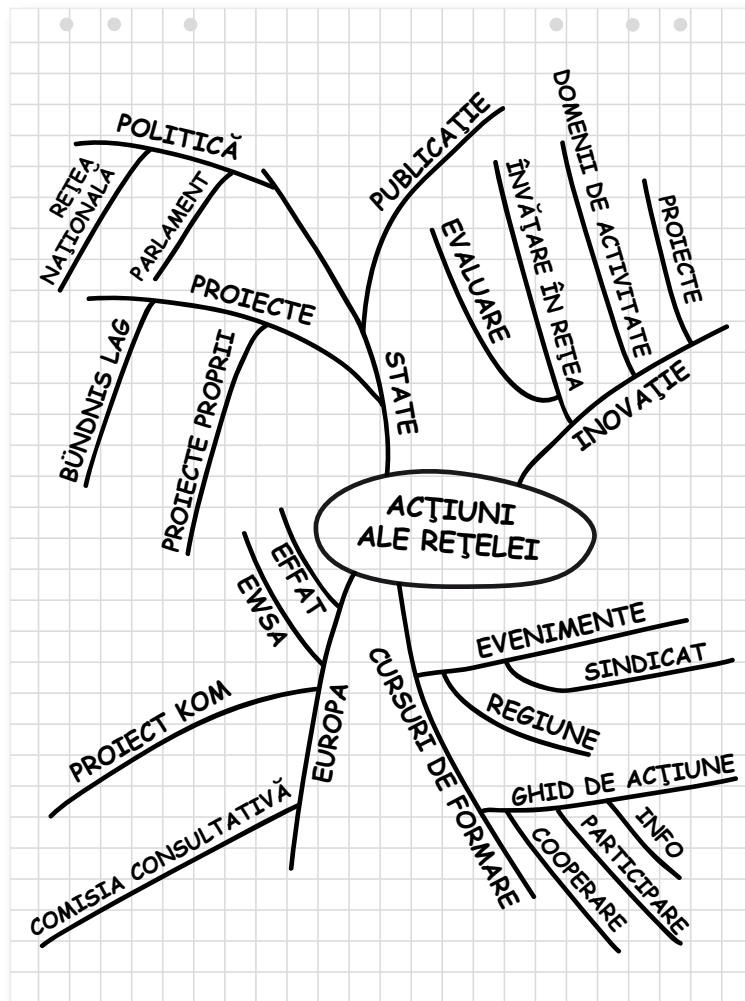
Indicații de utilizare

Mind map

Activitatea de mindmapping este o metodă interesantă de a structura o problemă, de a ordona contribuții individuale în discuții dificile în grupă și în special de a dezvolta și documenta singur sau în echipă abordări de soluționare referitoare la probleme.

Denumire

Scop



Principiu

În opoziție cu metodele de brainstorming legate exclusiv de limbaj (de ex. consultarea cartoanelor), la metoda mind-map se stimulează ambele jumătăți ale creierului, cea a limbajului și cea vizuală. Astfel pot fi reprezentate mai bine legături contextuale ce se întrepătrund. Cu această tehnică de vizualizare pot fi introduse oriunde idei noi sau cuvinte cheie – în opoziție cu consemnarea liniară (de ex. flip chart).

Pornind de la întrebarea centrală (problema), ce este scrisă la mijlocul foii, asociațiile / legăturile ce sunt legate de aceasta sunt notate cu cuvinte cheie și legate cu centrul prin linii. Rezultatul este un „peisaj de asociere” vizual ce face posibilă un nivel ridicat de complexitate și structură.

Indicații de utilizare

În baza multiplelor posibilități de utilizare și a efortului foarte redus, activitatea de mindmapping se numără printre cele mai simple dar cu succes tehnici de lucru.

Denumire

Analiză SWOT

(Prescurtare pentru Strength/puncte forte – Weakness/puncte slabe – Opportunities/opportunități – Threats/Riscuri)

Scop

Un instrument de analiză a proiectelor, regiunilor și organizațiilor precum și de dezvoltare strategică participativă.

Analiză de situație a intențiilor, proiectelor, regiunilor și organizațiilor/întreprinderilor. Analiza SWOT face posibilă o colectare sistematică (de ex. brainstorming, metaplan) a criteriilor de decizie: Pe o matrice cu patru câmpuri se identifică punctele forte și punctele slabe interne ale unui proiect, la fel și riscurile și oportunitățile condiționate de factori externi. Apoi se discută utilizarea punctelor forte, eliminarea punctelor slabe, folosirea oportunităților și evitarea riscurilor.

Principiu

Conținut al unei analize SWOT

Identificarea punctelor forte	Identificarea punctelor slabe
Scop: stabilizarea punctelor forte	Scop: eliminarea punctelor slabe
Identificarea oportunităților	Identificare riscurilor
Scop: Folosirea oportunităților	Scop: Evitarea riscurilor

O analiză SWOT poate fi aplicată în diferite situații de decizie precum și la dezvoltarea de strategii (și în grupe de diferite dimensiuni). De multe ori nu se poate decide indubitabil, dacă un aspect trebuie clasificat ca mai degrabă intern sau extern. De asemenea, argumente individuale pot să se contrazică: ceea ce un participant vede ca fiind un punct forte, un altul îl percepe ca un punct slab. Astfel de discuții ar trebui scurtate în mod pragmatic.

Indicații de utilizare

Cunoștințele dobândite din analiza SWOT servesc la elaborarea de strategii de acțiune fundamentate.

Evaluare

Evaluările se referă de regulă la procedee încheiate. Ele astfel fie urmează scopurilor dinainte stabilite ale proiectului sau se compară cu standarde universale valabile cum ar fi standarde de calitate, standarde tehnice, sisteme de drept, etc. Rezultatele vor fi de cele mai multe ori documentate în rapoarte scrise.

Fără sistem de măsură comparativ (scopuri, standarde) nu este posibilă o evaluare. Ea poate fi efectuată atât intern cât și extern. În cazul unei a treia evaluări, obiectivitatea poate suferi. În cazul evaluărilor de către terți, o parte de efectul de învățare se pierde. Evaluările pot cuprinde mai multe faze: conceperea rezultatelor este urmată de un proces de discuții intensiv, ale cărui rezultate finale sunt cuprinse într-un raport final. Evaluările se fac de către persoane individuale sau de echipe.

Scopurile evaluării trebuie descrise cu claritate. Evaluatorul trebuie să primească o descriere exactă a sarcinilor, de ex. ce metode trebuie aplicate și cum trebuie prezentate rezultatele finale.

Grafici. Statistici. Programe de calcul.

Denumire

Scop

Principiu

Indicații de utilizare

Procedee și tehnici utilizabile

IV. Bibliografie

aid Infodienst / Serviciul de informare (Hg.); Bundesverband der gemeinnützigen Landgesellschaften: Integrierte Regionalentwicklung und Regionalmanagement / Asociația federală a societăților agricole cooperatiste: Dezvoltare regională integrată și management regional, Bonn 2007

Bundesinstitut für Berufsbildung / Institutul federal pentru formare profesională (BIBB); Motivation in der Ausbildung zum lebenslangen Lernen – Seminarkonzepte zur Ausbilderförderung / Motivarea la formarea în vederea învățării pe toată durata vieții – concepte de seminar pentru promovarea formatorilor, Bielefeld 1994

Bischoff, A. /Selle, K./ Sinning, H.: Informieren, Beteiligen, Kooperieren – Kommunikation in Planungsprozessen / Informare, Participare, Cooperare – Comunicare în procese de planificare, Dortmund 2005

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH / Societatea germană pentru cooperare tehnică: Methodenkompaß - eine praktische Orientierungshilfe für Planungs- und Managementaufgaben im Umweltbereich / Busolă de metode – un ajutor practic de orientare pentru sarcini de planificare și management în domeniul mediului, Kirchheim unter Teck 1997

Europäische Kommission / Comisia Europeană: Der LEADER-Ansatz: ein grundlegender Leitfaden / Abordarea LEADER: un fir roșu de bază, Luxemburg 2006

Forum Soziale Innovation (Hg.) / Forumul inovare socială; Schwarzarbeit in der europäischen Landwirtschaft / Munca la negru în spațiul rural, Pulversheim 2009

Hentschel, Th.: Grenzüberschreitendes Lernen in der Landwirtschaft in ländlichen Räumen in: ASG; Ländlicher Raum / Spațiul rural, 03/04/2008

hbv (Hg.), Immer im Bilde – Visualisierungstechniken in der Betriebsratsarbeit / întotdeauna informat – Tehnici de vizualizare în lucrările consiliilor consultative ale întreprinderii, Düsseldorf 1992

KMU Forschung Austria / Cercetare IMM Austria: Interaktion zwischen lokaler Beschäftigungsentwicklung und sozialer Verantwortung von Unternehmen / Interacțiunea între dezvoltarea ocupării forței de muncă locale și responsabilitatea socială a întreprinderilor, Wien / Viena 2009

www.prac.de/SWOT.PDF

<http://ec.europa.eu/leaderplus>

www.asg-goe.de

Alte informații

IG Bauen-Agrar-Umwelt: www.igbau.de

PECO Institut e.V.: www.peco-ev.de

ZZPR: www.zzpr.org.pl

FNSZ / FIATU: www.fnsz.org

AGROSTAR: www.fnsadscagrostar.ro

Grupa locală de acțiune Fläming-Havel: www.flaeming-havel.de

Lokalna Grupa Działania w Elblągu: www.kanal-elblaski-igd.pl

EFFAT – Federația europeană a sindicatelor agricole:
www.effat.org

