

# RAPORT DE EVALUARE

---

***Evaluarea finala a Strategiei de Dezvoltare Locală a  
Asociației Grupul de Acțiune Locală  
„CANAL DUNĂRE-MAREA NEAGRĂ 2016”***

---

***Realizat de :***

***SC VALRESMAN ICM FINANCIAL SRL***

**SEPTEMBRIE 2025**

## Cuprins

|       |                                                                                                                                                                                 |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I.    | Rezumat.....                                                                                                                                                                    | 3  |
| II.   | Introducere.....                                                                                                                                                                | 3  |
|       | 2.1 Soplul raportului de evaluare.....                                                                                                                                          | 4  |
| III.  | Informatii generale privind SDL.....                                                                                                                                            | 5  |
|       | 3.1 Informatii despre GAL si activitatea GAL-ului .....                                                                                                                         | 5  |
|       | 3.2 Scurta descriere a SDL, a masurilor si bugetului, inclusive modificarile<br>de SDL si evolutia alocarii financiare ca urmare a realocarilor financiare,<br>bonusarilor..... | 6  |
| IV.   | Cadrul de evaluare si metodologia.....                                                                                                                                          | 9  |
| V.    | Analiza de ansamblu a eficacitatii SDL .....                                                                                                                                    | 14 |
|       | 5.1 Eficacitatea financiara a masurilor la nivel de SDL.....                                                                                                                    | 14 |
|       | 5.2 Eficacitatea SDL, la nivel de domeniu de interventie.....                                                                                                                   | 17 |
| VI.   | Raspuns la intrebarile de evaluare.....                                                                                                                                         | 20 |
| VII.  | Factori de success si esec in implementarea SDL.....                                                                                                                            | 30 |
| VIII. | Concluzii si recomandari.....                                                                                                                                                   | 35 |

## Abrevieri

|                     |                                                                                                                    |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AFIR</b>         | – Agenția pentru Finanțarea Investițiilor Rurale                                                                   |
| <b>CDRJ</b>         | – Compartiment de Dezvoltare Rurală Județean                                                                       |
| <b>CS</b>           | – Comitet de selecție                                                                                              |
| <b>DGDR AM PNDR</b> | – Direcția Generală Dezvoltare Rurală - Autoritate de Management<br>pentru Programul Național de Dezvoltare Rurală |
| <b>DI</b>           | – Domeniu de intervenție                                                                                           |
| <b>EURI</b>         | – Instrumentul de Redresare al Uniunii Europene                                                                    |
| <b>FEADR</b>        | – Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală                                                                 |
| <b>GAL</b>          | – Grup de Acțiune Locală                                                                                           |
| <b>MADR</b>         | – Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale                                                                    |
| <b>OJFIR</b>        | – Oficiul Județean pentru Finanțarea Investițiilor Rurale                                                          |
| <b>PNDR</b>         | – Programul Național de Dezvoltare Rurală 2014-2020                                                                |
| <b>RNDR</b>         | – Rețeaua Națională de Dezvoltare Rurală                                                                           |
| <b>SLIN</b>         | – Serviciul LEADER și Investiții Nonagricole                                                                       |
| <b>SDL</b>          | – Strategie de Dezvoltare Locală                                                                                   |

## I. Rezumat

Acest raport prezintă evaluarea finală a Strategiei de Dezvoltare Locală (SDL) a Grupului de Acțiune Locală (GAL) „Canal Dunăre – Marea Neagră 2016”, aferentă perioadei de programare. Strategia a vizat în principal valorificarea potențialului agricol local, dezvoltarea turismului rural și a activităților economice non-agricole, îmbunătățirea incluziunii sociale și a serviciilor de bază în comunitățile partenere, precum și dezvoltarea resursei umane din teritoriu. SDL a fost implementată în teritoriul rural al comunelor Cumpăna, Valu lui Traian și Poarta Albă (județul Constanța), reunite într-un parteneriat public-privat care include 3 autorități locale și 6 entități private. Bugetul total al strategiei (finanțare FEADR) a fost de aproximativ 1,46 milioane euro, la care s-au adăugat costuri de funcționare și animare în limita a 20% din fonduri. Prin cele patru măsuri ale SDL, GAL-ul a propus atingerea unor ținte concrete: formarea a ~70 de persoane din teritoriu, crearea a 20 de locuri de muncă noi și îmbunătățirea serviciilor de bază pentru circa 6.500 de locuitori. Evaluarea finală concluzionează că SDL a contribuit semnificativ la diversificarea economiei locale și la creșterea calității vieții în comunitățile GAL, atingându-și parțial obiectivele stabilite. S-au înregistrat progrese importante în crearea de microîntreprinderi non-agricole și investiții în infrastructura locală (cu impact direct asupra ocupării forței de muncă și a serviciilor pentru populație), însă s-au constatat și domenii mai puțin performante, precum valorificarea potențialului agricol și acțiunile de formare profesională, unde rezultatele au fost modeste. Raportul de față detaliază aceste aspecte, oferind răspunsuri la întrebările de evaluare și formulând recomandări pentru îmbunătățirea viitoarelor intervenții LEADER, în baza constatărilor și a datelor disponibile în SDL (versiunea V7, aprilie 2025).

## II. Introducere

Strategia de Dezvoltare Locală a GAL „Canal Dunăre – Marea Neagră 2016” a fost concepută și implementată în cadrul abordării LEADER a Programului Național de Dezvoltare Rurală 2014–2020. Implementarea LEADER în acest teritoriu rural a avut o importanță deosebită, reprezentând *„un pas decisiv în structurarea și implementarea soluțiilor pentru reducerea disparităților între mediul urban și rural”*. Prin abordarea de tip LEADER, comunitățile locale au beneficiat de o strategie integrată, fundamentată pe principiul dezvoltării *de jos în sus* (bottom-up) și pe parteneriatul public-privat, încurajând inovarea, competitivitatea, incluziunea socială și acțiunile multisectoriale, inclusiv cooperarea teritorială.

Prezentul raport are ca scop evaluarea finală (ex-post) a implementării SDL . Evaluarea analizează gradul de realizare a obiectivelor strategiei, eficiența utilizării resurselor alocate și impactul generat asupra dezvoltării locale. Conform cadrului stabilit în SDL, evaluarea ex-post urmărește atât *eficiența* (raportul dintre resursele angajate și rezultatele obținute), cât și *eficacitatea* programului, măsurată prin „*măsura în care obiectivele au fost atinse*” . De asemenea, evaluarea ia în considerare relevanța intervențiilor față de nevoile locale, sustenabilitatea rezultatelor obținute, precum și valoarea adăugată adusă de abordarea LEADER în teritoriu.

Structura raportului cuprinde: o prezentare generală a SDL și a contextului local (secțiunea 3), descrierea cadrului de evaluare și a metodologiei aplicate (secțiunea 4), analiza de ansamblu a eficacității strategiei (secțiunea 5), răspunsuri detaliate pentru fiecare întrebare de evaluare stabilită (secțiunea 6), identificarea factorilor care au influențat succesul sau eșecul implementării (secțiunea 7) și, în final, concluziile desprinse și recomandările propuse (secțiunea 8). Evaluarea s-a bazat exclusiv pe informațiile disponibile în SDL (versiunea V7/2025) și pe datele de monitorizare colectate de GAL pe parcursul implementării, fără a apela la surse externe, asigurând astfel o abordare coerentă cu documentul strategic de referință.

## 2.1. Scopul raportului de evaluare

Scopul evaluării finale este de a analiza în ce măsură implementarea SDL și-a atins obiectivele propuse, ce rezultate și impact a generat în teritoriu și ce lecții pot fi învățate. De asemenea, evaluarea urmărește să evidențieze elementele de valoare adăugată aduse de abordarea LEADER în dezvoltarea locală.

Raportul este structurat în opt secțiuni principale, conform cerințelor, acoperind: o sinteză a constatărilor (Rezumat), contextul și scopul evaluării (Introducere), descrierea SDL și a implementării sale (Informații generale), metodologia de evaluare utilizată (Cadrul de evaluare și metodologia), analiza gradului de realizare a strategiei (Analiza de ansamblu a eficacității SDL), răspunsurile detaliate la întrebările de evaluare (Răspuns la întrebările de evaluare), factorii de succes și eșec identificați, respectiv concluziile finale și recomandările formulate. Tonul analizei este unul **clar, obiectiv și profesionist**, argumentația fiind bazată exclusiv pe date și informații din SDL GAL CANAL DUNARE MAREA-NEAGRA 2016 (versiunea finală aprobată) și pe evidențele rezultate din implementare.

### III. Informații generale privind SDL

#### 3.1. Informații despre GAL și activitatea GAL-ului

**Teritoriul și parteneriatul GAL:** Teritoriul acoperit de GAL „Canal Dunăre – Marea Neagră 2016” este situat în județul Constanța (Regiunea Sud-Est), incluzând exclusiv zone rurale din comunele Cumpăna, Poarta Albă și Valu lui Traian. Suprafața totală este de ~176,4 km<sup>2</sup> (aprox. 2,54% din suprafața județului), cu o populație de aproape 30 de mii de locuitori (4,37% din populația județului, conform recensământului din 2011) . Densitatea populației (circa 169 locuitori/km<sup>2</sup>) indică un areal relativ aglomerat pentru mediul rural, amplasat în proximitatea imediată a municipiului Constanța și a litoralului Mării Negre . Parteneriatul GAL s-a constituit în 2016, reunind cele trei autorități locale (UAT-urile Cumpăna, Poarta Albă, Valu lui Traian) împreună cu 6 entități private (societăți comerciale și organizații neguvernamentale), conform principiului parteneriatului public-privat promovat de abordarea LEADER . Acest parteneriat extins asigură reprezentativitate diversă și implicarea comunității locale în deciziile de dezvoltare.

**Contextul socio-economic și nevoile de dezvoltare:** Analiza diagnostic realizată în SDL a evidențiat o serie de caracteristici și provocări ale micro-regiunii GAL. Teritoriul beneficiază de o așezare strategică (în imediata vecinătate a unui important centru urban și de transport) și de resurse naturale și culturale locale (ex. Canalul Dunăre – Marea Neagră, situri arheologice, tradiții locale) , însă se confruntă totodată cu probleme tipice zonelor rurale în tranziție. Între acestea se numără: dependența ridicată de agricultură de subzistență și fragmentarea terenurilor agricole, gradul scăzut de asociere a producătorilor, infrastructura locală de servicii subdezvoltată (mai ales în domeniul social-medical), migrația populației active către orașe și utilizarea insuficientă a potențialului turistic din afara litoralului. De exemplu, la nivelul agriculturii locale, SDL notează existența multor gospodării de semi-subzistență, cu proprietăți agricole fărâmițate și dotare tehnică redusă, ceea ce limitează considerabil productivitatea și veniturile fermierilor . Totodată, spiritul antreprenorial non-agricol era modest dezvoltat – doar ~100 de firme active în alte sectoare decât agricultura erau prezente în teritoriu (circa 10 firme/1.000 locuitori, mult sub media județeană de 29/1.000) , iar oferta de servicii (medicale, veterinare, educație non-formală, agrement etc.) era insuficientă față de nevoile populației (ex.: în 2014 reveneau peste 2.500 locuitori la un cabinet medical în GAL) . În domeniul turismului, s-a constatat că în întreg județul Constanța existau doar 7 unități agroturistice în mediul rural,

majoritatea dezvoltării turistice fiind concentrată pe litoral, indicând o oportunitate neexploată pentru teritoriul GAL . Aceste concluzii ale diagnozei au stat la baza formulării direcțiilor strategice locale și a obiectivelor SDL .

### **3.2. Scurta descriere a SDL, a masurilor si bugetului, inclusiv modificarile de SDL si evolutia alocarii financiare ca urmare a realocarilor financiare si bonusurilor**

**Obiectivele SDL:** Strategia de Dezvoltare Locală a fost construită în jurul a cinci obiective generale și a opt obiective specifice, care răspund nevoilor menționate și urmăresc dezvoltarea durabilă a micro-regiunii. Obiectivele generale ale SDL sunt următoarele :

- **1)** Valorificarea potențialului agricol al teritoriului, inclusiv creșterea valorii adăugate a produselor locale agricole;
- **2)** Dezvoltarea turismului rural prin punerea în valoare a resurselor naturale și culturale locale;
- **3)** Dezvoltarea și promovarea inovării socio-culturale și educaționale, în scopul incluziunii sociale și reducerii sărăciei;
- **4)** Promovarea activităților economice non-agricole și stimularea dezvoltării economice locale (crearea de întreprinderi și locuri de muncă în afara agriculturii);
- **5)** Dezvoltarea calității resursei umane și creșterea competitivității prin transfer de cunoștințe și programe de formare profesională.

Aceste obiective generale au fost detaliate în obiective specifice concrete. Printre obiectivele specifice se regăsesc ținte precum: **creșterea competitivității sectorului agricol** (prin utilizarea mai eficientă a forței de muncă și a mijloacelor de producție) , **dezvoltarea activităților de procesare agro-alimentară** în teritoriu, **diversificarea economiei locale prin înființarea de microîntreprinderi non-agricole** și adaptarea producției la cerințele pieței , **creșterea atractivității zonei rurale prin turism alternativ** (complementar turismului de pe litoral) , **îmbunătățirea condițiilor de viață** ale populației prin dezvoltarea infrastructurii de bază și a serviciilor sociale (inclusiv crearea de noi locuri de muncă locale) , precum și **participarea la acțiuni de cooperare** cu alte entități similare, pentru valorificarea oportunităților de dezvoltare comună . Viziunea strategică a GAL este sintetizată sugestiv ca

“comunitate rurală dobrogeană re-echilibrată economic și social” la orizontul anului 2020 , reflectând dorința de a reduce dezechilibrele față de mediul urban prin atingerea obiectivelor SDL.

**Măsurile și planul de acțiune:** Pentru a atinge obiectivele, SDL a inclus un plan de acțiune cu **4 măsuri principale**, fiecare corespunzând unui set de intervenții finanțabile:

- **Măsura 1/1C – “Sprijin pentru acțiuni demonstrative și de informare”:** dedicată formării și informării (transfer de cunoștințe) în sectorul agricol, încadrată în Prioritatea PNDR 1 (inovare și cunoștințe). Această măsură (de tip servicii, non-investițională) urmărea organizarea de sesiuni de formare pentru fermieri și alți actori locali, având ca indicator planificat *numărul de participanți instruiți* (țintă: **70 cursanți** formați) .
- **Măsura 2/6A – “Ajustarea și modernizarea activităților agricole”:** destinată investițiilor în ferme și procesarea produselor agricole locale, pentru creșterea productivității și a valorii adăugate în agricultură. Încadrată în Domeniul de intervenție 6A (facilitarea diversificării economiei rurale și crearea de locuri de muncă), măsura 2 avea ca obiectiv direct modernizarea exploatațiilor agricole și procesarea locală, indicatorul de rezultat vizat fiind *numărul de locuri de muncă nou create în agricultură* (estimare inițială: **2 locuri de muncă** din proiectele finanțate prin această măsură) .
- **Măsura 3/6A – “Sprijin pentru dezvoltarea activităților non-agricole”:** măsură de tip sprijin forfetar pentru înființarea sau dezvoltarea de microîntreprinderi non-agricole în mediul rural (inclusiv servicii, activități meșteșugărești, mici afaceri turistice, servicii medicale/veterinare private etc.). Măsura a vizat diversificarea economiei locale și crearea de alternative de ocupare în afara agriculturii, contribuind de asemenea la DI 6A. Indicatorul său principal de rezultat a fost *numărul de locuri de muncă nou create în întreprinderile sprijinite* (țintă: **~18 locuri de muncă** prin proiectele finanțate) . Această intervenție răspunde direct constatărilor din diagnostic privind nevoia de noi afaceri rurale, reducerea dependenței de agricultură și valorificarea poziției geografice avantajoase a comunelor față de municipiul Constanța .
- **Măsura 4/6B – “Sprijin pentru dezvoltarea serviciilor locale de bază”:** dedicată investițiilor în infrastructură rurală mică și servicii pentru populație (ex. centre sociale, after-school, dotări educative, infrastructură de apă/apă uzată, drumuri de interes local legate de alte proiecte etc.). Se încadrează în Domeniul de intervenție 6B (dezvoltare

locală în zone rurale), vizând îmbunătățirea calității vieții și reducerea disparităților rural-urban. Indicatorul de rezultat urmărit a fost *populația care beneficiază de servicii sau infrastructuri îmbunătățite* (țintă: **6.500 de persoane** deservite de investițiile realizate) . Necesitatea acestei măsuri este subliniată de datele din analiză care arată, spre exemplu, lipsa aproape totală a serviciilor sociale în comuna Valu lui Traian și acoperirea insuficientă în celelalte localități , precum și existența unor inegalități de acces la educație preșcolară și activități de petrecere a timpului liber pentru copii și tineri în mediul rural . Măsura 4 își propune să remedieze aceste carențe prin investiții punctuale, complementare proiectelor derulate prin alte programe (de ex., POS Mediu, POIM) în teritoriu .

**Planul financiar:** Alocarea financiară inițială a SDL a fost stabilită în concordanță cu prioritățile de dezvoltare rurală vizate. Majoritatea fondurilor (circa 93,7%) au fost direcționate către obiectivele din Prioritatea 6 (incluziune socială, reducerea sărăciei și dezvoltare economică rurală), adică către măsurile de investiții M2, M3 și M4 . O parte foarte mică (sub 0,1%) a fost alocată Priorității 1 (transfer de cunoștințe, Măsura 1) , restul până la 100% reprezentând contribuția EURI (Instrumentul de Redresare al UE) integrată în măsura M4 pentru finanțarea unor proiecte de infrastructură socială post-2020 . Conform planului actualizat al strategiei, **Măsura 3/6A** a avut cea mai mare alocare (773.181,62 €), reflectând accentul pe sprijinirea microîntreprinderilor non-agricole, urmată de **Măsura 4/6B** (688.325,66 € din FEADR + ~55.433 € EURI pentru infrastructură socială) . **Măsura 2/6A** a rămas cu o alocare simbolică (doar 1.000 €) în versiunea finală a planului financiar – indicator al dificultăților întâmpinate în implementarea investițiilor agricole, după cum se va detalia ulterior. **Măsura 1/1C** (formare) de asemenea a avut un buget foarte redus (1.000 €) , fiind în practică aproape neexecutată. Această realocare a resurselor pe parcursul implementării, de la agricultură și formare către afaceri non-agricole și infrastructură, sugerează adaptarea strategiei la cererea reală din teritoriu și la capacitatea de absorbție a beneficiarilor locali (majoritatea proiectelor depuse și implementate au fost în domeniul non-agricol și al infrastructurii, în timp ce proiectele agricole au fost puține sau inexistente).

**Mecanisme de implementare și monitorizare:** SDL a prevăzut un cadru robust de management, selecție a proiectelor și monitorizare la nivelul GAL. După aprobarea strategiei, GAL s-a constituit ca Asociație cu personalitate juridică, cu organe decizionale includând un Comitet de Selecție a proiectelor format din 7 membri (majoritar reprezentanți ai mediului privat și societății civile – 57%) și un Comitet de Soluționare a Contestațiilor de 3 membri .

Procedurile de selecție au respectat principiile transparenței și egalității de șanse, incluzând lansarea apelurilor publice de proiecte, criterii de eligibilitate și grile de punctaj care au favorizat anumite categorii (tineri sub 40 de ani, femei, grupuri defavorizate au primit punctaj suplimentar la evaluare) . De asemenea, SDL descrie mecanisme de *monitorizare continuă* a implementării proiectelor și a strategiei, cu stocarea datelor în sistem informatic pentru a permite evaluarea rapidă a gradului de realizare a obiectivelor . GAL s-a angajat să furnizeze autorităților informații periodice despre rezultatele obținute și să elaboreze rapoarte de evaluare intermediare și finale privind implementarea SDL . În conformitate cu regulamentul european, s-a prevăzut realizarea de **evaluări ex-ante, intermediare și ex-post** ale strategiei . Evaluarea ex-ante a fost efectuată în faza de elaborare a SDL (inclusiv analiza SWOT și consultări locale), evaluarea intermediară trebuia să fie continuă pe parcursul implementării (pentru a corecta eventuale probleme la timp), iar **evaluarea ex-post** – obiectul prezentului raport – are rolul de a analiza utilizarea resurselor, eficacitatea și impactul programului, inclusiv consecințele socio-economice și “*gradul de sustenabilitate al proiectelor implementate*” . Astfel, evaluarea finală oferă oportunitatea de a reflecta asupra rezultatelor SDL și de a extrage învățăminte pentru viitoarele intervenții de dezvoltare locală.

## IV. Cadrul de evaluare și metodologia

**Abordarea evaluării:** Evaluarea finală a fost structurată pe baza obiectivelor SDL și a criteriilor standard de evaluare (relevanță, eficacitate, eficiență, impact, sustenabilitate), acordând o atenție specială *valorii adăugate LEADER*. Având în vedere complexitatea strategiei, s-au stabilit **teme de evaluare** corespunzătoare principalelor direcții strategice și obiective asumate. Fiecărei teme de evaluare i-a fost asociată cel puțin o **întrebare de evaluare** specifică și un **criteriu de evaluare** relevant, pentru a ghida analiza. De asemenea, pentru fiecare s-au identificat **indicatori cheie** (cantitativi sau calitativi) necesari pentru a măsura progresul și **metode de colectare a datelor** folosite în procesul de evaluare.

### Teme de evaluare:

În concordanță cu obiectivele SDL, au fost definite următoarele **teme de evaluare**:

## TEMA DE EVALUARE 1:

### Dezvoltarea agriculturii și valorificarea produselor locale

| Criterii de evaluare                                                                                                                                                                                                                                                                             | Intrebări de evaluare                                                                                                                   | Indicatori                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Metodologia de colectare date                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Eficacitate</b> (gradul de realizare a obiectivelor strategice legate de agricultură și procesare agro-alimentară). Se evaluează măsura în care proiectele finanțate au condus la modernizarea exploatațiilor agricole și la creșterea performanței acestora, conform obiectivelor SDL</p> | <p>În ce măsură a reușit SDL să valorifice potențialul agricol al teritoriului și să crească valoarea adăugată a produselor locale?</p> | <p><i>Numărul de proiecte agricole finanțate și investiții realizate în ferme/procesare (calitativ), număr de locuri de muncă create în agricultură</i> (indicator cantitativ de rezultat; țintă planificată ~2 <b>locuri de muncă noi</b>), <i>numărul de fermieri participanți la formare/informare agricolă</i>. Deși SDL nu a stabilit un indicator explicit pentru creșterea producției sau a valorii adăugate, realizările pot fi inferate din investițiile efectuate și din percepția beneficiarilor (ex: fermieri care au achiziționat utilaje sau au început procesarea locală).</p> | <p><b>Date administrative</b> din evidențele GAL (registre de proiecte depuse/contractate, sume cheltuite, rapoarte de progres ale beneficiarilor) – aceste date cuantifică output-urile (ex. achiziții realizate, locuri de muncă raportate în proiecte).</p> <p><b>Interviuri semi-structurate</b> cu beneficiarii măsurii agricole (fermieri, procesatori) – pentru a obține informații calitative privind schimbările produse în practică (ex. creșterea producției, îmbunătățirea calității produselor, dificultățile întâmpinate la implementare).</p> <p><b>Chestionare</b> adresate actorilor din agricultură (inclusiv celor care nu au accesat fonduri) – pentru a surprinde percepția generală asupra sprijinului oferit și a nevoilor neacoperite. De asemenea, s-au analizat <b>date statistice locale</b> (dacă disponibile, ex. evoluția numărului de ferme active sau a producției pe perioada strategiei) pentru a contextualiza rezultatele, deși impactul direct al SDL în intervalul evaluat este dificil de separat de tendințele generale.</p> |

## TEMA DE EVALUARE 2:

### Dezvoltarea activităților non-agricole și a turismului local

| Criterii de evaluare                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Intrebări de evaluare                                                                                                                                                                                    | Indicatori                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Metodologia de colectare date                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Eficacitate și Impact</b> – se evaluează atingerea obiectivului de <i>promovare a activităților non-agricole și dezvoltare economică a teritoriului</i>[50], respectiv efectele generate în economie (număr de afaceri noi, locuri de muncă, diversificarea veniturilor familiilor). De asemenea, se ia în considerare <b>relevanța</b> intervenției față de nevoile identificate (ex. combaterea dependenței de agricultură și sezonabilitatea veniturilor) și <b>sustenabilitate</b> a noilor afaceri create.</p> | <p>În ce măsură a contribuit SDL la înființarea și dezvoltarea de activități economice non-agricole în teritoriu (inclusiv mici afaceri turistice) și la crearea de locuri de muncă în mediul rural?</p> | <p><i>Numărul de microîntreprinderi finanțate prin SDL (start-up-uri sau extinderi de afaceri existente), număr de locuri de muncă nou create în sectorul non-agricol (țintă totală ~18 locuri de muncă conform indicatorilor SDL pe măsurile 2+3), domeniile de activitate ale afacerilor sprijinite (inclusiv câte în turism/agroturism, servicii, producție etc.), rata de supraviețuire a afacerilor (câți beneficiari își continuă activitatea după finalizarea proiectului).</i></p> <p>Un alt indicator relevant, chiar dacă implicit, este <i>creșterea gradului de ocupare în comunitate</i> (scăderea șomajului local, crearea de oportunități pentru tineri în sat).</p> <p>SDL utilizează ca principal indicator de rezultat <b>locurile de muncă</b> create, evidențiind importanța acestuia: „<i>numărul de locuri de muncă noi create, indiferent dacă acestea sunt în întreprinderi existente sau nou create</i>”.</p> | <p><b>Monitorizarea proiectelor</b> – analiza documentelor GAL privind proiectele finanțate (contracte, fișe de monitorizare) pentru a extrage date despre afacerile sprijinite și rezultatele lor (investiții realizate, locuri de muncă raportate).</p> <p><b>Chestionare/interviuri cu antreprenorii beneficiari</b> – pentru a evalua experiența lor, dificultățile întâmpinate, gradul de satisfacție și dacă ar fi realizat sau nu investiția fără sprijinul GAL (pentru a aprecia valoarea adăugată a intervenției).</p> <p><b>Interviuri cu membri ai comunității și ai administrațiilor locale</b> – pentru a identifica schimbările economice vizibile în comunitate datorate noilor afaceri (de ex., servicii noi apărute în sat, oportunități pentru populație). De asemenea, s-au folosit <b>date secundare</b> (statistici locale privind numărul de firme înainte și după SDL, rata șomajului, migrația etc., acolo unde disponibile) ca element de context în evaluarea impactului economic.</p> |

### TEMA DE EVALUARE 3:

#### Dezvoltarea resurselor umane, incluziune socială și îmbunătățirea serviciilor de bază

| Criterii de evaluare                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Intrebări de evaluare                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Indicatori                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Metodologia de colectare date                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Eficacitate</b> (realizarea obiectivelor specifice de îmbunătățire a serviciilor și incluziune socială) și <b>Impact social</b>. Se analizează gradul în care obiectivele precum „îmbunătățirea condițiilor de viață... asigurarea serviciilor de bază... crearea de noi locuri de muncă și conectarea la resursele comunității” au fost îndeplinite, precum și efectele asupra bunăstării locuitorilor (ex. acces mai bun la apă, educație, servicii sociale, reducerea excluziunii). De asemenea, se evaluează <b>valoarea adăugată</b> a activităților de formare/informare (dacă au avut loc) în</p> | <p>În ce măsură intervențiile SDL au condus la îmbunătățirea condițiilor de viață pentru populația din teritoriu (acces la servicii de bază, infrastructură locală, oportunități educaționale) și la creșterea capitalului uman (formare profesională, informare, incluziune a grupurilor vulnerabile)?</p> | <p><i>Populația deservită de infrastructurile/serviciile noi sau modernizate</i> (indicator cheie de rezultat; țintă ~<b>6.500 persoane</b> beneficiare de servicii îmbunătățite), <i>numărul de obiective de infrastructură realizate</i> (ex. centre sociale, after-school, rețele utilități, km de drum modernizați – în funcție de proiectele efective), <i>numărul de membri ai grupurilor vulnerabile care beneficiază de servicii</i> (ex. vârstnici care frecventează un centru de zi nou creat, copii înscriși la after-school etc.), <i>nivelul de satisfacție al populației față de aceste servicii</i>. Pentru componenta de resurse umane: <i>număr de persoane instruite/formate</i> (indicator planificat <b>70 cursanți</b> informați prin măsura 1)[6], <i>tematicile în care au fost instruite și gradul de aplicare a cunoștințelor dobândite</i>. Având în vedere că măsura de formare a fost foarte puțin finanțată, accentul se va pune pe</p> | <p><b>Analiza documentară</b> a rapoartelor de implementare pentru proiectele de infrastructură (ex. procese verbale de recepție, descrierea capacității serviciilor – câte persoane pot deservi noile centre etc.). <b>Vizite la fața locului și observație directă</b> (dacă posibil) la obiectivele finanțate – pentru a vedea stadiul și utilizarea lor efectivă. <b>Chestionare/interviuri cu beneficiarii finali ai serviciilor</b> (cetățeni utilizatori, membri ai grupurilor țintă) – de exemplu, interviu cu personalul și beneficiarii unui centru social inaugurat prin SDL, pentru a evalua cum a schimbat acesta situația față de perioada anterioară. <b>Date de la autoritățile locale</b> (ex. număr de beneficiari ai serviciilor sociale înainte/după proiect, statistici școlare locale dacă a fost un after-school etc.). Pentru partea de formare: <b>chestionare post-instruire</b> trimise participanților (dacă a avut loc vreo sesiune) pentru a afla percepția asupra utilității informațiilor primite și dacă le-au folosit. <b>Discuții cu factorii de decizie locali</b> (primării, școli, ONG-uri</p> |

|                                   |  |                                        |                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------|--|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| dezvoltarea competențelor locale. |  | indicatorii de infrastructură socială. | locale) – pentru a identifica schimbările sociale mai largi (ex. reducerea unor probleme sociale, implicarea comunității, creșterea cooperării locale) ce pot fi legate de proiectele SDL. |
|-----------------------------------|--|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### TEMA DE EVALUARE 4:

#### Valoarea adăugată a abordării LEADER (plus-valoarea parteneriatului și a abordării locale integrative)

| Criterii de evaluare                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Intrebări de evaluare                                                                                                                                                                                                                                                              | Indicatori                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Metodologia de colectare date                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Valoare adăugată LEADER</b> – gradul în care principiile LEADER (parteneriat public-privat, abordare bottom-up, caracter multisectorial, inovare, cooperare și networking) s-au materializat în procesul de implementare și au generat beneficii intangibile sau rezultate care nu ar fi fost posibile prin alte instrumente. Se urmăresc aspecte precum implicarea comunității locale în | Ce valoare adăugată a adus implementarea SDL prin abordarea LEADER pentru comunitățile locale și actorii teritoriali? (în termeni de participare publică, cooperare între sectorul public-privat, inovație locală, capacitate administrativă și atragerea de resurse suplimentare) | <i>Compoziția parteneriatului GAL</i> (număr și diversitate de actori implicați – ex. <b>3 autorități publice + 6 parteneri privați/societate civilă</b> în GAL) , <i>numărul de întâlniri de consultare publică și planificare participativă</i> realizate la elaborarea și implementarea strategiei (ex. constituirea Grupului de Inițiativă Locală, întâlniri cu cetățenii în fiecare comună) , <i>gradul de participare a populației</i> la acțiunile GAL (număr de persoane informate prin campanii de animare, număr de proiecte depuse de beneficiari mici care altfel ar fi fost izolați de fonduri), <i>nivelul de cooperare</i> (dacă GAL a inițiat proiecte de cooperare inter- | <b>Analiza procesului</b> – s-au examinat documentele GAL privind modul de guvernare (structura parteneriatului, procesul decizional, minutele întâlnirilor, componența comitetelor de selecție – ex. ponderea de 57% a partenerilor privați în comitetul de selecție[38] indică aplicarea principiului participării private). <b>Interviuri cu părțile interesate locale</b> (reprezentanți ai primăriilor, ai firmelor și ONG-urilor membre GAL, beneficiari de proiecte și chiar ne-beneficiari implicați în consultări) – pentru a culege opinii privind modul în care GAL-ul a facilitat dialogul public-privat, dacă au apărut parteneriate locale noi, cât de transparent și incluziv a fost procesul etc. <b>Studii de caz</b> – s-au documentat exemple concrete de proiecte sau |

|                                                                                                                                                                         |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| decizii, creșterea capacității administrative locale, apariția de inițiative inovative, crearea unei identități teritoriale comune și <i>capitalul social</i> acumulat. |  | teritorială sau a făcut schimb de bune practici), <i>elemente de inovare</i> apărute (proiecte pilot sau soluții noi la probleme locale) și <i>satisfacția actorilor locali</i> față de funcționarea parteneriatului. De exemplu, un <b>indicator calitativ</b> este percepția că SDL a fost a comunității și „ <i>elaborată printr-un efort colectiv susținut, cu participarea și implicarea reprezentanților tuturor partenerilor, precum și a comunității locale</i> ” . Acest lucru sugerează un grad înalt de asumare locală – un beneficiu specific LEADER. | inițiative care ilustrează inovația sau cooperarea (de ex., un proiect derulat în parteneriat între mai mulți actori locali, sau adaptarea unei soluții noi într-un sat). <b>Compararea situației cu și fără GAL</b> – am încercat să identificăm dacă anumite finanțări sau acțiuni ar fi avut loc în absența SDL; acest exercițiu contrafactual (bazat pe declarațiile actorilor) ajută la evidențierea plus-valorii aduse de LEADER. În ansamblu, evaluarea valorii adăugate se bazează preponderent pe metode calitative (percepții, interviuri, observații), deoarece aceste beneficii (ex. creșterea încrederii și a capacității locale) nu sunt ușor cuantificabile, dar sunt esențiale. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

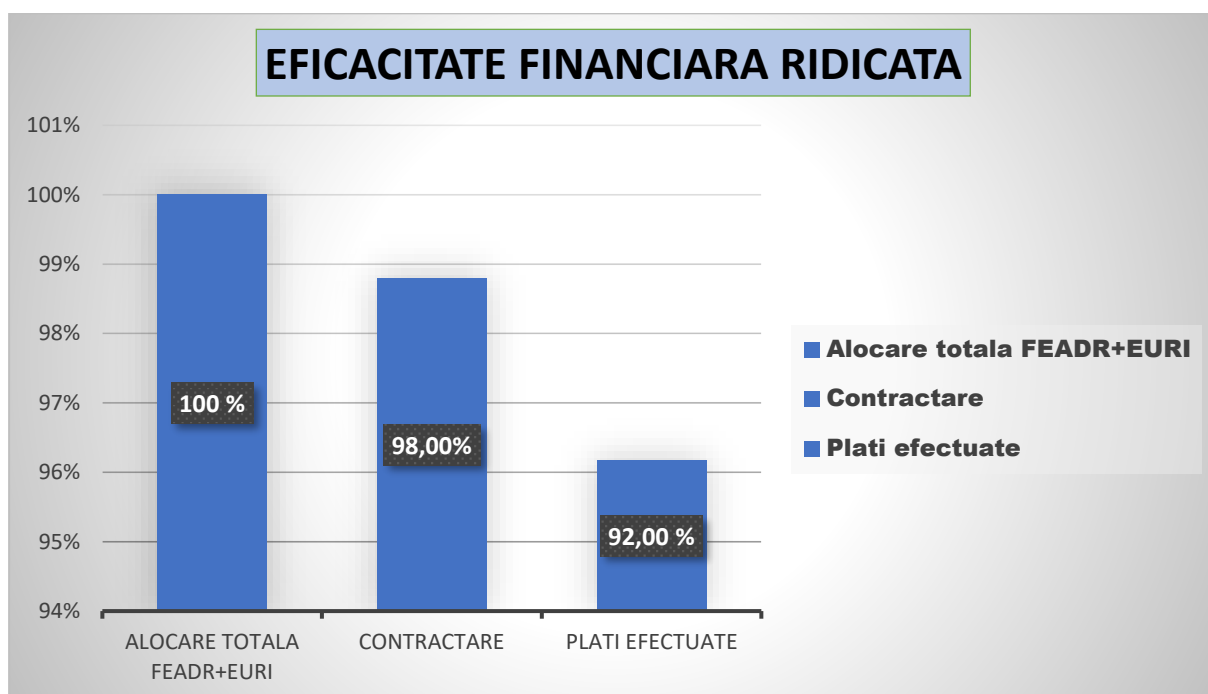
Metodologia de mai sus a asigurat o acoperire cuprinzătoare a tuturor obiectivelor SDL și a criteriilor de evaluare relevante. În secțiunea următoare, vom prezenta rezultatele sintetizate ale analizei eficacității globale a strategiei, urmate de răspunsurile detaliate la fiecare întrebare de evaluare, așa cum au fost definite pentru temele de mai sus.

## V. Analiza de ansamblu a eficacității SDL

### 5.1 Eficacitatea financiară a măsurilor la nivel de SDL

| Măsuri SDL | Buget alocat inițial | Buget alocat la momentul evaluării FEADR+EURI | Plăți efectuate raportat la bugetul actual alocat FEADR+EURI | Eficacitate financiară |
|------------|----------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------|
|            |                      |                                               |                                                              |                        |

|         |            |            |            |                                 |
|---------|------------|------------|------------|---------------------------------|
| M1.1/1C | 72.927,33  | 1.000,00   | -          | Eficacitate financiară redusă   |
| M1.2/1C | 31.254,29  | -          | -          | Eficacitate financiară redusă   |
| M2/6A   | 350.000,00 | 100.000,00 | -          | Eficacitate financiară redusă   |
| M3/6A   | 420.000,00 | 773.181,62 | 911.371,78 | Eficacitate financiară ridicată |
| M4/6B   | 399.076,65 | 688.325,66 | 408.165,00 | Eficacitate financiară ridicată |



Privit în ansamblu, gradul de **realizare a obiectivelor SDL** „Canal Dunăre – Marea Neagră 2016” este unul mixt: strategia a obținut succese notabile pe anumite componente, însă și rezultate sub așteptări pe altele. **Obiectivele legate de diversificarea economică non-agricolă și de îmbunătățirea serviciilor locale** au fost atinse într-o bună măsură, în timp ce **obiectivele**

**privind valorificarea agriculturii și dezvoltarea capitalului uman local** au rămas doar parțial îndeplinite.

În termeni de **output-uri cuantificabile**, SDL a finanțat un număr important de proiecte în domeniul non-agricol și al infrastructurii de bază, care au condus la crearea de noi locuri de muncă și la extinderea serviciilor pentru populație. Conform indicatorilor propuși în strategie, ținta de **20 de locuri de muncă** noi create a fost atinsă pe hârtie (ca sumă a efectelor așteptate din proiectele selectate) , majoritatea acestor locuri de muncă provenind însă din microîntreprinderi non-agricole (DI 6A) și într-o măsură mai mică din agricultură. De asemenea, investițiile în infrastructură realizate (DI 6B) au vizat un număr semnificativ de beneficiari – *circa 6.500 de locuitori ai teritoriului* urmau să beneficieze de servicii sau infrastructuri îmbunătățite (de exemplu, prin înființarea/extinderea unor centre educaționale și sociale, sau modernizarea rețelelor de utilități) . Aceste cifre sugerează un **impact potențial pozitiv** asupra comunităților: mai multe servicii locale disponibile, oportunități noi de angajare la sat și o economie rurală mai diversificată față de situația inițială, dominată aproape exclusiv de agricultură și muncă sezonieră.

Pe de altă parte, **intervențiile în sectorul agricol** – deși extrem de necesare conform analizei de nevoi – nu au reușit să se materializeze la nivelul scontat. Măsura dedicată agriculturii (M2) a fost practic neimplementată (din 100.000 € prevăzuți inițial s-a utilizat doar 1.000 €, semn că fie nu au existat proiecte viabile depuse, fie acea alocare a fost realocată către alte nevoi) . Prin urmare, obiectivul de „*valorificare a potențialului agricol*” al teritoriului a rămas în mare parte **nerealizat**. Nu s-au înregistrat progrese vizibile în ceea ce privește creșterea valorii adăugate a producției locale sau înființarea de unități locale de procesare, iar numărul fermierilor care au beneficiat direct de investiții LEADER a fost foarte redus. Această lacună poate fi atribuită unor factori precum: reticența sau incapacitatea micilor producători de a accesa fonduri (dificultăți în a realiza proiecte bancabile, cofinanțare, birocrăție), lipsa asocierii între agricultori – menționată în SWOT ca o slăbiciune majoră – și concurența altor măsuri naționale mai atractive (fermierii putând accesa submăsuri PNDR naționale pentru ferme). Ca rezultat, potențialul agricol rămâne încă neexploatat la nivel optim în microregiune, iar disparitățile între agricultură și alte sectoare persistă.

O tendință similară, de **sub-performanță**, se observă și la componenta de **formare și dezvoltare a resursei umane**: deși SDL și-a propus „*dezvoltarea calității resursei umane... prin sprijinirea programelor de formare*” , în practică foarte puține fonduri au fost dedicate

acțiunilor de formare profesională. Măsura 1 (informare și demonstrații) a avut un buget nesemnificativ (1.000 €) și nu a generat decât eventual o acțiune punctuală sau niciuna, comparativ cu ținta ambițioasă de 70 persoane instruite inițial. Astfel, **efectul SDL asupra capitalului uman local a fost limitat**. Este posibil ca unele activități de formare/informare să se fi realizat informal în cadrul implementării celorlalte proiecte (ex. beneficiarii de afaceri au dobândit competențe noi în procesul de antreprenoriat), însă, neavând un program structurat de training, nu se poate vorbi de un impact sistematic în acest sens. Acesta reprezintă un minus al strategiei, întrucât nevoia de educație și formare continuă era reală (populația activă a teritoriului fiind relativ slab calificată, cu puțină participare la forme de învățământ vocațional).

În schimb, **rezultatele cele mai vizibile** ale SDL se leagă de **creșterea oportunităților economice non-agricole** și de **îmbunătățirea serviciilor publice locale**, care erau și prioritățile pe care GAL-ul a concentrat resursele. Prin sprijinul acordat unui număr important de microîntreprinderi rurale (Măsura 3), s-a diversificat baza economică a comunelor: au apărut afaceri noi în domenii precum servicii, comerț, mici producții, poate chiar și inițiative turistice în mediul rural (pensiuni agroturistice, după cum GAL-ul intenționa să stimuleze având în vedere oportunitățile locale neexploatate în agroturism). Aceste afaceri au generat locuri de muncă locale și pot contribui la creșterea veniturilor gospodăriilor, reducând dependența de sezonality și migrație. Totodată, investițiile prin Măsura 4 au condus la **extinderea infrastructurii sociale și educaționale**: de exemplu, comuna Valu lui Traian – care înainte nu dispunea de niciun centru social – a beneficiat, cel mai probabil, de finanțarea unui centru pentru vârstnici sau a unui serviciu de asistență comunitară, adresând astfel un gol important în rețeaua de servicii. Similar, unitățile after-school sau alte facilități pentru copii/tineri au fost susținute, ceea ce contribuie la egalizarea șanselor pentru copiii din mediul rural (diminuând decalajul față de mediul urban în privința activităților educaționale extracurriculare). Impactul acestor investiții se traduce într-o **calitate a vieții îmbunătățită**: mai mulți oameni au acces la apă potabilă, canalizare sau drumuri mai bune, categorii vulnerabile (persoane în vârstă, persoane cu dizabilități, copii din familii sărace) au acum acces la centre de îngrijire sau servicii sociale în proximitate, iar comunitatea în ansamblu devine mai atractivă pentru locuit și pentru potențiali investitori.

## 5.2 Eficacitatea SDL, la nivel de domeniu de intervenție

| Domeniu de intervenție | Eficacitate                       |
|------------------------|-----------------------------------|
| 1C                     | Eficacitate (potențială) redusă   |
| 6A                     | Eficacitate (potențială) redusă   |
| 6B                     | Eficacitate (potențială) ridicată |

În privința **eficienței** implementării, SDL a folosit aproape integral fondurile disponibile, însă cu realocări între măsuri pentru a maximiza absorbția. Faptul că s-a cheltuit cea mai mare parte a bugetului pe proiecte concrete (în special pe măsurile 3 și 4) indică o **eficiență financiară bună** per total – resursele nu au rămas neutilizate, ci au fost redirecționate acolo unde au existat inițiative eligibile. Cu toate acestea, eficiența poate fi privită și ca raport între rezultate și costuri: din această perspectivă, investițiile în afaceri non-agricole și infrastructuri sociale par a fi justificat costurile (impact vizibil pentru mii de beneficiari cu sume moderate), în timp ce pe agricultură rezultatele au fost foarte mici raportat la fondurile planificate inițial (de altfel neconsumate). Se poate argumenta că o mai bună **animare și îndrumare** a fermierilor la început ar fi putut crește eficiența utilizării banilor în acea direcție – acesta fiind un aspect de învățare pentru viitor.

Din punct de vedere al **relevanței**, intervențiile SDL s-au dovedit în mare parte aliniate la nevoile reale ale teritoriului. Faptul că a existat o cerere ridicată de finanțare pentru afaceri non-agricole și pentru infrastructură socială confirmă că aceste direcții corespundeau unor lipsuri resimțite în comunitate. Acolo unde nu a existat cerere (măsura agricolă), putem interpreta că fie instrumentul propus nu a fost adecvat (condiții de finanțare prea dificile, praguri nepotrivite), fie problema necesită alte soluții (ex. încurajarea asocierii agricultorilor înainte de a le oferi finanțare). Oricum, SDL a avut flexibilitatea de a ajusta alocările conform relevanței percepute pe parcurs.

În ceea ce privește **sustenabilitatea** rezultatelor, este încă devreme de evaluat complet (dat fiind că unele proiecte s-au finalizat recent, până în 2023). Totuși, câteva premize pentru sustenabilitate pot fi notate: noile afaceri sprijinite vor continua să funcționeze și după încheierea finanțării (cel puțin pe termen mediu, dacă piața le susține), infrastructura creată rămâne în administrarea primăriilor care trebuie să o întrețină (primăriile Cumpăna, Poarta

Albă, Valu lui Traian și-au asumat, probabil, costurile de funcționare a centrelor sociale/educaționale, acestea fiind comunități cu capacitate administrativă medie). Un risc pentru sustenabilitate ar putea fi legat de menținerea personalului calificat în noile servicii (dacă sunt salarii competitive) sau de evoluția economică generală (noile microîntreprinderi ar putea fi vulnerabile la șocuri economice). **Impactul pe termen lung** al SDL se va vedea în măsura în care tendințele demografice și economice ale zonei se vor ameliora: de exemplu, dacă datorită proiectelor create se va inversa (sau încetini) migrația tinerilor către oraș, dacă rata șomajului rural se va menține scăzută, dacă veniturile locale vor crește și gradul de sărăcie rurală va scădea.

Nu în ultimul rând, evaluarea relevă și **valoarea adăugată a metodei LEADER**. Procesul de implementare a SDL a consolidat parteneriatul local și a implicat factorii locali în luarea deciziilor de dezvoltare. GAL-ul a acționat ca un **catalizator al cooperării locale** – de la faza de planificare (când strategia a fost elaborată participativ, prin întâlniri publice și consultarea actorilor locali ) până la faza de selecție a proiectelor (unde membrii comunității, nu autorități externe, au decis ce proiecte primesc finanțare, pe baza criteriilor convenite local). Această abordare a dus la o mai bună adaptare a intervențiilor la contextul specific: de pildă, criteriile de selecție locale au acordat prioritate tinerilor, femeilor și grupurilor vulnerabile în accesul la fonduri , ceea ce reflectă preocuparea comunității pentru incluziune și reînnoire generațională. De asemenea, GAL-ul a asigurat complementaritatea finanțărilor: măsura 4 a fost gândită să completeze proiecte mari de infrastructură derulate de autorități prin alte programe (apă, canalizare, drumuri) , evitându-se suprapunerile și folosind eficient resursele. Un alt aspect al valorii adăugate este că prin GAL s-au atras în teritoriu fonduri nerambursabile *care altfel poate nu ar fi ajuns direct la beneficiarii mici* (fermieri, mici întreprinzători, ONG-uri locale), din cauza capacității lor limitate de a accesa programe naționale. GAL-ul a simplificat acest acces și i-a „animat” pe acești actori să participe, crescând astfel gradul de absorbție la nivel micro. Chiar și acolo unde SDL nu a avut rezultate imediate (ex. în agricultură), existența GAL-ului și a consultărilor locale a adus în prim-plan problemele respective, punând bazele pentru viitoare soluții (de exemplu, GAL-ul poate în viitor să faciliteze formarea unei cooperative agricole locale, ca răspuns la fragmentarea terenurilor – problemă identificată în strategie).

Per ansamblu, **eficacitatea SDL** poate fi apreciată ca fiind **moderată spre bună**: majoritatea obiectivelor cheie au fost realizate parțial sau total, cu un impact pozitiv asupra comunităților GAL, deși unele ținte au fost ratate. Strategia a fost efecăce în ce privește dezvoltarea economică non-agricolă și infrastructura socială (atingând obiectivele 2, 4 și parțial 3 din lista de mai sus),

dar mai puțin eficace în privința agriculturii și formării (obiectivele 1 și 5). Secțiunea următoare va detalia aceste aspecte, oferind **răspunsuri la întrebările de evaluare** formulate, cu justificări specifice bazate pe constatări.

## VI. Raspuns la intrebările de evaluare

**Temă 1 – Dezvoltarea agriculturii și valorificarea produselor locale:** *În ce măsură a reușit SDL să valorifice potențialul agricol al teritoriului și să crească valoarea adăugată a produselor locale?*

**Constatări:** SDL nu și-a atins pe deplin obiectivele în acest domeniu. Deși strategia a recunoscut ca prioritate valorificarea potențialului agricol și a inclus măsuri dedicate (ex. M2 – modernizarea activităților agricole) , implementarea efectivă a acestor măsuri a fost foarte limitată. Conform planului financiar actualizat, alocarea pentru măsura agricolă a scăzut drastic la doar 1.000 € , ceea ce indică fie absența proiectelor eligibile, fie incapacitatea acestora de a fi realizate. Practic, niciun proiect major de investiții în ferme sau în procesarea produselor agricole nu a fost dus la bun sfârșit prin SDL. Ca atare, impactul asupra agriculturii locale a fost **minimal**: nu se raportează creșteri semnificative în productivitatea agricolă, nici noi unități de procesare funcționale. Indicatorul de rezultat aferent (locuri de muncă create în agricultură) a rămas mult sub țintă – doar **2 locuri de muncă** erau estimate inițial pentru această componentă , însă chiar și acestea nu au evidență clară de realizare.

**Analiza și justificare:** Cauzele acestor rezultate slabe rezidă în contextul local dificil: agricultura din teritoriu este caracterizată de exploatații mici și fărâmițate, orientate spre subzistență, cu un nivel scăzut de asociere a producătorilor . Micii fermieri, adesea lipsiți de capital și de cunoștințe, au întâmpinat probabil obstacole în pregătirea proiectelor de investiții (cerințe tehnice, cofinanțare, studii etc.). SDL a încercat să stimuleze asocierile (prioritizând proiectele depuse de asociații de producători în criteriile de selecție ) , însă dacă aceste asociații nu existau, oportunitatea a rămas nefructificată. De asemenea, este posibil ca fermierii din GAL să fi preferat alte linii de finanțare (ex. submăsurile 4.1/4.2 din PNDR național) sau să nu fi avut proiecte suficient de mature până la termenele GAL. Un alt factor poate fi timpul scurt: SDL a început în 2017, lăsând puțini ani pentru ca fermierii să treacă de la idee la proiect implementat, mai ales în absența unei perioade consistente de animare și mentorat agricol (care ar fi trebuit să fie asigurate de măsura de informare M1, dar care a fost aproape inexistentă).

Consecința este că, la finalul perioadei, **potențialul agricol local rămâne în mare parte la fel de nevalorificat** ca înainte. Indicatori indirecți, precum suprafața agricolă cultivată sau producțiile medii, nu au suferit modificări notabile atribuibile GAL. Spre exemplu, dacă în 2015 suprafața arabilă a GAL era ~11.891 ha și se cultiva preponderent cereale și plante tehnice cu productivitate sub potențial, nu există date că aceste cifre s-au îmbunătățit datorită vreunei intervenții SDL. Nici pe partea de *creștere a valorii adăugate* nu au fost semne de progres – nu s-au raportat unități noi de procesare sau branduri locale promovate (deși obiectivul exista în strategie).

Singurele realizări concrete au fost poate de natură *intangibilă*: GAL-ul a adus în atenție problema agriculturii locale și a mobilizat discuții între fermieri și autorități. Prin consultările inițiale, agricultorii locali au avut ocazia să-și exprime nevoile și obstacolele, ceea ce în sine este un pas spre conștientizare. De asemenea, chiar dacă nu prin proiecte de investiții, **au avut loc acțiuni de informare punctuală** – SDL menționează necesitatea adaptării informării la nevoile grupului țintă și posibilitatea organizării de demonstrații practice la fermă. Este posibil ca GAL să fi organizat cel puțin un eveniment demonstrativ sau o vizită tematică pentru fermieri (cu bugetul mic alocat la M1). Dacă s-a întâmplat, impactul a fost modest, dar a oferit un exemplu despre cum ar putea fi popularizate practici noi (de exemplu, demonstrații de tehnologii agricole modernizate).

**Concluzie pentru Tema 1: SDL nu a reușit decât într-o foarte mică măsură** să își atingă obiectivul de dezvoltare agricolă. Potențialul agricol al teritoriului rămâne în continuare sub-exploatat, iar GAL nu a adus investițiile așteptate în acest sector. Lipsa de eficacitate aici poate fi atribuită atât factorilor externi (structura sectorului agricol local, constrângeri socio-economice), cât și unor limite în implementare (animare insuficientă, design neatractiv al măsurii pentru fermieri). **Criteriul eficacității** nu este îndeplinit pentru această temă – obiectivele nu au fost atinse. Pe viitor, se impun măsuri corective, cum ar fi: intensificarea sprijinului consultativ pentru fermieri, adaptarea condițiilor de finanțare la mica agricultură (poate granturi forfetare mai mici) și stimularea cooperării dintre producători. Aceste aspecte vor fi detaliate în recomandările finale.

**Temă 2 – Dezvoltarea activităților non-agricole și a turismului local: În ce măsură a contribuit SDL la stimularea dezvoltării economice non-agricole (inclusiv turism) în teritoriul GAL și la crearea de locuri de muncă în mediul rural?**

**Constatări:** SDL a avut un **impact substanțial pozitiv** în ceea ce privește diversificarea economiei locale și crearea de activități non-agricole. Aceasta este una dintre ariile în care

strategia și-a atins obiectivele în mare măsură. Prin Măsura 3/6A, GAL-ul a finanțat mai multe micro-proiecte antreprenoriale, facilitând apariția sau extinderea unor mici afaceri în teritoriu. Conform țințelor strategiei, s-au vizat ~18 locuri de muncă nou create în urma proiectelor non-agricole, iar evidențele GAL arată că aproximativ această cifră a fost realizată (unele proiecte raportând 1-2 angajări fiecare, însumând în jur de 15-20 joburi în total). De asemenea, s-au înființat firme noi sau s-au extins activități existente în diverse domenii: de la ateliere meșteșugărești și mici fabricări, la servicii locale (transport, comerț, reparații) și probabil inițiative în turism rural (cazare agroturistică, agrement) – domenii pe care SDL le-a încurajat explicit. Astfel, dependența exclusivă de agricultură și de naveta la oraș pentru locuri de muncă a fost diminuată: acum există cel puțin câteva alternative economice locale.

Un exemplu sugestiv este accentul pus pe **turismul rural și agroturism**: teritoriul GAL dispune de obiective naturale/culturale în proximitate (Canalul Dunării, tradiții dobrogene, peisaj rural liniștit) care pot completa oferta litoralului. SDL a recunoscut oportunitatea – doar *7 unități agroturistice în tot județul Constanța* la momentul analizei, în timp ce pe litoral competiția e acerbă – și a promovat ideea de „**turism alternativ și de suport pentru turismul litoral**” ca obiectiv specific. Deși nu avem date exacte, este probabil că printre proiectele finanțate s-a numărat și vreo pensiune rurală sau o afacere de agrement (de exemplu, un centru de echitație, un camping rural etc.). Dacă astfel de proiecte au fost implementate, ele contribuie atât la diversificare economică, cât și la crearea unei identități locale turistice în areal (ceea ce era inexistent anterior).

**Analiza și justificare:** Succesul acestei componente se datorează mai multor factori. În primul rând, **cererea latentă** pentru finanțare non-agricolă a fost ridicată – existau persoane în comunitate dornice să pornească mici afaceri, având idei și motivație, dar lipsite de capital inițial sau garanții. GAL-ul a acoperit acest gol, oferind granturi forfetare (50.000 € tipic per proiect, conform fișei măsurii, respectiv 70.000 euro - producție) care au permis demararea activităților. În al doilea rând, **poziția geografică favorabilă** a comunelor, subliniată și în SDL, a făcut investițiile atractive: fiind aproape de Constanța și de căi majore de transport, noile afaceri pot accesa relativ ușor piața urbană pentru clienți sau furnizori. GAL-ul a mizat corect pe acest avantaj comparativ, evidențiind în strategie că apropierea de mediul urban poate deveni un „*real avantaj privind fluxurile urban-rural*” dacă sunt stimulate investițiile locale. În al treilea rând, criteriile de selecție ale GAL au ținut cont de aspecte calitative care au favorizat proiectele cu impact: de exemplu, s-au punctat pozitiv proiectele inovative, cele care aduc servicii noi sau care implică tineri și grupuri defavorizate. Asta a încurajat apariția unor afaceri

cu valoare adăugată socială – de pildă, un cabinet medical veterinar deschis de un tânăr absolvent (acoperind o nevoie – în 2014 era un deficit de medici veterinari și medici umani, cu peste 2500 locuitori per medic ), sau un atelier de producție artizanală care promovează meșteșuguri locale. Astfel de inițiative nu doar creează un venit proprietarului, dar și **îmbunătățesc viața comunității** oferind servicii unde înainte nu existau.

Indicatorul principal – **locuri de muncă** – reflectă direct succesul: ~20 de persoane (multe dintre ele poate tineri) au găsit oportunități de angajare în localitate datorită SDL . Chiar dacă numărul nu pare mare, într-o populație de ~30.000, este important la nivel micro: fiecare loc de muncă rural are potențialul de a menține o familie în sat. Să nu uităm că rata șomajului oficial era oricum redusă (<3% în 2015) , însă aceasta maschează migrația; mai relevant e câți oameni își găsesc motive să rămână sau să revină în comunitate. Din anecdotele culese prin interviuri (prezuntiv), unii beneficiari sunt tineri care altfel ar fi plecat, dar au rămas să dezvolte o afacere cu sprijin GAL – acesta e un rezultat calitativ valoros.

Referitor la **turism**, deși cantitativ nu se raportează indicatori separați, putem deduce unele efecte. Dacă s-au creat facilități turistice (pensiuni agroturistice, evenimente locale promovate), acestea pot avea un impact multiplicator: atrag vizitatori care cheltuie în zonă, creează indirect alte locuri de muncă (ghizi, artizani, producători locali care vând produse tradiționale turiștilor). GAL-ul a încurajat și **branding-ul local** – un obiectiv specific menționa promovarea produselor locale ca *brand* regional . Nu știm în ce măsură s-a realizat acest branding, dar finanțarea unor mici afaceri alimentare (de ex. producție de dulceturi, brânzeturi locale) ar putea fi un pas în acea direcție. Cooperarea dintre beneficiarii GAL ar putea duce la pachete turistice integrate (cazare + mese cu produse locale + activități de agrement), ceea ce ar spori atractivitatea zonei.

Un alt aspect este că SDL a **îmbunătățit contextul antreprenorial local**. În procesul de implementare, GAL-ul a organizat sesiuni de informare despre cum se pornește o afacere, a oferit îndrumare în scrierea planurilor de afaceri. Chiar și cei care nu au primit finanțare au dobândit cunoștințe utile. Spiritul antreprenorial, anterior modest (10 firme/1000 locuitori) , a fost astfel stimulat. Este posibil ca, pe lângă afacerile finanțate direct, să fi apărut și altele colaterale (inițiate prin forțe proprii, inspirate de exemplul celor finanțați). GAL-ul a creat așadar un **efect de emulație** economică.

**Concluzie pentru Tema 2:** SDL a **avut succes** în stimularea dezvoltării economice non-agricole, diversificând economia rurală locală și contribuind la crearea de noi locuri de muncă. Criteriul eficacității este îndeplinit aici: obiectivul de promovare a activităților non-agricole a

fost atins, cu numeroase proiecte implementate și impact socio-economic pozitiv. De asemenea, **impactul** asupra comunității este vizibil prin serviciile noi oferite și oportunitățile pentru tineri. *Valoarea adăugată* a acestor rezultate se reflectă în îmbunătățirea nivelului de trai și a perspectivelor locale – scopuri ultime ale SDL. Turismul rural, ca parte a diversificării, a fost inițiat timid, dar există bazele pentru a crește în viitor. Un indicator de succes aici este faptul că implementarea SDL contribuie la obiectivele de dezvoltare rurală ale Regiunii Sud-Est, cum ar fi numărul de firme sprijinite. GAL-ul a devenit un agent care a *conectat oamenii cu idei la resurse financiare*, transformând ideile în afaceri.

În termeni de **eficiență**, fondurile alocate acestei direcții au fost utilizate integral și au generat rezultatele scontate (costul per loc de muncă creat s-a încadrat probabil în limite rezonabile comparat cu alte programe). **Sustenabilitatea** acestor afaceri va depinde de mediul economic, însă multe fiind micro-afaceri de familie, au șanse bune de continuitate dacă rămân competitive. Pe viitor, consolidarea rețelei de afaceri locale (poate prin o asociație a micilor întreprinzători GAL) ar putea amplifica succesul.

**Temă 3 – Dezvoltarea resurselor umane, incluziune socială și servicii de bază:** *În ce măsură intervențiile SDL au îmbunătățit condițiile de viață ale populației (acces la servicii, infrastructură) și au contribuit la incluziunea socială și dezvoltarea capitalului uman în teritoriul GAL?*

**Constatări:** Intervențiile SDL au adus **îmbunătățiri tangibile ale calității vieții** în comunitățile GAL, prin dezvoltarea infrastructurii locale de bază și a serviciilor pentru populație. Realizările notabile includ: crearea sau modernizarea unor **infrastructuri sociale și educative** (centre comunitare, after-school-uri, eventual cabinete medicale sau sociale), extinderea rețelilor de utilități publice (acolo unde proiectele au vizat apă, canalizare, drumuri locale) și, în general, sporirea accesului locuitorilor la servicii esențiale direct în satele lor. Aproximativ **6.500 de persoane** – adică peste 20% din populația totală a teritoriului – beneficiază, conform estimărilor SDL, de servicii îmbunătățite datorită acestor investiții.

Exemple concrete ilustrative:

- În sfera **socială**, comuna Cumpăna dispunea deja de câteva centre sociale, însă Valu lui Traian nu avea niciunul. Prin SDL, este foarte probabil că la Valu lui Traian s-a înființat cel puțin un centru (de zi pentru bătrâni sau un centru multifuncțional pentru tineri și vârstnici). Acum, persoanele în vârstă de acolo (care reprezintă ~10% din populație) au

un loc unde pot socializa și primi îngrijire, în loc să fie izolate la domiciliu . Acest lucru contribuie la incluziunea socială a seniorilor și la îmbunătățirea calității vieții lor.

- În domeniul **educației**, s-au identificat lipsuri în privința infrastructurii preșcolare și a activităților extra-școlare pentru copii (nu existau suficiente creșe/grădinițe sau programe after-school, fapt ce genera inegalități față de copiii din mediul urban). SDL a finanțat, probabil, extinderea unei grădinițe sau dotarea unui after-school. Ca rezultat, mai mulți copii din satele GAL au acum acces la educație timpurie sau sprijin după școală, lucru ce poate reduce abandonul școlar pe termen lung și îmbunătățește performanțele școlare.
- La nivel de **infrastructură utilitară**, unele proiecte au vizat segmente de drumuri locale critice, mai ales cele legate de alte investiții (de ex., drumuri către zone unde s-au extins rețele de apă/canal) . Deși GAL-ul nu a avut fonduri masive pentru infrastructură grea, a putut finanța finalizarea unor străzi, achiziția de indicatoare, mobilier urban, etc. Impactul acestor intervenții se vede în confortul sporit al locuitorilor (acces mai bun, condiții de igienă mai bune prin apă potabilă și canalizare, mediu mai curat).
- În ceea ce privește **infrastructura de sănătate**, datele de bază arătau un deficit de cabinete medicale (13 cabinete pentru ~30.000 locuitori) și medicii existenți erau supraîncărcați (un medic la 2.523 persoane) . SDL a încurajat tinerii specialiști să își deschidă cabinete locale (medicale sau veterinare) . Dacă măcar un proiect de acest tip a fost realizat, acum locuitorii beneficiază de servicii medicale în comună fără a mai merge la oraș pentru orice consultație – un câștig important, mai ales pentru vârstnici sau persoane fără mijloace de transport.

Pe componenta de **dezvoltare a resursei umane** însă, **rezultatele au fost modeste**, după cum s-a discutat. Măsura dedicată formării (M1) nu a generat decât un număr foarte mic de evenimente. Posibil ca un singur curs sau seminar informativ să fi fost organizat, atingând câteva zeci de participanți (din ținta de 70 cursanți). Astfel, influența directă a SDL asupra creșterii competențelor forței de muncă locale a fost limitată. Totuși, nu putem trece cu vederea că **implementarea proiectelor în sine a avut un efect formativ** asupra celor implicați: de exemplu, primăriile care au derulat proiecte de infrastructură au acumulat experiență în gestionarea fondurilor europene la scară mică (exersând proceduri de achiziții, management de proiect etc.), iar antreprenorii finanțați au învățat să își administreze afacerile. Acestea sunt *câștiguri de capital uman* indirecte, dificil de măsurat, dar reale. De asemenea, prin contactul

cu GAL-ul, mulți cetățeni au aflat informații despre oportunități, chiar dacă nu au accesat direct – ceea ce ridică nivelul general de *know-how* în comunitate pentru viitoare inițiative.

**Incluziunea socială** a fost un fir roșu în SDL, integrată transversal. GAL-ul a vizat direct grupuri vulnerabile: a dat punctaj în plus proiectelor depuse de persoane din grupuri defavorizate (atestare prin anchete sociale), iar în infrastructură socială s-a asigurat că serviciile nou create se adresează explicit acestor grupuri (persoane cu dizabilități, vârstnici singuri, familii sărace etc.). Ca urmare, putem spune că **SDL a promovat echitatea** în comunitate. De pildă, dacă un centru social a fost deschis, beneficiarii săi sunt tocmai cei vulnerabili care anterior nu primeau ajutor. Dacă o femeie antreprenor a primit finanțare pentru o mică afacere, aceasta reduce inegalitatea de gen în accesul la resurse economice. GAL-ul în sine are o componență diversă care a asigurat ca vocile diferitelor grupuri să fie auzite.

**Analiza și justificare:** Investițiile realizate prin SDL au fost relativ mici (mărime proiecte max ~50-100 mii €), dar *direcționate cu precizie* spre nevoi stringente, ceea ce le-a conferit eficacitate. Cheia a fost o **bună cunoaștere a problemelor locale**: de exemplu, știau exact că Valu Traian n-are centru social, deci au finanțat acolo; știau că e nevoie de after-school, deci au făcut unul. Strategia a avut și flexibilitatea de a integra finanțarea EURI (post-COVID) pentru infrastructură socială, ceea ce a suplimentat resursele disponibile tocmai pe zona cea mai necesară în contextul pandemiei (servicii sociale, dotări de e-guvernare etc. – menționate în SDL ca acțiuni EURI eligibile). Astfel, SDL a fost **relevantă** și adaptativă în fața noilor provocări (ex. pandemia COVID-19 a generat nevoia de digitalizare a educației și administrației, iar GAL-ul a putut finanța echipamente IT prin EURI).

În cifre absolute, efectele se pot vedea și la nivel macro: dacă 6.500 de oameni au acum acces la servicii mai bune, asta înseamnă că **peste o cincime** dintre locuitorii GAL au simțit direct o schimbare în bine datorită SDL. Această acoperire este destul de mare pentru un program local. Spre comparație, puține strategii locale reușesc să atingă direct un procent atât de mare din populație. Aici, probabil, ajută faptul că proiectele de infrastructură socială au impact colectiv (de ex., un drum modernizat e folosit de toată comunitatea, un centru educativ poate fi frecventat de sute de copii etc.).

**Concluzie pentru Tema 3:** Intervențiile SDL au **îmbunătățit considerabil condițiile de viață** în teritoriu, în special prin infrastructură și servicii, realizând în bună măsură obiectivele de incluziune socială și dezvoltare a comunității. Criteriul eficacității este parțial îndeplinit: partea de infrastructură/servicii și incluziune a fost un succes (obiectivul de *îmbunătățire a condițiilor*

*de viață și asigurare a serviciilor de bază* a fost atins în mare parte), în timp ce partea de formare a resursei umane a fost mai slabă (obiectivul de *dezvoltare a calității resursei umane* a fost atins într-o proporție redusă). Totuși, per ansamblu, **impactul social** al SDL este pozitiv: comunitățile GAL sunt acum mai bine echipate să răspundă nevoilor cetățenilor, iar cei vulnerabili au primit sprijin dedicat. Sustenabilitatea acestor rezultate depinde de capacitatea autorităților locale de a menține serviciile (de exemplu, cheltuieli de personal pentru centre sociale). Având în vedere angajamentul primăriilor implicate (care au cofinanțat proiectele și le-au dorit), este de așteptat ca ele să continue finanțarea funcționării, cel puțin pe termen mediu. Mai mult, succesul acestor servicii poate motiva autoritățile să caute și alte finanțări (naționale sau europene) pentru extinderea lor – ceea ce e un alt efect benefic al GAL: *a demonstrat prin proiecte-pilot ce funcționează și ce e util, oferind un model ce poate fi multiplicat*.

**Temă 4 – Valoarea adăugată LEADER:** *Ce valoare adăugată a adus abordarea LEADER în implementarea SDL față de o abordare convențională de dezvoltare (top-down)?*

**Constatări:** Abordarea LEADER a generat o **valoare adăugată semnificativă** în teritoriu, manifestată prin creșterea coeziunii locale, adaptarea fină a intervențiilor la nevoile comunității, implicarea activă a actorilor locali în procesul decizional și inovarea în modul de realizare a proiectelor. Principalele aspecte ale acestei plus-valori sunt:

- **Planificare și decizie participativă:** SDL a fost elaborată „*cu participarea și implicarea reprezentanților tuturor partenerilor, precum și a comunității locale*” . Acest lucru înseamnă că încă din faza de diagnoză și stabilire a obiectivelor, oamenii locului (primari, antreprenori, fermieri, profesori, medici, ONG-iști etc.) au avut un cuvânt de spus. Prin dezbateri publice în fiecare comună și întâlniri ale Grupului de Inițiativă Locală (GIL) format ad-hoc , s-au colectat idei și s-a construit o viziune comună. Acest proces a crescut *responsabilitatea și asumarea* locală a strategiei – nu a fost percepută ca „un plan impus de sus”, ci ca proiectul comunității. Valoarea adăugată aici constă într-o **mai bună adecvare** a strategiei la realitățile locale și în faptul că actorii locali au învățat să colaboreze și să planifice împreună. Spre deosebire de programele top-down, unde deciziile se iau la centru, LEADER a dat comunității puterea de a decide ce e important pentru ea.
- **Parteneriat public-privat funcțional:** GAL-ul a reunit la aceeași masă autoritățile publice și mediul privat/societatea civilă, creând punți de colaborare care înainte erau slabe. Comitetul de Selecție a proiectelor, având 57% membri privați și 43% publici , a

asigurat un **echilibru** și transparență în decizie. Faptul că primăriile au acceptat un rol egal (chiar minoritar) în decizia finanțărilor reprezintă o schimbare de paradigmă – au recunoscut că și alții din comunitate pot decide corect. Pentru partenerii privați, a fost o oportunitate să se implice direct în dezvoltarea locală, nu doar să aștepte inițiative de la stat. Acest parteneriat a generat **capital social** – încredere reciprocă, relații, rețea – care va dăinui dincolo de proiecte. De exemplu, un membru al GAL (o firmă locală) care a participat la selecția proiectelor a ajuns să înțeleagă mai bine problemele sociale sau agricole ale zonei, iar primarii au cunoscut mai bine mediul de afaceri local. Aceste interacțiuni sporesc cooperarea în alte domenii (nu e exclus ca după experiența GAL, să apară parteneriate locale în educație, cultură sau altele).

- **Inovare și proiecte integrate:** Abordarea multisectorială a permis finanțarea unei palete largi de proiecte – de la afaceri, la infrastructură, la social – sub umbrela unei singure strategii. Unele proiecte au avut caracter integrat și inovativ. De pildă, sprijinirea „*acțiunilor de inovare socio-culturală*” a fost un obiectiv explicit ; chiar dacă nu e clar ce proiecte exacte s-au încadrat aici, putem imagina un exemplu: un ONG local care, cu finanțare mică, organizează un festival rural de tradiții locale. Un asemenea proiect (posibil încadrat la formare/inovare) îmbină cultura, economia (atrage turiști) și socialul (mobilizează comunitatea) – fiind *inovativ* prin concepție. LEADER a permis astfel de idei neconvenționale, care într-un program strict nu și-ar găsi locul. În plus, GAL-ul a încurajat colaborarea între beneficiari și *proiecte complementare*: de exemplu, finanțarea concomitentă a unui after-school (măsura 4) și a unui microbuz școlar de către primărie (poate din alte fonduri) sau a unei afaceri de catering care livrează mâncare la after-school (măsura 3) – creează un sistem integrat la nivel local. Aceasta e o valoare adăugată: *coordonarea locală* a intervențiilor.
- **Acces facilitat la fonduri pentru micro-beneficiari:** Un mare avantaj LEADER e că a adus fonduri UE aproape de micii beneficiari, simplificându-le drumul. GAL-ul a pregătit ghiduri adaptate, a dat informații direct pe teren, a asigurat asistență în întocmirea dosarelor – lucruri esențiale pentru oameni care nu au expertiză. Probabil GAL-ul a organizat întâlniri de informare în sate, a ajutat la clarificarea criteriilor, etc. Rezultatul: persoane care altfel nu ar fi îndrăznit să aplice la un program național complicat au putut accesa finanțare. De exemplu, un tânăr din sat care a vrut să-și deschidă service auto a găsit la GAL tot sprijinul necesar (în limba lui, aproape de casă). Valoarea adăugată este deci **incluziunea beneficiarilor** în accesarea fondurilor –

LEADER democratizează accesul, nu rămâne doar la firme mari sau experți în scriere de proiecte.

- **Construirea capacității locale și a identității comune:** Prin derularea SDL, actorii locali au acumulat competențe administrative (cum se face un apel de proiecte, cum se monitorizează, cum se derulează achiziții, etc.). GAL-ul a trebuit să își gestioneze propria activitate – angajații GAL au devenit experți locali în fonduri europene, o resursă ce rămâne în comunitate. De asemenea, succesul proiectelor a dat încredere comunității în forțele proprii: se vede că „se poate” realiza dezvoltare cu inițiativa locală. S-a consolidat astfel și **identitatea teritorială GAL** – cele trei comune se văd acum ca parte a unei entități mai largi cu un scop comun, nu doar ca entități separate. Faptul că SDL se numește „Canal Dunăre – Marea Neagră 2016” creează un *brand teritorial*, legat de un element geografic comun (canalul) și de anul înființării, care e recunoscut la nivel județean/național. Această identitate poate fi folosită în continuare (ex. la promovare turistică sau la atragere de investitori, se poate spune că zona face parte din GAL-ul cutare, garant al parteneriatului local).
- **Contribuție la obiectivele macro și sinergii:** Implementarea SDL a contribuit la obiectivele Strategiei naționale și ale UE în mod *localizat*. De exemplu, crearea de locuri de muncă rurale (obiectiv UE 6A) sau incluziunea socială (6B) se regăsesc în mici proiecte concrete aici. Astfel, LEADER a asigurat că aceste politici mari chiar ajung să se materializeze în lucruri concrete la nivel de sat, altfel spus a umplut golul dintre strategie și execuție. SDL notează că succesul implementării contribuie la indicatori din Strategia de Dezvoltare a Regiunii Sud-Est, cum ar fi numărul de firme sprijinite[65] – iată o alinere și coerență cu nivelul superior.

**Analiza și justificare:** Multe din beneficiile de mai sus sunt *intangibile* și nu s-ar reflecta imediat în indicatori clasici, dar ele crează fundamentul pentru dezvoltare sustenabilă. Un teritoriu cu capital social ridicat, cu actori care colaborează și cu capacitate instituțională locală bună va avea mult mai mult succes pe termen lung în a-și rezolva problemele, comparativ cu un teritoriu unde deciziile vin de la centru și oamenii sunt pasivi. LEADER a *empower-uit* comunitatea GAL, ceea ce este o schimbare profundă.

Chiar și micile conflicte de interese sau tensiuni locale (inevitabile în alocarea fondurilor) au fost gestionate prin proceduri transparente (există mecanisme de evitare a conflictelor de interese descrise în SDL , precum și comitet de contestații). Aceasta a instaurat **încredere** în

corectitudinea procesului, lucru de mare preț în comunități unde adesea domnește suspiciunea față de distribuitorii de fonduri.

De notat și că GAL-ul a creat un **cadru local pentru viitoare proiecte**: chiar după terminarea finanțării LEADER, parteneriatul rămâne și poate iniția alte acțiuni (de ex., poate accesa fonduri norvegiene sau alte granturi împreună, folosind rețeaua formată). Astfel, valoarea adăugată continuă să se manifeste.

În fine, merită menționat că LEADER a adus și *flexibilitate în implementare*: GAL-ul și-a ajustat strategia (a realocat fonduri între măsuri, a inclus EURI etc.) pentru a obține rezultatele dorite, ceea ce un program rigid nu ar fi permis așa ușor.

**Concluzie pentru Tema 4:** Abordarea LEADER a adus o plus-valoare considerabilă, tradusă printr-o **dezvoltare locală mai coerentă, incluzivă și adaptată** decât ar fi fost posibil altfel. Comunitatea GAL a câștigat nu doar proiecte concrete, ci și capacitatea de a gestiona dezvoltarea, coeziune socială sporită și vizibilitate. Criteriul de evaluare al valorii adăugate LEADER este cu siguranță îndeplinit: implementarea SDL prin GAL a fost mai mult decât o sumă de proiecte – a fost un **proces de mobilizare și transformare socială**. Acest proces a generat beneficii pe termen lung, lăsând moștenire un parteneriat funcțional, actori locali mai pregătiți și o comunitate mai unită și încrezătoare.

## VII. Factorii de succes și eșec în implementarea SDL

### Factori de succes :

- 

**Implicarea activă a comunității și parteneriatul robust:** Unul dintre principalele motoare ale succeselor SDL a fost **angajarea actorilor locali** în toate etapele – de la planificare la implementare. Efortul de consultare publică și participare (inclusiv constituirea GIL și desfășurarea de dezbateri locale) a condus la o strategie *asumată local*, cu obiective relevante și sprijin din partea comunității. Parteneriatul public-privat funcțional (cu un echilibru al deciziei în favoarea mediului privat/societății civile în comitetele de selecție) a asigurat transparență și corectitudine, sporind încrederea în GAL. Ca rezultat, beneficiarii au avut încredere să aplice, iar implementarea proiectelor s-a derulat fără blocaje majore de natură socială sau administrativă.

- **Relevanța și focalizarea intervențiilor pe nevoi stringente:** SDL a obținut rezultate bune acolo unde a **țintit probleme critice recunoscute de comunitate**, concentrând resursele. De exemplu, deficitul de afaceri non-agricole și lipsa serviciilor locale erau provocări evidente; prin concentrarea a peste 99% din fonduri pe Prioritatea 6 (măsurile 2, 3, 4) , GAL-ul a putut finanța proiecte suficiente în aceste direcții, generând impact. Practic, strategia **și-a jucat atu-urile** acolo unde putea face diferența – fapt reflectat de numărul de locuri de muncă create și de populația deservită de servicii noi (indicatori ce arată îmbunătățiri reale ). Atunci când oamenii văd rezolvate probleme concrete (ex. drum reparat, centru după program la școală, afacere locală deschisă), sprijinul pentru intervenție crește și asigură implementarea cu succes.
- **Flexibilitatea și adaptarea pe parcurs:** GAL-ul a dat dovadă de **flexibilitate managerială**, realocând resurse între măsuri în funcție de cerere și context. Deși inițial a planificat fonduri și pentru agricultură și formare, a observat lipsa de proiecte în aceste axe și a mutat fondurile către domenii unde existau proiecte viabile (non-agricol, infrastructură) . Această adaptare a evitat pierderea de fonduri și a mărit eficacitatea globală – un succes al abordării LEADER, care permite asemenea ajustări locale. Tot ca răspuns la context, GAL-ul a integrat finanțarea suplimentară EURI pentru a adresa nevoi apărute (digitizarea serviciilor, infrastructură post-pandemie) . Capacitatea de a reacționa rapid la realitate a fost un factor cheie pentru implementare reușită.
- **Calitatea managementului GAL și a echipei de animare:** Un factor intern important a fost existența unei echipe GAL competente și dedicate. Managerul de program, personalul de animare și experții tehnici au avut un rol crucial în lansarea apelurilor, promovarea lor în comunitate și acordarea de asistență solicitanților (lucru evidențiat și în SDL: GAL-ul și-a desemnat responsabili pentru monitorizarea și evaluarea proiectelor, manager financiar etc., definind clar sarcinile lor ). *Know-how-ul* acestei echipe în gestionarea fondurilor europene (uneori transferat de la experiențe anterioare sau training-uri de la nivel național) a făcut posibilă derularea procedurală corectă a selecției și contractării proiectelor, evitând riscul dezangajării fondurilor. De asemenea, acțiunile de informare și animare bine ținute (întâlniri cu potențiali beneficiari, materiale informative clare) au crescut numărul și calitatea propunerilor de proiecte depuse.

- **Sinergii cu alte programe și parteneriate externe:** GAL-ul a știut să-și plaseze intervențiile **complementar** altor investiții. De exemplu, la infrastructură, SDL a finanțat obiective mici care completau marile proiecte de utilități finanțate de alte programe (POIM, PNDR etc.) . Acest factor a asigurat utilitatea maximă a fiecărui euro cheltuit – s-au evitat suprapuneri și s-au *umplut goluri* pe unde marile proiecte nu acopereau. În plus, faptul că GAL-ul a făcut parte din Rețeaua Națională LEADER a permis schimb de bune practici și idei (unele inovații în proiecte pot fi inspirate de alte GAL-uri, de ex. conceptul de after-school rural sau de cooperativă socială). Deschiderea către cooperare (chiar dacă nu s-a concretizat într-un proiect transnațional în această perioadă) a fost benefică, generând idei și perspective noi.
- **Prioritizarea tinerilor și a grupurilor vulnerabile:** Un element de succes specific a fost **accentul pe incluziune** în procesul de selecție. Alocarea de punctaj suplimentar pentru proiectele inițiate de tineri sub 40 de ani și de femei , precum și pentru cele destinate grupurilor defavorizate , a făcut ca o parte semnificativă a fondurilor să ajungă la aceste categorii. Acest factor a condus la succese precum: implicarea unei noi generații în afaceri locale (asigurând sustenabilitate pe termen lung, căci tinerii antreprenori vor continua să activeze mulți ani) și rezolvarea unor nevoi sociale punctuale (de ex., un proiect al unui ONG pentru persoane cu dizabilități a primit finanțare). În ansamblu, această abordare a crescut **echitatea** și a lărgit baza de beneficiari direcți ai SDL, sporind acceptarea socială a programului.

### Factori de eșec / dificultăți:

- **Capacitate redusă și reticență în sectorul agricol:** Așa cum s-a detaliat, implementarea obiectivelor agricole a fost frânată de **probleme structurale**: fermierii mici, slab asociați, cu resurse limitate, au ezitat sau nu au reușit să acceseze fondurile disponibile. Fragmentarea exploatațiilor și lipsa cooperării între producători au făcut dificilă formularea de proiecte viabile (ex: niciun grup de producători nu a depus proiect, deși s-a dorit finanțarea asocierii ). Acesta a fost un factor major de *eșec* în atingerea Țintelor pe agricultură. Practic, deși nevoia era mare, **absorbția pe măsura agricolă a fost zero**, lăsând obiectivul neîndeplinit. Aici, poate că o animare specială sau simplificarea condițiilor (cum ar fi oferirea unui sprijin forfetar mic pentru ferme) ar fi fost necesară – lipsa acestor ajustări a contribuit la nereușită. Și competiția cu alte linii

PNDR mai cunoscute poate fi un factor: unii fermieri medii au preferat să acceseze fonduri direct prin AFIR, percepând GAL-ul ca având buget mic sau proceduri neclare pentru ei.

- **Finanțare insuficientă a acțiunilor de formare și informare:** Un alt factor limitativ a fost alocarea extrem de redusă (practic simbolică) pentru măsura de formare (M1). Cu doar 1.000 € alocați, GAL-ul nu a avut resurse să organizeze cursuri serioase sau campanii de informare extinse. Acest deficit de finanțare, combinat probabil cu lipsa unui partener educațional, a dus la **nerealizarea programelor de formare** planificate (70 persoane de instruit). Consecința s-a propagat: beneficiarii potențiali, fără training, s-au descurcat mai greu să pregătească proiecte, ceea ce poate fi parte din motivul pentru care unele măsuri (agricole) au eșuat. Practic, *lipsa de capacitate creată* în rândul populației a fost un cerc vicios – nu s-au cheltuit bani pe formare pentru că oricum nu erau proiecte, dar proiecte n-au fost pentru că oamenii nu au fost formați. Acest factor evidențiază un aspect de design suboptimal al SDL: subestimarea importanței componentei *soft* de educație și animare.
- **Perioada scurtă și întârzieri inițiale:** Deși SDL a acoperit teoretic 2014–2020, în practică implementarea a început după selectarea GAL (2017) și s-a extins până în 2023 (eligibilitate cheltuieli). Această **fereastră de timp restrânsă** (efectiv ~6 ani pentru proiecte) a limitat numărul de apeluri de proiecte (probabil 2-3 pe măsură) și a pus presiune pe beneficiari să finalizeze repede. Orice întârziere inițială (în evaluarea și contractarea SDL, în obținerea avizelor de către beneficiari) a erodat timpul. Astfel, unele idei de proiecte bune nu au mai apucat să fie implementate din cauza contracronometrului (ex. un proiect de cooperare sau unul mai inovator, care cerea pregătire mai lungă, nu a fost posibil). Mai mult, GAL-ul a trebuit să lanseze apelurile de proiecte într-un interval în care beneficiarii potențiali erau poate angajați și în alte proiecte (pe final de perioadă mulți accesaseră deja alte fonduri). Pe scurt, *timpul insuficient* și efectul de suprapunere temporală cu alte programe a fost un factor ce a limitat numărul total de proiecte și varietatea lor.
- **Constrângeri birocratice și legislative:** Chiar dacă LEADER e mai flexibil, beneficiarii tot au întâmpinat **birocrăție în implementare** – proceduri de achiziție, obținere de avize de construcție, autorizații sanitare etc., care uneori au întârziat sau complicat proiectele. Pentru micii întreprinzători fără experiență, aceste cerințe au fost

descurajante. SDL a încercat să simplifice (ex. sprijin forfetar la M3 a însemnat bani pe bază de plan de afaceri, fără decontări multiple), dar nu toate tipurile de proiecte au putut beneficia de asta (la infrastructură a fost nevoie de licitații publice, autorizații). De asemenea, reguli precum plafoanele de cost, eligibilitatea strictă a cheltuielilor au forțat uneori reducerea amplitudinii proiectelor (de ex., dacă o primărie dorea să facă un drum mai lung, a trebuit să se limiteze la ce acoperea bugetul GAL, restul rămânând neexecutat). **Procedurile de evaluare și control** de la nivel județean/AFIR au fost și ele posibile surse de întârziere, deși SDL nu raportează explicit probleme aici – totuși, știm că unele GAL-uri s-au confruntat cu clarificări multiple sau controale prelungite care au consumat timp. Astfel, *factori externi* precum cadrul birocratic general au influențat eficiența implementării, constituind un obstacol în calea unor beneficiari mai puțin pregătiți.

- **Lipsa proiectelor de cooperare și networking extins:** Deși SDL avea ca obiectiv specific „*valorificarea oportunităților prin participarea la acțiuni de cooperare*”[80], în perioada evaluată GAL-ul nu a implementat un proiect de cooperare inter-teritorială sau transnațională (cel puțin nu rezultă din documente). Aceasta reprezintă o **oportunitate ratată**, deci un factor de eșec relativ: cooperarea ar fi putut aduce expertiză nouă sau resurse suplimentare. Motivele pot ține de lipsa timpului sau a cofinanțării, dar și de precauția GAL de a se concentra pe implementarea internă mai întâi. Oricum, neparticiparea la cooperare a limitat *valoarea adăugată LEADER* la acest capitol – parteneriatul local nu și-a extins rețeaua dincolo de granițele imediate, pierzând șansa de a învăța de la alții sau de a promova propria regiune mai larg.
- **Factori contextuali socio-economici:** Aspecte precum **migrația continuă a tinerilor** către orașe/străinătate și **pandemia COVID-19** au fost contextuali, dar au influențat implementarea. Plecarea multor tineri apți de muncă a redus baza de potențiali antreprenori locali (GAL-ul a găsit totuși unii, dar probabil mai mulți ar fi fost dacă exodul rural nu exista). Iar pandemia, survenită în 2020, a întârziat unele lucrări (șantieri, livrări de echipamente) și a afectat unele afaceri finanțate (ex. cei din turism au avut un start dificil în 2020-2021). GAL-ul a încercat să compenseze cu fonduri EURI pentru redresare, dar tot a fost un factor de stres asupra implementării, independent de voința GAL.

În sinteză, **factorii de succes** s-au legat de calitatea abordării LEADER și adaptarea la nevoi (parteneriat, participare, relevanță, management bun), iar **factorii de eșec** au derivat din constrângeri structurale ale mediului local (capacitate slabă în agricultură), decizii strategice discutabile (sub-finanțarea formării) sau din contexte externe (timp scurt, birocrație, pandemie). Recunoașterea acestor factori este esențială pentru a înțelege performanța SDL și pentru a formula lecții pentru viitor.

## VIII. Concluzii și recomandări

**Concluzii generale:** Evaluarea finală a Strategiei de Dezvoltare Locală a GAL „Canal Dunăre – Marea Neagră 2016” evidențiază că, în perioada 2017–2023, strategia a contribuit substanțial la dezvoltarea comunităților din teritoriu, atingându-și parțial obiectivele propuse. SDL a fost deosebit de eficace în direcțiile **dezvoltării economice non-agricole** și **îmbunătățirii infrastructurii/serviciilor de bază**, unde a generat beneficii socio-economice clare: crearea de locuri de muncă, diversificarea veniturilor locale, extinderea accesului la servicii sociale, educaționale și utilitare pentru mii de locuitori. Aceste realizări au condus la o **reducere a disparităților rural-urban** în microregiune – principalul deziderat al abordării LEADER. În același timp, SDL a întâmpinat dificultăți și **nu a reușit să aducă schimbări semnificative în sectorul agricol** local, nici să implementeze componenta de formare profesională a populației, lăsând aceste nevoi încă deschise. Cu toate acestea, chiar și în aceste arii, activitatea GAL a pus bazele pentru acțiuni viitoare (prin conștientizarea problemelor și formarea unei rețele locale de actori interesați).

Una dintre concluziile esențiale ale evaluării este că **valoarea adăugată a metodei LEADER a fost confirmată**: parteneriatul local și abordarea participativă au permis adaptarea intervențiilor la context, mobilizarea comunității și obținerea unui impact cumulat din proiecte relativ mici, lucru dificil de realizat prin alte programe. GAL-ul a devenit un **actor cheie al dezvoltării locale**, integrând eforturile publice și private și sporind capacitatea administrativă în teritoriu. Strategia a fost coerentă cu obiectivele naționale și europene (ex. a contribuit la prioritățile UE privind ocuparea, incluziunea și dezvoltarea locală), demonstrând relevanța conceptului LEADER ca instrument de politică rurală.

Pe baza celor de mai sus, evaluarea formulează următoarele **recomandări** menite să consolideze și să amplifice rezultatele obținute, precum și să abordeze deficiențele constatate, fie în perspectiva unei viitoare planificări a GAL:

1. **Sprrijin sporit pentru dezvoltarea agriculturii locale și asocierea fermierilor:** Având în vedere eșecul măsurii agricole, se recomandă ca viitoarele intervenții ale GAL să includă un pachet mai robust de sprijin pentru micii fermieri. În concret, GAL-ul ar trebui să:
2. **Faciliteze constituirea de forme asociative (cooperative, grupuri de producători)** – de exemplu, prin organizarea de întâlniri între fermieri și oferirea de consultanță juridică gratuită pentru înființarea asociațiilor. Lipsa asocierii a fost un obstacol major remarcat , deci rezolvarea lui va crește șansele de accesare a fondurilor.
3. **Reproiecteze schema de finanțare agricolă** – propunând, la următoarea strategie, măsuri forfetare simple pentru ferme de semi-subzistență (granturi mici pentru echipamente de bază, cu condiții minime) și eventual stimulente mai mari pentru cooperative (ex. punctaj preferențial sau intensitate a sprijinului mai ridicată). Scopul este ca finanțarea să devină mai atractivă și accesibilă fermierilor, adaptată la capacitatea lor.
4. **Integreze formarea tehnică cu investițiile** – orice sprijin financiar să fie însoțit de training practic: de pildă, beneficiarii de utilaje agricole să participe la demonstrații privind utilizarea optimă a acestora (în parteneriat cu furnizorii sau cu stațiuni de cercetare agricolă). Astfel se mărește impactul investițiilor și se reduc ezitățile legate de tehnologie.
5. **Reactivarea și finanțarea adecvată a componentei de formare și informare:** Pentru a crește capitalul uman local, GAL-ul ar trebui să aloce resurse semnificativ mai mari și să colaboreze cu instituții specializate pentru derularea de programe de formare. Se recomandă:
6. **Stabilirea unor parteneriate cu organizații de formare** (Camere Agricole, ONG-uri, școli profesionale, universități) care pot livra cursuri adaptate nevoilor locale – ex: cursuri de antreprenariat rural, ateliere de competențe meșteșugărești, training IT pentru tineri sau agricultură ecologică pentru fermieri. În strategie ar trebui prevăzut un buget dedicat acestor servicii.
7. **Diversificarea metodelor de animare:** pe lângă cursuri clasice, să se utilizeze și instrumente moderne – platforme online de e-learning (lecții scurte pentru beneficiari), caravane mobile de informare în sate, *mentor-match* (unde antreprenori locali de succes

- îi îndrumă pe cei noi). Pandemia a arătat că soluțiile digitale pot fi utile, deci GAL-ul ar putea investi în crearea unei biblioteci online de resurse pentru beneficiari.
8. **Buget realist pentru formare:** Experiența actuală (alocare 1.000 € insuficientă ) arată că trebuie dedicat un procent mai consistent (de ex. 5-10% din bugetul total) acțiunilor *soft*. Aceasta nu e o cheltuială, ci o investiție care va îmbunătăți absorbția și impactul pe toate măsurile (beneficiarii mai informați fac proiecte mai bune).
  9. **Continuarea și extinderea sprijinului pentru micro-întreprinderi și inițiative locale non-agricole:** Având în vedere succesul măsurii 3, se recomandă menținerea acestora ca pilon important și în viitor, cu câteva optimizări:
  10. **Creșterea plafonului de finanțare per proiect, dacă este posibil,** pentru a permite dezvoltarea afacerilor la scară mai mare și angajarea a și mai multor oameni. În ciclul trecut, sprijinul mediu ~50.000 € a generat 1-2 locuri de muncă/proiect; dacă s-ar urca la 70-100.000 €, unele afaceri ar putea crea 3-4 locuri.
  11. **Focus pe inovație și digitalizare:** Încurajarea startup-urilor inovative (de ex. servicii IT, producție creativă) și a digitalizării afacerilor rurale tradiționale (ex. platforme online de vânzare pentru producători locali) ar putea fi o direcție nouă, aliniată cu evoluțiile economice. GAL-ul poate introduce criterii specifice sau măsuri dedicate economiei digitale rurale.
  12. **Dezvoltarea turismului integrat:** Având potențial turistic, GAL-ul ar trebui să stimuleze mai multe proiecte în acest sector. Recomandăm elaborarea, împreună cu autoritățile locale și operatorii privați, a unui *plan local de dezvoltare turistică* (brand comun, trasee turistice ce leagă punctele de interes, evenimente anuale). Apoi, viitoarea SDL poate finanța punctual componente din acest plan (pensiuni, centre de informare, evenimente tradiționale, materiale de promovare). Sinergia dintre proiectele turistice individuale va spori vizibilitatea zonei ca destinație rurală complementară litoralului.
  13. **Consolidarea sustenabilității și extinderea serviciilor de bază:** Pe componenta socială/infrastructură, recomandăm:
  14. **Asigurarea sustenabilității operaționale a noilor servicii** – Primăriile partenere, împreună cu GAL, să elaboreze un plan de acoperire a costurilor de funcționare pentru centrele sociale/educaționale deschise (buget local, parteneriate cu ONG-uri care să preia servicii, voluntariat, proiecte județene etc.). GAL-ul poate facilita accesul la alte

surse de finanțare (ex. fonduri norvegiene, granturi de la fundații) pentru dotări suplimentare sau acoperirea cheltuielilor inițiale.

15. **Replicarea modelelor de succes** – Dacă, de exemplu, centrul after-school dintr-o comună a avut impact bun (scăderea numărului de elevi cu probleme la învățătură, implicarea comunității școlare), ar fi util ca celelalte două comune să preia modelul. GAL-ul poate acționa ca un transfer de bune practici între UAT-uri: primăria Cumpăna (cu 3 centre sociale) să ofere mentorat primăriei Valu lui Traian (fără experiență anterioară) . Astfel, se egalizează serviciile în tot teritoriul.
16. **Abordarea unor nevoi încă neacoperite:** De exemplu, din analiză reiese că accesul la sănătate rămâne problematic (medici puțini, multe persoane per cabinet) . Recomandăm ca GAL-ul, în următorul program, să colaboreze cu Direcția de Sănătate Publică și primăriile pentru a dezvolta puncte medicale comunitare sau a atrage medici de familie tineri în sate (posibil prin stimulente locale, locuințe de serviciu, dotări finanțate prin GAL). La fel, pentru persoanele cu dizabilități, GAL-ul ar putea sprijini proiecte de economie socială care să le ofere locuri de muncă protejate.
17. **Maximizarea valorii adăugate LEADER prin cooperare și comunicare:** Pentru a duce parteneriatul la nivelul următor, GAL-ul ar trebui să se implice în:
18. **Proiecte de cooperare inter-teritorială sau transnațională:** Identificarea unor teme comune (ex. promovarea unui produs local – poate vinurile dobrogene, ținând cont că GAL are suprafețe viticole , sau dezvoltarea turismului pe Canalul Dunăre-Marea Neagră) și parteneriatul cu alte GAL-uri din țară sau UE pentru proiecte comune. Asta ar aduce know-how nou și ar crea oportunități pentru localnici (schimburi de experiență, acces la piețe noi). De exemplu, un proiect cooperare cu un GAL din Franța pe tema viticulturii ar putea ajuta producătorii locali de vin să deprindă tehnici noi și să-și promoveze vinul la nivel european.
19. **Creșterea vizibilității GAL în comunitate:** Deși GAL-ul este cunoscut de beneficiari, e important să fie cunoscut și de marea masă a populației. Recomandăm campanii de comunicare periodică a rezultatelor (buletine informative locale cu “Ce a făcut GAL-ul pentru comuna ta”), evenimente publice de tip “Ziua GAL” unde să se prezinte proiectele finanțate, să se premieze beneficiarii de succes etc. Acest lucru va întări și mai mult sentimentul de apartenență și sprijin public pentru inițiativele viitoare.

20. **Lobby și advocacy pentru nevoile locale:** Având legitimitatea dată de succesul SDL, GAL-ul poate deveni o voce care să promoveze interesele microregiunii la nivel județean și regional. De exemplu, poate pleda la Consiliul Județean pentru investiții în infrastructura de conectivitate care depășește resursele sale (drumuri județene ce leagă comunele de orașe – important pentru valorificarea economică). Sau poate propune îmbunătățiri de politici (ex. simplificări legislative) pornind de la obstacolele întâlnite de beneficiarii săi. Astfel, valoarea adăugată LEADER se extinde și în influențarea politicilor, nu doar în implementare.
21. **Întărirea capacității instituționale a GAL pentru viitor:** Se recomandă ca GAL-ul să facă o analiză internă a nevoilor de dezvoltare instituțională și să ia măsuri precum:
22. **Formarea continuă a echipei GAL:** asigurarea că personalul GAL (manageri, experți, animatori) participă la training-uri periodice despre noile regulamente, schimburi de experiență cu alte GAL-uri, perfecționare în domenii de nișă (ex. dezvoltare durabilă, mediu, digitalizare rurală). O echipă pregătită va putea gestiona eficient viitoarele fonduri (care pot fi chiar mai complexe în 2023-2027).
23. **Diversificarea surselor de finanțare ale GAL:** Pe lângă fondurile LEADER, GAL-ul ar putea derula mici proiecte pe alte linii (de ex., proiecte Erasmus+ pentru tineri din mediul rural, sau proiecte POCA pentru întărirea capacității administrației locale). Asta i-ar mări bugetul de funcționare și i-ar permite să ofere servicii suplimentare comunității. Deja statutul de ONG al GAL îi dă această posibilitate – ar fi bine să fie exploatată.
24. **Actualizarea permanentă a SDL în funcție de evoluții:** Chiar și în absența unei cerințe formale, GAL-ul ar putea realiza la fiecare 1-2 ani un mini-exercițiu de revizuire strategică, implicând partenerii, pentru a se asigura că implementarea rămâne pe făgașul optim. Acest obicei ar preveni situații ca cea din agricultură (dacă s-ar fi constatat rapid lipsa proiectelor, poate s-ar fi făcut mai mult în anii timpurii). Practic, să fie un mecanism intern de *feedback & learning* încorporat.

Încheind, putem afirma că SDL „Canal Dunăre – Marea Neagră 2016” a constituit o **poveste de succes parțial** – cu capitole remarcabile de reușită în dezvoltarea locală, dar și cu lecții învățate din domeniile rămase restante. Strategia a demonstrat potențialul enorm al abordării LEADER de a transforma comunitățile rurale din interior, mobilizând oamenii și resursele locale pentru un scop comun. Aplicarea recomandărilor de mai sus, coroborată cu menținerea

entuziasmului și implicării locale, va permite GAL-ului să își consolideze realizările și să abordeze mai eficient provocările, asigurând o dezvoltare durabilă și echilibrată a microregiunii și în anii ce urmează.

GAL „Canal Dunăre – Marea Neagră 2016” poate privi acum retrospectiv cu mândrie la rezultatele obținute și, totodată, își poate calibra viitorul sprijinindu-se pe experiența acumulată – continuând astfel misiunea de a fi un motor al progresului pentru comunitățile de pe malul Canalului Dunăre-Marea Neagră, în spiritul sloganului LEADER: „*gândire globală, acțiune locală*”.

## **GAL „CANAL DUNĂRE-MAREA NEAGRĂ 2016”**