

farnet

РЪКОВОДСТВО #1



Териториален подход към развитието на рибарските райони в ЕС

*Начално ръководство за рибарски
местни инициативни групи (FLAG)*



Съдържание

1. Въведение..... 1	4а. Разработване на ефективни стратегии: Процес с участие на заинтересованите страни в разработването на стратегия... 19
Каква е целта на това ръководство?	Какво представлява процесът с участие на заинтересованите в разработването на стратегия?
Кои са основните характеристики на териториалния подход по ос 4?	Какви са фазите и стъпките при разработване на стратегия?
Как е структурирано това ръководство?	
2. Определяне на рибарските райони 4	4б. Разработване на ефективни стратегии: Основни характеристики на стратегията за развитие 24
Какво означава „рибарски район“ в контекста на ЕФР?	Резюме
Кой определя района?	Основни характеристики на рибарския район
Какво представляват критериите за допустимост?	Социален, икономически и екологичен контекст
Какви други фактори влияят върху избора на рибарските райони?	Ангажираност на общността и заинтересованите лица
Големина и критична маса	SWOT анализ
Общи характеристики и кохерентност	Разработване на стратегията, основни цели и логическа обосновка
Усещане за местна идентичност	Съгласуваност и синергии с други политики
Потенциал за развитие на района	Специфични цели и мерки
<i>Заключение</i>	Хоризонтални въпроси
	Сътрудничество и изграждане на мрежи
3. Изграждане на местни партньорства 11	4с. Разработване на ефективни стратегии: Подготовка на план за изпълнение (бизнес план или план за действие) 31
Защо е необходимо да се създаде партньорство?	Процесът на изпълнение
Как са структурирани партньорствата?	Администрация, финансиране и назначаване на персонал
Правен статут	Развитие на рибарската група
Състав на партньорството	Разработване и одобряване на проект
Какъв е начинът за идентифициране и привличане на партньори?	Критерии за избор на проекти
Какви са етапите при изграждане на партньорство?	Мониторинг и оценка
Какви са основните функции на местните партньорства?	Комуникации, информация и публичност
	Финансова информация

Снимки (страници):

Asociación Guimatur (задна корица), Monica Burch (1), Maylis Iribarne (19), Jean-Luc Janot (предна корица, 4, 24, задна корица), Anastasios Perimenis (11, задна корица).

Сътрудници:

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

Печат:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Редактор: Европейска комисия, Генерална дирекция „Морско дело и рибарство“, Генерален директор.

Отказ от отговорност: Въпреки че Генерална дирекция „Морско дело и Рибарство“ носи отговорност за цялостното създаване на тази публикация, тя не носи отговорност за точността, съдържанието или становищата, изразени в отделните статии. Освен ако не е предвидено друго, Европейската комисия не приема и не одобрява по какъвто и да било начин всяко становище, съдържащо се в тази публикация, а твърденията не трябва да се считат за твърдения на Комисията или на Генералната дирекция „Морско дело и Рибарство“. Европейската комисия не гарантира точността на данните, съдържащи се в тази публикация. Европейската комисия или което и да било лице, действащо от нейно име, не поемат отговорност за тяхната употреба.

© Европейски съюз, 2010 г.

Отпечатано в Белгия на рециклирана хартия.

1. Въведение

Каква е целта на това ръководство?

Настоящото ръководство е изготвено с цел подпомагане на настоящи и бъдещи рибарски групи (FLAG), както и на лицата, работещи съвместно с тях, по отношение на основните елементи за създаване и функциониране на териториално партньорство и разработване и прилагане на стратегия за местно развитие.

Приоритетна ос 4 представлява нова отправна точка за Европейския фонд за рибарство (ЕФР), която акцентира върху устойчивото развитие на рибарските райони. Този териториален подход за първи път е въведен в Регламента за ЕФР за периода 2007–2013 г. и отразява разбирането на Комисията, че за сложните и бързо променящи се фактори, оказващи влияние върху рибарските райони и общности, не могат да се прилагат традиционни политики и отделни инструменти.

Според Комисията, ЕС „трябва да може да осигури съпътстващи мерки във връзка с преобразуването на районите, засегнати от реструктурирането на сектор рибарство“. Ос 4 осигурява на ЕФР такива мерки, а подходът за развитие на район или територия дава възможност за тяхното адаптиране към много различни ситуации, съществуващи в рибарските райони в целия ЕС.

Това обаче представлява ново предизвикателство за рибарските райони, където често съществува ограничен опит и знания в областта на териториалното развитие. Това ръководство е разработено, за да подпомогне заинтересованите лица в тези райони за по-добро разбиране на териториалния подход и как той може да се приложи в собствения им район.



Пристанище Байон (Испания).

Кои са основните характеристики на териториалния подход по Ос 4?

В някои отношения Ос 4 може да изглежда сходна с други инициативи; много от дейностите, извършвани по Ос 4, вероятно ще бъдат сходни с тези, осъществявани в рибарските райони по линия на други програми като PESCA, INTERREG и EQUAL.

Въпреки това основната разлика между Ос 4 и другите елементи на ЕФР е не толкова в предприеманите характерни дейности, а в начина, по който тези дейности се извършват и свързват както в рибарския район, така и от самите рибарски общности. В това отношение Ос 4 е най-сходна с подхода „Лидер“ към развитието на селските райони, чиито основни принципи осигуряват основата за Ос 4 (вижте карето).

Подходът „Лидер“

От въвеждането ѝ през 1991 г. инициативата „Лидер“ на ЕС работи, за да осигури на селските общности метод за включване на местните партньори в управлението на бъдещото развитие на техните райони. Подходът на „Лидер“ се основава на предпоставката, че предвид разнообразието на европейските селски райони стратегиите за развитие са по-ефективни и по-ефикасни, ако са създадени и изпълнени на местно ниво от местни участници, съпътствани от ясни и прозрачни процедури, подкрепата на съответните публични администрации и необходимата техническа помощ за трансфер на добри практики. Следните седем основни характеристики обобщават подхода „Лидер“: местни публично-частни партньорства или местни инициативни групи; стратегии за развитие на избрана територия; разработване и изпълнение на тези местни стратегии на принципа „отдолу нагоре“; интегрирани и многосекторни дейности; иновации; създаване на мрежи; и сътрудничество. Тези характеристики са описани по-подробно на: ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/factsheet_en.pdf

Целта на Ос 4 е не само справяне с краткосрочните въздействия на икономическите, социалните и екологичните последици от изчерпване на рибните запаси. Целта ѝ е да позволи на рибарските общности да създадат *нови и устойчиви* източници на приходи, както и да подобри качеството на техния живот. Това се осъществява чрез овластяване на местното население, което най-добре познава както проблемите, така и стремежите на рибарските общности, чрез предоставяне на инструменти и ресурси за развитие и адаптиране на решения за задоволяване на техните реални потребности.

Основните принципи на подхода се базират на съществуващото разнообразие от рибарски райони и условия в ЕС, както и на принципа на субсидиарност, като подпомагат местното население да се превърне в движеща сила на местното развитие. Предвидено е подкрепата по Ос 4 да формира част от *интегриран подход, насочен към стратегия за местно развитие, отговаряща на съществуващата ситуация. Нейното разработване и изпълнение трябва да бъдат възможно най-децентрализирани. За предпочитане е тя да се координира чрез партньорство на местни участници от публичния, частния и гражданския сектор, които съвместно са сформирали рибарска група. Цялостният подход може да се характеризира с три основни взаимосвързани направления — така наречената „Света троица на териториалното развитие“: територията или районът; групата или партньорството; и стратегията за интегрирано местно развитие.*



„Светата троица“ на териториалното развитие

Този подход към териториалното развитие променя из основи начина, по който местните райони, партньорства и стратегии се възприемат и създават. Вече не е достатъчно само да се започне от установените административни граници, да се отчетат нуждите или проблемите по отношение на дефицитите и да се потърси някой (обикновено външна агенция), който да запълни липсите чрез разпределяне на публични средства.

Цикълът трябва да започне с положителна визия и стратегия за желаното бъдещо развитие на района. Това се подпомага от активно обединение на местните заинтересовани лица, работещи съвместно за постигане на споделени цели. Точните граници на територията тогава зависят от това, което те искат да постигнат и с кого да го направят. В резултат избраните територии се определят като функционални и свързани помежду си райони, в които населението е обединено от общи или споделени елементи; те се превръщат в „региони – ориентирани към проекти“, а самата територия се разглежда като активно учещта се организация.

Как е структурирано това ръководство?

Ръководството е разделено на три основни части; те могат да се четат като отделни документи, но са написани по начин, отразяващ интегрирането на трите елемента от „троицата“. Следователно трите части се допълват и подкрепят взаимно, както става на практика с трите елемента – територия, партньорство и стратегия. Основните раздели на ръководството са:

- › **Определяне на рибарските райони.** Този раздел обяснява какво означава понятието „рибарски район“ и описва основните фактори, които трябва да се вземат под внимание при определяне на типовете райони, които ще бъдат обхванати от Ос 4, от гледна точка на местните участници и управляващите органи.
- › **Изграждане на местни партньорства.** Вторият раздел от ръководството обяснява концепцията за местните партньорства и представя основните стъпки при създаване на партньорство, в това число аспектите, които трябва да се вземат под внимание при определяне на неговия състав и начин на функциониране. Съществуват и редица указания и справки за изграждане на партньорство.
- › **Разработване на ефективни стратегии.** Последният раздел е съставен от три основни подраздела: първият обяснява основните стъпки на подхода „отдолу нагоре“ за стратегическо планиране с участие; вторият описва основните компоненти на ефективната стратегия (съдържанието); и накрая, последният раздел разглежда оперативния или бизнес план — или как да се осигури реализирането на стратегията.

Във всички части на ръководството има препратки към примери и инструменти, представени на Интернет страницата на FARNET. Друг ключов елемент от подхода по Ос 4, сътрудничеството, се разглежда в отделни насоки.

2. Определяне на рибарските райони



Риболов на лед (Финляндия).

Какво означава „рибарски район“ в контекста на ЕФР?

Ос 4 на Европейския фонд за рибарство (ЕФР) се различава от другите три оси по това, че е насочена по-скоро към рибарските райони (наречена е „Устойчиво развитие на **рибарските райони**“), отколкото само към рибарския сектор. Използването на средствата, отпуснати по Ос 4 на ЕФР, налага изпълнението на три основни условия:

1. Трябва да бъде избран местен район в съответствие с изискванията на ЕС и националните изисквания;
2. Трябва да се създаде местно партньорство или група (рибарска група или FLAG), включващи основни участници от дадения местен рибарски район; и
3. Партньорството, съвместно с широката общественост, трябва да подготви и приложи местна стратегия за развитие на рибарския район.

Следователно районът представлява общата основа за създаване на партньорството, подготвяне на стратегията и прилагане на предложените действия. Стратегията и дейностите, финансирани по тази ос, трябва да бъдат тясно свързани с характеристиките, условията и нуждите на рибарския район. Като цяло самият район (а не отделни проекти) е обект и цел на публичното финансиране, а хората, живеещи или работещи в района, определят кои приоритети и проекти ще получат подкрепа.

Какво гласят регламентите на ЕС за рибарските райони?

Регламентът за ЕФР налага сравнително малко условия на рибарските райони и гласи следното:

- › районите трябва да бъдат ограничени по размер и, като общо правило, по-малки от ниво 3 по NUTS (член 43.3);
- › районите трябва да се характеризират или с ниска гъстота на населението, или със западащи риболовни дейности, или с малки рибарски общности (член 43.4);
- › районът трябва също да бъде „достатъчно тясно свързан в географски, икономически и социален аспект“ (член 43.3) и „да има достатъчна критична маса по отношение на човешки, финансов и икономически ресурс, за да осигури жизненост на стратегията за местно развитие“ (член 45.3).

Регламентът за прилагане гласи още:

- › оперативната програма определя процедурите и критериите за избор на рибарските райони. Държавите-членки решават как да прилагат членове 43.3 и 43.4 от регламента (Регламент за прилагане, член 22.1);
- › избраните рибарски райони не е необходимо да съвпадат с национален административен район или със зони, създадени с цел пригодност според целите, поставени от Структурните фондове (Регламент за прилагане, член 22.2).

Кой определя района?

Регламентите на ЕС позволяват на държавите-членки или регионите да използват различни подходи за избор на район.

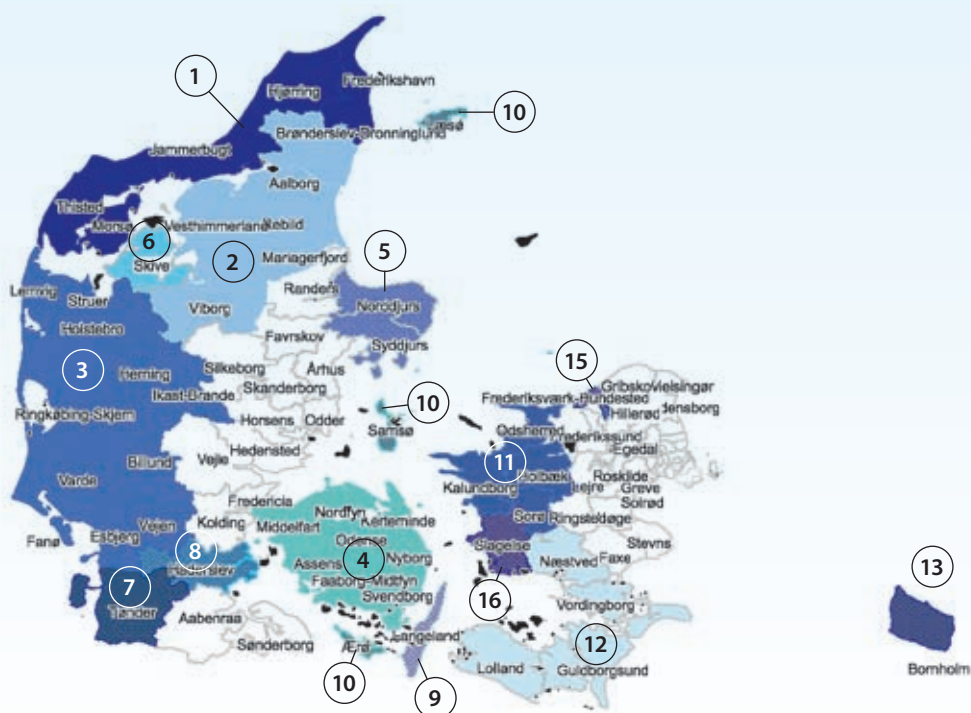
Управляващите органи на някои държави-членки определят единствено в широк мащаб условията, на които трябва да отговаря дадена територия, за да се възползва от Ос 4 и **приканват рибарските общности да направят предложения за рибарски райони**. Предимството на този подход е, че е насочен в по-голяма степен „отдолу нагоре“, но държавите-членки трябва да преценят дали разполагат по места със системите, които да им позволят да избират райони, които действително притежават „критична маса“ и са най-вече „кохерентни и могат да осигурят жизненост на местната стратегия за развитие“ според изискванията на регламентите.

Други **управляващи органи дават приоритет на територии**, които отговарят на определени характеристики, и след това насърчават създаването на партньорства и разработването на стратегии в тези райони. Въпреки че при определени обстоятелства това може да помогне да се гарантира, че финансирането е концентрирано в райони, които отговарят на условията за изпълнение на стратегическите цели на Ос 4, недостатъкът на този подход е, че не е гъвкав и е с посока „отгоре надолу“.

Съществува и **междинна опция**, при която управляващите органи могат да посочат в широки граници географските области, подходящи за Ос 4 (например само определена част от брега, с изключение на определени големи пристанища и т.н.), но действителният брой на групите и техните граници да се договарят между заинтересованите лица на местно ниво.

Определяне на рибарските райони в Дания

Дания първоначално бе разделена на 7 „рибарски области“, в които имаше възможност да се създадат една или няколко рибарски групи. След това местните заинтересовани лица определиха, при изразяването на своя интерес, районите, които тяхната стратегия за местно развитие трябва да покрива, като по този начин гарантираха подход „отдолу нагоре“ за определяне на районите. В последствие управляващият орган оцени и взе крайното решение за предложените райони. Накрая бяха избрани общо 16 рибарски групи.



На практика определянето на рибарските райони често е един от най-горещо оспорваните въпроси по Ос 4. Нерядко то е резултат от дълги дискусии и преговори, включващи основни местни, регионални и национални органи. По време на тези преговори често има силен натиск за задоволяване на различни заинтересовани страни, които може да доведе до разширяване на границите на рибарските райони и намаляване на финансирането.

Въпреки факта, че според Ос 4 **рибарските райони не трябва да се ограничават до съществуващи административни граници** (Регламент за прилагане, член 22.2), резултатът от преговорите обикновено е комбинация от общини (райони по NUTS 5). Всъщност в някои държави официалната декларация на местните власти (например общинския съвет или кмет) е необходимо условие за официалното включване на дадена територия в рибарския район.

Какво представляват критериите за допустимост?

Стана ясно, че Регламентът за ЕФР дава на държавите-членки значителна гъвкавост при определянето на рибарските райони. Освен критериите, споменати в регламента, управляващите органи могат да използват допълнителни критерии, пригодени за съответния контекст, ако те са споменати в тяхната Оперативна програма. Обикновено управляващите органи дават приоритет на райони, които са видимо зависими от рибарския сектор, анализирайки характеристики като:

- › икономическата значимост на сектор „Рибарство“, например измерена според процента на района или БВП на сектора, брутна добавена стойност или заетостта, генерирани от местния рибарски сектор;
- › социалната значимост на сектор „Рибарство“ т.е. импликациите на настоящата и историческата зависимост на общността от рибарските дейности, например по отношение на местна инфраструктура и услуги;
- › степента, до която рибарският сектор в района е засегнат от по-широки или глобални тенденции и влияния;
- › наследството, традицията и културата на рибарството; и
- › ролята на рибарския сектор при запазването на природни или културни ценности.

Управляващите органи могат също така да решат да използват допълнителни критерии, насочени към райони с по-неблагоприятни условия (например БВП или ниво на безработица).

Общият размер на бюджета по Ос 4 ще окаже също влияние и върху процеса на определяне на допустимостта. Например държавите или регионите с относително големи бюджети могат да си „позволят“ повече гъвкавост при определяне на районите. Държавите със силно ограничен бюджет ще трябва да съсредоточат финансирането върху по-малък брой райони, което означава, че те ще трябва да прилагат по-строги критерии.

Околната среда е ключов фактор при избора на рибарски райони във Франция.

Счита се, че цялото френско крайбрежие, заедно с Френска Гвиана, отговаря на критериите за допустимост за мерките по Ос 4. Но потенциалната заплаха, свързана с упадък на рибарството, пред която са изправени районите, както и качеството на местната околна среда, са изиграли важна роля при вземането на крайното решение. Всичките 11 рибарски района, избрани във Франция, включват защитени или екологично управлявани райони (девет от които са обекти по морската мрежа Натура 2000).

Какви други фактори влияят върху избора на рибарските райони?

Процесът на създаване на рибарска група и критериите на управляващите органи за оценяване на предложенията на групата също трябва да гарантират, че избраните райони представляват добра основа за местното партньорство и стратегията. При избор и определяне на райони трябва да се вземат под внимание следните фактори като минимално условие:

- › размерът и критичната маса на района;
- › общите характеристики на района и неговата кохерентност;
- › чувството за местна идентичност; и
- › потенциалът за развитие на района.

Големина и критична маса

Няма „златно правило“ по отношение на големината на района, но районите, които са прекалено малки или прекалено големи може да имат сериозни затруднения. Минималният брой на населението, за което се счита, че **осигурява необходимата „критична маса“**, обикновено е 10 000 души, но в някои държави или региони с ниска гъстотата на населението, този праг може да се сведе до 5 000 души. Но в общи линии район с много малко население вероятно няма да притежава достатъчна „критична маса“, което може да означава, например:

- › че може да има твърде малко местни лидери или други активисти в общността, способни да осигурят прилагане на стратегията (гражданската активност може да зависи от малък брой ключови личности, които биха били трудно заменими при пенсиониране или освобождаване);
- › има прекалено малко предприемачи, предлагащи добри проекти от частния сектор;
- › има недостатъчно местно финансиране или налични други ресурси за съфинансиране на проекти, или допринасящи по друг начин за тяхното реализиране;
- › административните разходи за създаване и функциониране на партньорство може да бъдат непропорционално високи.

От друга страна, един прекалено голям район може да създаде друг вид проблеми. Многобройното население, значително над 100 000 души, може да ограничи степента на пряк контакт между рибарската група и рибарската общност, като по този начин може да се понижи нивото на доверие между различните участници. Когато дадена рибарска група обхваща много голям географски район, например в рядко населени държави, физическото разстояние между местните участници също може да затрудни съвместната работа.

Ако отпуснатият за такива райони бюджет е нисък, **ресурсите по Ос 4 могат да „се разпределят прекалено оскъдно“**, за да може да се постигне реална промяна. И двата сценария изискват от рибарските групи да демонстрират необходимата критична маса.

Някои държави изключват градове над определен размер (например пристанища) от участие в рибарски групи, за да се избегне ситуация, при която те ще погълнат голяма част от бюджета. Въпреки това важната роля на търговските градове и пристанища за стимулиране на развитието на околните райони не трябва да се подценява, като е важно да се избере район, който представлява свързана и функционална цялост.

Общи характеристики и кохерентност

За да могат дейностите на рибарските групи да допринесат за устойчивото развитие на даден район, важно е районът да притежава достатъчна степен на кохерентност/ свързаност **в географско, икономическо и социално отношение**. Трябва да се избягват големи диспропорции, тъй като те ще затруднят идентифицирането на общите приоритети и постигането на съгласие за обща стратегия.

В общи линии това означава, че различни части от територията (т.е. различните села или общини, които образуват района) трябва да притежават някои общи характеристики, които ги свързват. Те може да споделят определени ресурси, да бъдат изправени пред общи предизвикателства или да имат общи нужди и възможности.

Това не означава, че районите трябва да бъдат хомогенни. Всъщност **различните, но допълващи се части** от даден район могат да бъдат връзката, която ги свързва един с друг (например една част от района може да предлага туристическа база, докато друга — да осигурява персонала, работещ в тази база). Следователно това допълване, заедно с връзките, допринасят за кохерентност на района. Общите характеристики на района може да включват:

- › сходни или общи географски характеристики (например район, разположен по протежението на специфичен тип брегова линия или на речна долина);
- › сходна или обща история или културно наследство;
- › общи или сходни социални предизвикателства (например малки изолирани общности, етнически малцинства или застаряващо население);

- › сходни екологични фактори (например замърсяване на води, райони с висока природна ценност или общи ресурси); и
- › обща икономическа ситуация (например постиндустриални или реструктуриращи се райони, туристически курорти, западащи или развиващи се райони, области, в които рибарският сектор е в упадък и има конфликти между потребителите).

Някои държави изискват районите по Ос 4 да бъдат **географски непрекъснати** (с евентуално изключение на големите градове, споменати по-горе). В други държави това не е задължително, доколкото различните части на района показват достатъчно общи характеристики (каквото е случаят с няколко малки острова, формиращи рибарска група). Въпреки че липсата на непрекъснатост може да затрудни развитието и прилагането на ефективна стратегия, непрекъснатостта на даден район понякога може да бъде по-маловажна от неговата кохерентност.

Усещане за местна идентичност

Усещането за местна идентичност е изключително важно при териториалния подход „отдолу нагоре“. Причините за това са следните:

- › то допринася за **социалния капитал**, особено за взаимното доверие между местните партньори и в рамките на цялата общност, което улеснява сътрудничеството;
- › то укрепва **вярата, че нещо може да се постигне**, въпреки проблемите и трудностите, като по този начин се подобрява шанса за успех на стратегията; и
- › то **мотивираща местните участници** да отделят доброволно време и усилия.

Въпреки че чувството за местна идентичност често е по-силно в хомогенните райони, това не винаги е така. Има ситуации, в които жителите на един район с разнообразна или разпръсната територия споделят по-силна обща идентичност. Това може би се дължи не толкова на „общото между нас“, а по-скоро на това „пред какво се изправяме заедно“ или „какво ни различава от останалите“, или комбинация от горепосочените. То често съдържа силно чувство за местна гордост. Създаването на **„чувство за място“** и надграждането му може да бъде изключително важен мотиватор и позитивна движеща сила в даден район, както и присъща част на стратегията за местно развитие.

Усещането за местна идентичност се развива с времето и може да бъде **слабо в общности, съществуващи отскоро** (например в които има прилив на жители от друга част на страната) или в които голяма част от населението прекарва голяма част от времето си на друго място (например предградия в съседство с голям град). В тези ситуации усилията за укрепване на местната идентичност, включително дейности като оживяване на общността и съвместна работа по стратегията, трябва да бъдат сред главните приоритети на местното партньорство. Успешното изпълнение на стратегията ще помогне и за укрепване и засилване на чувството за местна гордост.

Потенциал за развитие на района

Под потенциал за развитие на района тук се разбира степента, до която икономиката на района може да използва набора от наличните **ендогенни ресурси** за осигуряване на устойчиви доходи за местното население. Това е свързано с много фактори, сред които:

- › разстоянието от пазарите за местни продукти и/или работните места (например големи градове);
- › нивото на образование и икономическа мобилност на жителите;
- › уменията и организацията на общността;
- › видът и мащабът на природните и културни ценности;
- › степента, до която местната икономика зависи от един или малък брой сектори;
- › естеството, степента или потенциалът за икономическо разнообразие;
- › привлекателността на района за външни инвеститори или туристи;
- › видът и степента на имиграция или емиграция;

- › близостта и достъпността на съседните райони, които може да предоставят допълнителни възможности; и
- › капацитетът на местните жители и предприятия за привличане на инвестиции.

Не съществуват два рибарски района с еднакъв потенциал за развитие. Въпреки това чрез анализиране на фактори, като тези описаните по-горе, може да се оцени естеството и големината на потенциала на всеки район. Този анализ ще има **пряко отношение към избора на територията и стратегията на рибарската група**. Например в райони, които силно зависят от рибарската промишленост, осигуряването на алтернативна или допълнителна заетост може да е трудно. В резултат на направения анализ предложеният рибарски район може да бъде променен, ако това ще донесе предимства.

Заклучение

Внимателното определяне и избор на територия на рибарската група ще допринесат за успеха на партньорството и на местната стратегия, тъй като трите елемента са тясно свързани. Насоките в това ръководство акцентират върху много от ключовите фактори, които ще помогнат на местното партньорство да осигури съчетаването на трите елемента в полза на рибарските райони и хората.

Рибарството и туризмът свързват областите на южния бряг на Галиция

Рибарската група Ría de Vigo-A Guarda обхваща южния бряг на Галиция (Северозападна Испания) и включва общо 10 области в залива Виго и Бахо Миньо. Общата брегова ивица на тези области е 137 км, а общото им население възлиза на 135 720 жители (4 % от населението на Галиция), разпределено на площ от 404,4 км². Този район е един от най-силно зависимите от рибарския сектор в Галиция, както и един от най-гъсто населените (336 жители на км² — в сравнение със средната за региона гъстота от 93,75). Той се характеризира с наличието на силна група, свързана с морската индустрия, като 11,3 % от активното население е директно заето в рибарския сектор. Въпреки това другите сектори, например туризъм, също са важни, поради големия брой плажове и туристически атракции в района, както и наличието на няколко забележителни природни парка и защитени територии и до 12 малки пристанища.

3. Изграждане на местни партньорства

Защо е необходимо да се създаде партньорство?

Местните участници, които са заинтересовани от Ос 4 на Европейския фонд за рибарство (ЕФР), е необходимо да създадат местна група за прилагане на мерките, т.е. партньорство на местно ниво, включващо „публични и частни партньори от съответните различни местни социално-икономически сектори“. По Ос 4 тези местни партньорства са известни под общото наименование **рибарски местни инициативни групи (FLAG)**, въпреки че понякога се използват други имена, като „крайбрежни групи за действие“ (Испания) или „местни рибарски групи“ (Полша).

Рибарските местни инициативни групи или техният еквивалент са наточени с разработването и осъществяването на **стратегия за интегрирано местно развитие** за една кохерентна територия, прилагайки подхода „отдолу нагоре“. Рибарската група трябва да гарантира наличие на достатъчна критична маса от ресурси за подпомагане на стратегията, включително достатъчен административен и финансов капацитет за управление на помощта и осигуряване на успешно завършване на дейностите. Тези условия определят характера на партньорството и същността на неговото функциониране. Следователно тук говорим за отношения, които:

- › обединяват лица от публичния, частния и гражданския сектор на принципа на равнопоставеността;
- › гарантират съвместната работа по определяне и преследване постигането на общи цели;
- › са дългосрочни, т.е. се простират отвъд рамките на единичен проект или краткосрочно сътрудничество;



FLAG Αναπτυξιακής Εταιρείας Λέσβου Α.Ε. (Гърция).

- › включват споделяне на рискове и ползи между всички партньори; и
- › приемат, че съвместната работа, надграждането и взаимното допълване на силните страни и активи прави партньорите по-силни.

Създаването на партньорство е дълъг и труден процес, изискващ от партньорите да споделят ресурси и активи (не непременно парични средства, но и местни знания, време и усилия). Партньорите правят това, защото признават, че по-големи печалби или ползи може да се постигнат чрез **партньорска работа** или защото проблемите може да са прекалено сложни за самостоятелно разрешаване. При инициативи за местно, териториално развитие, каквато е Ос 4 на ЕФР, могат да се постигнат реални ползи, особено в райони, които са в упадък или са изправени пред сериозни икономически или социални предизвикателства.

В такива райони има нужда от **обединяване на целия потенциал и всички силни страни** на местните участници с цел справяне с общи проблеми, възможности и предизвикателства. Такова партньорство включва споделяне на собственост, развиване на споделено чувство за принадлежност към мястото и търсене на обща позиция, чрез която да се намерят решения, свързани не само с един сектор, а с целия район и неговите нужди чрез интегрирани действия.

В такава ситуация местното партньорство може:

- › да натрупва местни ресурси, опит и умения, за да ги използва по-ефективно и да разработва подходящи решения на идентифицираните проблеми;
- › да ангажира по-широката общественост при вземане на решения и при планиране на развитието, чрез което се увеличава гражданското участие в управлението, както и местният капацитет за действие, и се изгражда представителна група за помощ; и
- › да предостави механизъм за идентифициране и справяне с потенциалните синергии и конфликти между групите с различни интереси (например между околна среда и развитие)¹.

Основната роля на партньорството е разработване и прилагане на съвместна стратегия или план за действие за съответния район.

Как са структурирани партньорствата?

Регламентът на ЕС изисква дейностите по Ос 4 да се осъществяват от групи или партньорства, обхващащи „представители на рибарския сектор и на други съответни местни социално-икономически сектори“. Следователно подходът трябва да бъде насочен към **включване**, а анализът на заинтересованите страни трябва да вземе предвид групи, които в някои случаи могат да бъдат изключвани. Опитът от програма „Лидер“ показва, че сред групите, изключвани често от подобни инициативи, са: младежите (чието бъдеще е под заплаха), икономически

активното население (което може да е в ограничен брой), жените (често изключвани в доминираният от мъже промишлени сектори) или възрастното население (често с опит и на разположение).

Тъй като Ос 4 има отношение към рибарските групи, важно е да се гарантира силно присъствие на рибарския сектор. Същевременно е жизненоважно **да няма доминиране на един сектор или партньор**. Балансирано и включващо партньорство може да създаде по-ефективна и балансирана стратегия, отразяваща нуждите на района и всякакви специфични нужди или интереси. Това също може да мотивира междуобщностно участие чрез оценяване на приноса на хората и насърчаването им да споделят своите ресурси (време, знания за територията, финансови и технически ресурси) в полза на района.

Организациите, представени в рамките на партньорството, са важни, но също толкова важни са и отделните лица, представляващи тези организации в рамките на партньорството. **Участието на ръководни служители или представители** допринася в голяма степен за успеха на партньорството, като му придава по-голяма тежест в управлението на партньорската организация и като улеснява по-бързото вземане на решения от страна на партньора.

Привличането на лица, отчитащи ограниченията на собствените си организации и осъзнаващи, че проблемите на района не могат да се решат без участието на други партньори и сектори, също може да спомогне за преодоляването на подобни проблеми.

Изтъкването на възможността за оказване на влияние от партньорите върху важни решения в рамките на партньорството (като окончателната форма на стратегията или избора на проекти) е също важно за насърчаване на тяхното активно участие — особено за тези с по-малък опит при сътрудничество с други сектори.

¹ Базирано на ръководството „Оживяване на местните партньорства в селските райони — практическо ръководство“, разработено по проекта ТЕРА (Обучение на аниматори в областта на европейското партньорство), www.partnershipanimators.eu.

Нов подход към управлението на френското баско крайбрежие

Групата „Южно баско крайбрежие“ на ЕФР е широко неформално партньорство, включващо голям обхват заинтересовани лица. **Местният комитет по рибарство (МКР) е основната структура**, която осигурява правния статут на групата. Местният комитет по рибарство упълномощава **Програмен комитет** да взема решения за подкрепата, предоставяна по Ос 4 от вносителите на проекти, на базата на стратегията. Този Програмен комитет, отговорен за управлението и прилагането на стратегията, се състои от 30 члена (21 от частния сектор, включително 17 от рибарския сектор, и 9 от публичния сектор). Назначаването на **ръководител на инициативата по Ос 4** осигурява на МКР необходимите човешки ресурси за изпълнение на неговата мисия на организатор, движеща сила и координатор на инициативата. Малък **Технически комитет** осигурява допълнителни експертни познания и консултации.



Правен статут

В различните държави-членки съществуват различни организационни модели на рибарска група. В някои страни рибарските групи трябва да формират юридическо лице (често дружество с идеална цел или НПО), в други — един или повече партньори се избират за координиране на прилагането на стратегията, включително за поемане на административни и финансови отговорности от името на партньорството (за повече подробности вижте раздела за правната структура в плана за изпълнение).

Състав на партньорството

Партньорствата са динамични организации, променящи се и развиващи се с течение на времето. Първоначално те не са изцяло формирани и имат различно начало, траектория и край. Тъй като е възможно идентифициране на много различни типове партньорства, най-добре е те да се считат за отправни точки. В действителност често съществува значителна разлика в типовете и в прехода между различните типове. Партньорствата може да се ръководят от:

- › *Частния сектор или от представители на специфичен сектор на дейност (например, рибарски сектор)* — те често възникват, когато интересите на частния сектор се обединяват, за да реагират на специфичен проблем, предизвикателство (като реструктурирането на флота) или възможност (например възможности за финансиране). Въпреки че притежават предимства при мобилизиране на частни инвестиции и талант, те може да имат тясна насоченост, което би могло да ограничи дейностите им до **подобряване на конкурентоспособността в собствения им сектор**. Поради това те може да не обърнат достатъчно внимание на възможностите за диверсификация, подобряване на околната среда и отваряне към по-широк кръг от интереси в района.
- › *Публичния сектор* — често представлява отправна точка и е обичаен в райони, в които партньорствата и териториалното развитие са нови понятия, както и в страни с относително слабо гражданско общество (например държави-членки на ЕС от Централна и Източна Европа). Задвижване на първоначалните дейности и обезпечаване на ресурси от публичния сектор може да бъде жизненоважно за създаването на нови партньорства. Такива партньорства са склонни да **акцентират върху осигуряване на ресурси, физически инвестиции и инфраструктура**. Те могат да играят важна роля в укрепването на общинското и междуобщинското управление, но може да останат зависими или ръководени от интересите на доминиращия публичен сектор и поради тази причина може да не се превърнат в независими или самоиздържащи се.
- › *Гражданското общество* — съществува тенденция тези партньорства да възникват от организации на гражданското общество, загрижени за подобряването на техния район, неговата икономика, околната среда и/или качеството на живот. Те се срещат по-често в райони, в които гражданското участие е силно или където има опит за работа в партньорство. Финансирането също може да бъде силен мотивиращ фактор. Тук акцентът се поставя върху **инвестиции в оживяване, обучение, култура, както и върху местните работни места, околната среда и обектите за обществено ползване**. Тези партньорства може да окажат положително влияние върху социалната и екологичната устойчивост и може да се

превърнат във високоефективни и самостоятелни партньорства. Но те могат да бъдат ограничени от проблеми, свързани с икономическата жизнеспособност и политическата легитимност.

Предимствата и недостатъците на различните комбинации от партньори карат някои държави да защитават „**принципа на едната трета**“, при който съществува равен баланс на публично, частно и гражданско представителство. Въпреки това, не съществува магическа формула за идеалния състав на партньорствата — важното е да се открие комбинацията от партньори, която ще осигури ентузиазъм, умения и ресурси, които максимално съответстват на нуждите на дадения рибарски район.

Какъв е начинът за идентифициране и привличане на партньори?

Ако партньорството възнамерява да допринесе реално за развитието на района, важно е да се гарантира, че всички основни заинтересовани страни в района са привлечени за партньори. Потенциалните партньори трябва да имат реален интерес да извършат промени в района, да подкрепят работата на партньорството, да имат желание за предоставяне на своите ресурси и репутация и да помагат за популяризирането и насърчаването на други лица да се присъединят към процеса.

Изграждането на партньорство обикновено се инициира от основна група от заинтересовани или мотивирани хора, желаещи да се ангажират със съвместна дейност. Съществена задача в първоначалния етап е **идентифицирането на заинтересованите страни**, което включва анализ на всички хора, организации и институции, които са оказвали или могат да окажат значително влияние (положително или отрицателно!) върху развитието на територията. След това тези заинтересовани страни трябва да бъдат поканени за участие в работата на партньорството. Полезен инструмент представлява посочената по-долу таблица, определяща основните характеристики на всяко заинтересовано лице (силни и слаби страни), мотивацията (очаквания) и потенциалния му принос или ползите, които може да извлече от участието си в партньорството. Такъв анализ обикновено се извършва по сектори, което позволява да се вземат под внимание заинтересованите страни от публичния, стопанския и гражданския сектор.

Заинтересовани лица по сектори	Характеристики, например силни/слаби страни	Мотивация, очаквания	Принос
Публичен сектор: - заинтересовано лице А - заинтересовано лице Б -...			
Стопански сектор: -... -...			
Граждански сектор: -... -...			

Целта на този анализ на заинтересованите лица е да се опишат съществуващите организации, институции и групи, действащи в даден район.

Подходът за привличане на партньори ще варира в зависимост от профила на дадения район. Той може да варира от **райони с недостатъчна местна инициатива**, в които малък брой силно мотивирани участници трябва да дадат бърз старт на местни дейности, до **райони с активна конкурентна среда**, в които редица опитни вътрешни и външни участници може да се конкурират за сходни области на отговорност. Във втората ситуация едно ново партньорство би могло допълнително да обхване ситуацията, затова може да е за предпочитане възприемането на ролята на посредник между различни местни интереси в полза на рибарските общности. В някои случаи такива партньорства може да се присъединят към съществуващи организации.

Какви са етапите при изграждане на партньорство?

Важно е да се отчете фактът, че „**никое партньорство не се ражда изцяло формирано**“². Процесът, при който партньорите взаимно отчитат своите силни и слаби страни и изграждат доверие, отнема време и изисква много срещи и обсъждания. Партньори,

които първоначално изразяват голям ентузиазъм, може да отпаднат, докато други, очевидно неубедени в началото, впоследствие може да се включат и често се превръщат в най-силните поддръжници на партньорството. Следователно определянето на ангажимента на всеки партньор преди избора на управителни органи или изготвяне на правила и процедури за вземане на решения е важна стъпка.

Изграждането на партньорство трябва да се третира като динамичен процес, който се разгръща чрез взаимодействието на участниците. Това е процес, който винаги се развива и е много вероятно ролята на партньорите да се променя с течение на времето. **Цикълът на партньорството** може да бъде полезен инструмент, който да спомогне за разбирането и управлението на този процес. Начините и средствата за справяне с вътрешните проблеми на партньорството (като конфликти, липса на мотивация на партньорите и т.н.) ще трябва да се адаптират към етапа на развитие на дадено партньорство. Този цикъл включва четири етапа, разделени на дванадесет стъпки:

² Advantage West Midlands: Ръководство за развитие и прилагане на местни стратегии за развитие по „Лидер“, www.advantagemw.co.uk

Етап I – Определяне на обхвата и изграждане

1. Определяне на обхвата: осъзнаване на предизвикателствата, събиране на информация, консултации със заинтересованите лица и с потенциални доставчици на външни ресурси, изграждане на концепция за партньорството.
2. Идентифициране: идентифициране на потенциалните партньори и, ако е уместно, обезпечаване на тяхното участие; мотивирането им и насърчаване на съвместната им работа.
3. Изграждане: партньорите изграждат своите работни взаимоотношения чрез постигане на съгласие по целите и основните принципи, които ще се подкрепят от тяхното партньорство.
4. Планиране: партньорите планират програма от дейности и започват да очертават съгласуван проект.

В хода на Етап I понякога между партньорите се появява несъгласие и напрежение (или конкуренция), за които може да е необходимо умело лидерство или насочване преди партньорите да се приспособят към работата в екип и към процеса за вземане на решения от групата. След това отношенията обикновено се нормализират и се усилва усещането за общи цели.

Етап II – Управление и поддържане

5. Управление: партньорите уточняват структурата и управлението на своето партньорство в средносрочен и дългосрочен план.
6. Ресурсно обезпечаване: партньорите (и другите поддръжници) идентифицират и мобилизират финансиране и други ресурси.
7. Изпълнение: след като ресурсите са осигурени и е постигнато съгласие по детайлите на проекта, започва процесът на изпълнение — работа по предварително договорен график и (в идеалния вариант) за постигане на конкретни резултати. Обикновено до този етап партньорството се е превърнало в ефективна организация, а партньорите работят добре съвместно.

Етап III – Анализ и ревизиране

8. Измерване на резултатите: измерване и отчитане на въздействието и ефективността, резултатите и последиците. Мониторинг и оценка: постига ли партньорството своите цели?
9. Анализ: преглед на партньорството: какво е влиянието на партньорството върху партньорските организации? Време ли е някои партньори да напуснат и/или нови партньори да се присъединят? Трябва ли да се разменят ролите?
10. Ревизиране: преразглеждане на партньорството, програмите или проектите в светлината на опита, постиженията или промените в контекста, в който функционира партньорството.

Етап IV – Устойчивост на резултатите

11. Институционализиране: изграждане на подходящи структури, ресурси и механизми за партньорството с цел гарантиране на неговата ефективност в дългосрочен план.
12. Поддържане или прекратяване (развитие): изграждане на устойчивост или постигане на съгласие за подходящо приключване.

Описанието по-горе, адаптирано от „Ръководство за партниране“ на IBLF³, се отнася за всички типове местни партньорства, независимо дали са създадени спонтанно по инициатива на партньорите или в отговор на възможност за финансиране, например рибарска група. Всяка от дванадесетте стъпки е важна за осигуряването на дългосрочна устойчивост на партньорството, но може да се наложи партньорите на рибарските групи да ускорят или оптимизират етапите на формиране на партньорството, за да спазят крайния срок на финансиращата програма. Може също да е необходимо да се работи паралелно по планирането (например разработване на стратегия), управлението (разработване на управленската структура на рибарската група) и ресурсното обезпечаване (например намиране на съфинансиране).

³ Международен форум на бизнес лидерите (IBLF) и Глобалната асоциация за подобро хранене (GAIN), The Partnering Toolkit, 2003 г.



Какви са основните функции на местните партньорства?

Съществуват значителни разлики между местните партньорства в зависимост от националния контекст, както и от специфичните нужди на района. Въпреки това повечето партньорства притежават следните основни функции:

- › изпълнение;
- › финансово управление и администриране; и
- › вземане на стратегически решения.

Функцията „**изпълнение**“ обикновено носи отговорност за:

- › предоставяне на информация и оживяване на общността;
- › предоставяне на подкрепа на вносителите на проекти; и
- › изпълнение на онези проекти, които са предприети пряко от партньорството (например съгласувани стратегически приоритети, проекти за сътрудничество и т.н.).

Административната и финансовата функция могат да се поемат от същата организация, заела се с изпълнението, но е важно да се помни, че тези два типа функции са различни. Лицето, носещо отговорност за административните и финансови въпроси, обикновено ще се занимава с:

- › организиране на проектните предложения и процеса на подбор (включително допустимост);
- › финансово управление (включително исокове, плащания, ако групата оперира с децентрализиран бюджет, т.е. извършва плащания на бенефициенти на проекти);
- › мониторинг на резултатите и отчетност; и
- › административна подкрепа за органите, отговорни за вземането на решения.

При всички случаи е важно да се гарантира разграничаването на административните и финансовите функции от **вземането на стратегически решения**. Вземането на стратегически решения от местното партньорство зависи от неговия официален статут (свободна асоциация на партньори или отделно юридическо лице) и законодателната рамка

на страната. Някои страни изискват определено ниво на представителство от различните сектори. Обикновено се прилагат следните принципи:

- › основните стратегически решения (например одобрение на стратегията или всички значителни промени, избор на партньор, отговарящ за финансовото управление, назначаване на ключови служители, вътрешни правила за вземане на решения за партньорството) се вземат от органа, представляващ всички партньори;
- › решенията за избор на проекти обикновено се възлагат на избран орган (комитет, борд и т.н.), който е част от партньорството. Този орган носи решаваща отговорност за одобряването на проекти и разпределянето на средства за общото развитие на района. Затова неговите решения трябва да бъдат общи, базирани на **консенсус в групата**, а не на броя гласове или проценти. Трябва да се обръща внимание и на осигуряването на **прозрачност** на всички решения (например публикуване на протоколи от заседанията на комитета).

Освен официалните функции, по-малко формализираните елементи на партньорството играят важна роля за мотивирането и насърчаването на партньорите и обединяването им. **Работните групи** могат също да бъдат важен начин за привличане на други членове от местната общност към работата на партньорството. Присъствието на аниматор често е необходимо за стимулиране на развитието на партньорството особено на ранен етап, докато активните и силни работни групи са един от признаците за зрялост на партньорството.

Финландска рибарска група се изгражда върху структура по „Лидер“

Във вътрешния рибарски район Кайнуу и Койлисмаа (Финландия), стратегията е разработена и се прилага на базата на договор за консорциум между три групи по „Лидер“. Асоциацията Оулуярви по „Лидер“ администрира стратегията и е домакин на Комитета по рибарство, който координира изпълнението и оценява целесъобразността на проектните предложения. Комитетът има девет члена, по трима от всеки район по „Лидер“, представляващи рибари, търговци и преработватели, консултантски организации, собственици на земи и езера, НПО, общините и комитетите по „Лидер“. Една трета от членовете са от частния сектор, една трета — от публичния сектор, а една трета — от гражданското общество. Екипът, разработил стратегията, също е координиран от групата по „Лидер“ Оулуярви и има 16 члена, представляващи различните заинтересовани лица.

4а. Разработване на ефективни стратегии

Въведение

Този раздел е разделен на три подраздела, които обхващат: процеса с участие на заинтересованите страни в разработването на стратегия; ключовите характеристики на стратегия за териториално развитие и подготовката на план за изпълнение.

В различните държави-членки може да възникнат разлики по отношение на структурата на стратегията и дали планът за прилагане да бъде част от стратегията или отделен документ. В общи линии следните подраздели обхващат всички ключови елементи, които трябва да се вземат под внимание и, следователно, трябва да са подходящи за всички ситуации.

Процес с участие на заинтересованите страни в разработването на стратегия

Какво представлява процесът с участие на заинтересованите страни в разработването на стратегия?

Регламентът за ЕФР посочва, че стратегиите за рибарските райони трябва да се изготвят чрез „подход отдолу-нагоре“, включващ представителна извадка на местните заинтересовани лица. Целите са две: първо — пълноценно използване на уникалните познания на местните участници относно територията и второ — ангажирането им в процеса на развитие и в рибарската група.

Разработването на стратегия за даден рибарски район обикновено включва координационна рибарска група и други местни участници **за извършване на съвместен анализ на ситуацията на тяхната територия**. Това обикновено се извършва чрез SWOT анализ (силни и слаби страни, възможности и заплахи). Анализът на ситуацията ще даде възможност да се идентифицират предизвикателствата пред развитието, определянето на стратегията и нейните цели, както и съгласуваните приоритети за развитие. Резултатът е местна, интегрирана стратегия, касаеща малък, ясно определен район, която взема под внимание проблемите на голям брой заинтересовани лица от този район.



Пристанище Сен Жан де Луз (Франция).

Този процес с участие на заинтересованите страни в разработването на стратегията има следните основни цели, които са свързани както със самата стратегия, така и с общия процес на развитие:

- › изработване на споделено разбиране на основните проблеми, потребности и възможности на даден местен рибарски район;

- › определяне и постигане на съгласие по отношение на важността на горепосочените проблеми, потребности и възможности за района като цяло, за различни групи, в частност за местни рибарски общности и за различни части от територията;
- › колективно определяне и разбиране на основните причини за тези проблеми и вътрешните силни и слаби страни на района, които могат да се приложат при справянето с тях;
- › създаване на по-голяма и споделена осъзнатост по отношение на общите външни заплахы и възможности, както и за последиците от тях;
- › създаване на споделена визия и съгласие по стратегията за постигане на тази визия, която може да се използва като водещ елемент за ангажиране на вътрешни и външни участници; и
- › постигане на съгласие по отношение на това какво може оптимално да бъде постигнато по Ос 4 (за разлика от други програми) и основните стъпки и мерки за реализирането на тези цели.

При стартирането на този процес рибарската група и общността обикновено получават подкрепата на технически експерти, тъй като тази сложна задача изисква устойчив подход за значителен период от време, обикновено около шест месеца.

Какви са фазите и стъпките при разработване на стратегия?

Процесът на разработване на стратегия с участието на общността може да се раздели на седем основни фази, обхващащи шестнадесет отделни стъпки. Фазите и съставляващите ги стъпки са последователни, с изключение на фаза 5, в която няколко стъпки може да протичат паралелно. Както ще стане ясно от количеството и естеството на предвидената работа, това ще отнеме значителни време и усилия. Но, ако се цели постигането на качествени резултати по отношение на групата, стратегията за развитие и ползите от участието на общността, важно е на участниците да бъдат осигурени достатъчно време и ресурси за всяка стъпка.

Фаза 1: Подготвителни стъпки и ресурсно обезпечаване

1. Първата стъпка от подготовката на стратегията е създаването на **предварителна координационна група**, която да координира диагностичната работа и да планира и движи участието на общността, както и подготовката на самата стратегия. Не е необходимо координационната група да е голяма. Първоначално трябва да има поне двама партньори (например местната рибарска общност и местните власти), но координационната група трябва прогресивно да се разширява, като накрая може да се развие и превърне в рибарска група.
2. Необходим е специален **екип от един или, в най-добрия случай, двама души**, който да извършва диагностичната работа и да контактува с местните рибарски общности и рибарския сектор. Координационната група може да не притежава всички ресурси за предприемане на необходимите задачи, дори големи партньорски организации, като местни власти, може да не са способни да осигурят този ресурс. Следователно наемането на екип от един или двама души, които са в състояние да извършат диагностиката, може да се окаже най-добрият подход. Те може да са от самия район, от университет, държавна агенция или консултантска агенция, но важното е, да са се ангажирали с тази задача.

Екипът трябва да притежава доказани умения и опит в областта на съответните техники за проучване, териториално развитие и организиране. На базата на минал опит е установено, че са необходими приблизително **двама експерти, наети за еквивалента на пълен работен ден за шест месеца** (това ще обхване всички фази: диагностициране на ситуацията, разработване на стратегията, подготовка на бизнес план и формиране на партньорството). В райони без опит по отношение на подобни процеси може да са необходими повече от двама души и повече време.

Целият процес изисква поредица от интензивни срещи и дискусии с различни села, общности и други заинтересовани лица. При всички случаи за това ще е необходима много **доброволна работа**, както и добри аниматорски и организационни умения. Дори най-опитните райони ще имат полза от помощта на

квалифицирани експерти на определени етапи от процеса, не на последно място във връзка с тяхната обективност и способност да действат като честни посредници.

Трябва да се приеме, че експертите ще подпомогат работата на координационната група във всяка от следващите стъпки.

Фаза 2: Предварителен анализ на вторични информационни източници и формулировка на хипотезите за стратегиите (проучване на данни и документи).

Фазата, базирана на анализ на данни и документи, е важна за осигуряване на доказателствена база, която да подпомогне разработването на стратегията. На това е посветена глава от стратегията, свързана с профила на района (вж. стр. 24).

3. Екипът трябва да извърши първоначален преглед на всички подходящи източници на вторична информация, за да определи тези, които могат да подпомогнат процеса. Вероятно ще има много данни от стандартни източници, за които експертите трябва да бъдат информирани, като те трябва да са способни да преценят кои са надеждни и подходящи. Целта тук е оптимално използване на съществуващите материали и **избягване на дублиране на вече свършена работа**. Важно е да се гарантира, че съответните съществуващи планове и стратегии за района са взети под внимание.

4. След като са събрани данните и информацията, следващата задача е да се организира тази вторична информация в серия от логични раздели, да се **анализира тази информация и да се установят евентуални пропуски**, както и да се набележат съответните ключови елементи. Тези раздели обикновено обхващат: територията, нейните географски особености и околна среда, транспорта, инфраструктурата, населението, обществото, икономиката и пазара на труда, управлението и администрацията. За всеки от тези райони трябва да се формулира набор от предварителни хипотези относно основните проблеми и случващите се промени.

Фаза 3: Предварителни интервюта с основни заинтересовани лица с цел проверка на хипотезите и мобилизиране на помощта.

По време на тази фаза координационната група, подпомагана от експертите, използват проучените данни и информацията, тяхната интерпретация и хипотезите, за да предприемат серия от консултации с ключовите местни заинтересовани лица.

5. Трябва да се организират интервюта с ключовите заинтересовани лица в района или в съответните организации (препоръчва се провеждането на минимум 10 такива интервюта). Целта е да се **използват местните познания и експертиза** за изследване на основните проблеми и възможности на района. Оттук координационната група може да започне да анализира къде би могло да се постигне консенсус и къде биха възникнали евентуални конфликти. Тези консултации също информират координационната група относно лидерите, формиращи общественото мнение, и могат да помогнат за определяне на лицата, готови да бъдат включени в евентуалните тематични работни групи или да станат бъдещи партньори или поддръжници на рибарската група.

Фаза 4: Публични срещи за информиране на местната общност и вземане на решения относно следващите фази на разработването на стратегията и изграждането на партньорство

Следващата фаза в процеса е да се разшири и задълбочи основата на общностно и секторно участие.

6. Това може да наложи повече от една публична среща, за да се гарантира, че всички части на района имат възможност да участват, както и че **процесът включва всички заинтересовани страни**. Целта е да се информират възможно най-много местни жители, че се извършва местно диагностициране и че то ще бъде използвано като основа за разработване на местна стратегия и план за действие за рибарския район, както и че резултатите от него ще бъдат представени с цел получаване на финансиране за прилагане на стратегията. В процеса на или веднага след срещата, хората трябва да бъдат приканени да вземат участие в работни групи. Те могат да се организират на териториален, тематичен или секторен принцип, в зависимост от това

кой от тях се счита за най-подходящ за съответния район. По време на процесите е важно да се положат усилия за осигуряване на непрекъсната комуникация с местното население, за да се обезпечи високо ниво на участие от всички възможни заинтересовани страни.

Фаза 5: Обособени работни групи

Трябва да се създадат малки работни групи, както бе посочено, на тематичен, секторен или териториален принцип, като може да се използва и комбинация от трите.

7. Обикновено тези работни групи ще включват от пет до десет души. Тяхната задача е да помогнат за разработването на SWOT анализ, да определят основни цели и приоритетни действия, както и да разработят стратегия и индикативен бюджет **по подтеми или райони**. Преди публичната среща е важно да се идентифицират потенциални председатели или координатори на работните групи, които се ползват с авторитет в общността, за да могат да бъдат посочени като ръководители на съответните групи. Целта е да се включат голям брой мотивирани местни лица, които имат идеи. Внимателно трябва да се разгледат взаимоотношенията или движещите сили в общностите, за да се избегнат „блокатори“, които може да изолират другите, както и да се включат групи, които често биват изключвани.
8. Изборът и броят на темите за групите зависят от района, наличните ресурси и глобалната стратегия на Ос 4. Например, могат да се създадат работни групи за валоризация на рибни продукти, диверсификация на рибарски дейности, опазване на околната среда и развиване на туризъм, свързан с рибарството. Може да се формират и работни групи за жени или млади хора. Често е необходимо разделяне на още по-малки групи и използване на методи, улесняващи участието на хора, които не са свикнали да работят съвместно. В общи линии в дадена група не трябва да има повече от десет души, като те трябва да се ползват с авторитет и да се консултират със своите равнопоставени партньори. Също така може да е полезно използването на презентации и **помощ от външни експерти**, дотолкова, доколкото те не са доминиращи. Обикновено е необходимо да се проведат

минимум 2-3 срещи на всяка работна група преди тя да може да извършва следните задачи:

9. Анализ на заинтересованите страни. Може да е много полезно извършването на **формален анализ на различните заинтересовани лица**, свързани с определена тема, официалната им компетенция, интереси, капацитет или ресурси и евентуалните проекти, към които може да проявят интерес или да пожелаят да представят. Съществуват различни техники и компютърен софтуер за подпомагане в тази насока (матрица за анализ на заинтересованите страни, SWOT матрица за прилагане към специфични групи, диаграми на Venn за взаимоотношенията, логически схеми на организационния капацитет, интелектуални карти и т.н.)
10. Колективното идентифициране на проблеми и възможности. Целта е да се обединят гледните точки на различните заинтересовани лица и да се направи опит за постигане на съгласие по **основните проблеми и възможности, както и по съответния им приоритет**. Още веднъж, за постигането на това съществуват различни техники. Участниците могат да използват матрица за оценяване на връзките между различните променливи (движещи сили), да използват динамометричен полеви анализ, клъстърен анализ, техника на плюсове, минуси и интересни факти или да направят причинно-следствен анализ на проблемите под формата на дърво.
11. SWOT анализ на съответните тема или сектор. Силните и слабите страни са вътрешните фактори или елементите, върху които партньорите могат да повлияят пряко. Възможностите и заплахите са външни фактори, към които партньорството може да се насочи или от които да се възползва. Например SWOT анализът може да работи с вътрешните силни и слаби страни на туристическия сектор, свързани с рибарската дейност в района, и да ги сравни с външните възможности (близост до голям град) или заплахи (други по-евтини или по-качествени дестинации и т.н.). Още веднъж, за организирането и демонстрирането на това съществуват различни графични и други техники. Независимо коя от тях ще се използва, важното е да се развие колективно чувство за приоритизиране на възможностите и нуждите и за **избягване на съставянето на недиференциран списък**.

12. Анализ на целите. С помощта на извършения анализ работните групи трябва да търсят начини за превръщане на проблемите или негативните ситуации в положителни ситуации или в действия за преследване на реално постижими цели. Важно е и да се осигури пространство за прогресивни и позитивни **„визии“ за бъдещото развитие на района**, въпреки че това също трябва да се приоритизира и подложи на проверка, а постижимостта да се провери в следващата фаза. Опитвайте се да формулирате реални цели, които са специфични, измерими, постижими, реалистични и обвързани с конкретен срок (т. нар. SMART цели).
13. Анализ на възможните стратегии за постигане на целите. Това включва вземане на решения от участниците как да се укрепват силните страни на районите, да се намаляват слабите страни, да се избягват заплахите и да се възползват от възможностите. На този етап е полезно да се вземе под внимание нивото на потенциално наличните ресурси и какво може да бъде извършено посредством други програми, примерно чрез предлагане на **стратегии с индикативни бюджети и действия**. Това помага значително при проверката на постижимостта, управлението на очакванията и приоритизацията. В общи линии целите трябва да бъдат приоритизирани, а делът им от бюджета трябва да отразява степента, до която те допринасят за посрещане на основните нужди и възможности, определени по-рано.
14. В края на тази фаза всички тематични и териториално базирани работни групи ще разполагат с основна картина на основните проблеми или потребности, какво желаят да постигнат във връзка с тези потребности, съответния приоритет или оценка и кой според тях е най-добрият начин за постигането на това, изразено в серия от осъществими действия.

Фаза 6: Постигане на консенсус. Съвместни преговори и срещи за договаряне на принципите на стратегията, бюджета и окончателния състав на партньорството

15. Съвместни териториални срещи. Следващата фаза е сред най-деликатните, тъй като включва обединяване на различни визии за създаване на единна териториална стратегия. Тя е много повече от просто обединяване на позициите на секторните или тематичните групи. Конструктивното лидерство и компромисите са важни за определяне на синергиите между действията и разработването на общи печеливши стратегии. Това включва стартиране на действията и проектите, при които има съгласие и оставяне настрана на тези, които пречат на едно или повече местни заинтересовани лица. Изключително важно е намирането на **водещи проекти** и линии за действие със силен мултиплициращ ефект върху останалата част от стратегията, където действията се свързват и усилват взаимно, мобилизирайки различни местни участници.

За осъществяването на това съществуват различни техники, а Вие трябва да използвате експерти за определяне на най-добрия подход за Вашата специфична група.

Фаза 7: Подготовка на програма за действие и окончателното заявление

16. Фаза на планиране. Тази по-техническа част от процеса е разгледана в следващия подраздел, посветен на *„основните характеристики на стратегията за развитие“*. Това включва определяне на ясната „логика на интервенция“ на стратегията, която свързва общата цел, същността, очакваните резултати и действия до набор от проверими индикатори. Тя се базира на реалистични допускания. След това тези дейности трябва да получат бюджет, някой член на организацията да поеме пълната отговорност за тях и те да бъдат планирани във времето с определими междинни (крайъгълни камъни) и крайни резултати. Ще бъде необходим и план за изпълнение или бизнес план, който обяснява как групата ще върши работата си; това се разяснява в последния подраздел, посветен на *„подготвяне на план за изпълнение“*.

4b. Разработване на ефективни стратегии

Основни характеристики на стратегията за развитие

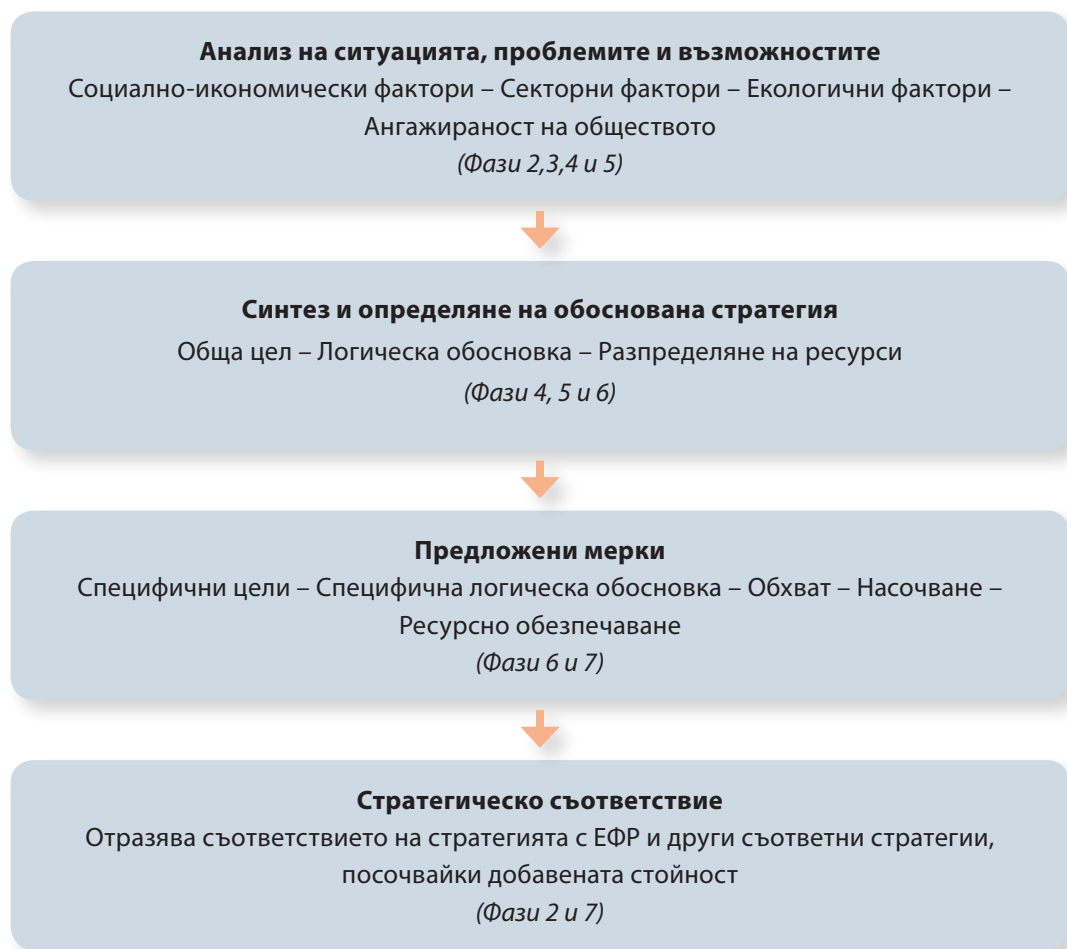


Пристанище "Лири" в района "Коста да Морте" (Галиция, Испания).

Този подраздел акцентира върху структурата и съдържанието на стратегията и допълва подразделите относно подхода с участие на заинтересованите страни в разработването на стратегията и изготвянето на плана за изпълнение. Посоченият подход е в съответствие с насоките на ЕК за Управлението на цикъла на проекта и Подхода на логическата рамка⁴.

Изготвянето на стратегия не означава следване или попълване на шаблон и не съществува универсален модел. От основно значение е обаче стратегията да демонстрира наличието на последователна логическа рамка в целия документ, която свързва анализа на района, неговите нужди и възможности, приоритетите, които ще се следват, целите, ресурсите и предложените мерки за реализиране, както и синергиите с други стратегии и политики, засягащи района. Посочената по-долу структура представлява такава логическа рамка, както е показано на диаграмата по-долу. Там също са посочени препратки към съответните фази в предходния подраздел за „процеса с участие на заинтересованите страни в разработването на стратегията“.

⁴ ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm



(Фазите, посочени в курсив, се отнасят до процеса с участие на заинтересованите страни в разработването на стратегията)

Резюме

Полезно е Вашият документ да започва с резюме, за да може хората бързо да разберат основните елементи. Този раздел трябва да съдържа от две до три страници и да излага ясно основните елементи на стратегията, като те трябва да включват:

- › основата на Вашето партньорство;
- › района и неговите отличителни характеристики;
- › идентифицираните основни предизвикателства и възможности;
- › общата тема или фокуса на стратегията и обосновка;
- › общата цел;
- › мерките, чрез които стратегията се реализира;
- › общата сума и баланса на ресурсите;
- › очакваните резултати.

Основни характеристики на рибарския район

Фокусът върху рибарския район е централен в Ос 4 и това я разграничава от останалите оси на ЕФР. Следователно във Вашата стратегия трябва точно да се определи и опише целевия рибарски район и основните му характеристики, обяснявайки ясно защо районът е подходяща територия, на която можете да базирате Вашата стратегия. Тук фокусът и яснотата са от голямо значение — това е основен елемент от обосноваването на стратегията.

В Регламента за ЕФР ясно се посочва, че границите на рибарския район може да не съвпадат с административните граници. Съществуват обаче предимства ако избраната територия е в границите на местните административни райони. Една от основните причини за това е фактът, че това често са нивата, на които се отчитат редица ключови данни, което позволява по-точно описание на района и ситуацията в него. Следователно един полезен подход е да се започне от най-малките такива административни единици до най-големите, които са подходящи за включване, като в идеалния вариант това трябва да бъде подкрепено с карта.

Целта е да се осигури реалистично описание на района и начините на неговото функциониране, като се наблегне на основните характеристики, съответстващи на стратегията по Ос 4. Това отново трябва е съобразено със специфичните критерии, изисквани от управляващия орган, както и с критериите за допустимост на ЕФР за гъстота на населението, зависимост от рибарството и наличие на малки рибарски общности.

Социален, икономически и екологичен контекст

Стратегията трябва да представя анализ или диагностика на социалния, икономическия и екологичния контекст на рибарския район. Той може да се извърши от членовете на групата или от назначени експерти. Анализът трябва да бъде умерен по обхват и трябва да се извърши на ниво, съответстващо на Ос 4, нейния акцент и степента на потенциалните й резултати. Следователно представената информация и данни трябва да бъдат конкретни, подходящи и да акцентират изключително върху местния рибарски район.

За тази част от анализа трябва да се използват предимно вторични източници, публикувани статистически данни, които очертават изходната ситуация и тенденциите. Трябва да се потърсят също и свързани с това доклади и изследвания. На този етап е важно да се отчете и съответствието на стратегията с други местни съответни стратегии и програми и как Вашата стратегия ще ги допълни или добави към тях. Такива документи могат да осигурят полезни данни и анализи или да посочат полезни източници на информация. Може да възникнат проблеми с териториалното съответствие на някои данни за определени рибарски райони. В тези случаи може да е необходимо да се предприеме специализирано проучване, което може да бъде финансово подпомогнато или не от Вашия управляващ орган.

Основните групи социално-икономически данни, които трябва да се анализират, включват:

- › местното население и неговия профил;
- › броя работни места в района;
- › заетостта по сектори и по пол, на пълен или непълен работен ден;
- › уменията и квалификациите;
- › безработицата;
- › предприятията, бизнес базата, броя и големината;
- › инфраструктурата и достъпа до услуги;
- › загубите и недостатъците.

Стратегията трябва да включва и основни данни и анализ на околната среда, отнасящи се за рибарския район, в това число всички забележителности и природни дадености, които може да са свързани със стратегията.

Във всеки случай трябва да изберете и подчертаете всички специфични измерения, касаещи рибарския район и сектора.

С помощта на този анализ трябва да се идентифицират онези основни предизвикателства и възможности за рибарския район, които рибарската група ще вземе под внимание при детайлизирането на стратегията.

Ангажираност на общността и заинтересованите лица

Като при всеки процес „отдолу нагоре“, очакването е общността и заинтересованите лица да участват активно в създаването на рибарската група и нейната стратегия от самото начало. Насоки за подхода към това участие са дадени в предходния подраздел за „подходи с участие на заинтересованите страни в разработването на стратегията“. Рибарската група трябва да постави основата на консултирането с общността и заинтересованите страни, доказвайки това участие „отдолу нагоре“ чрез обяснение на извършените дейности, как е била въввлечена общността и степента на тяхната ангажираност. В стратегията трябва да се обобщят резултатите от консултирането със заинтересованите страни и широката общественост. Това трябва да включва заключенията от работните групи. Обикновено съществуват два основни и ясно свързани елемента за това:

- › изводите за силните страни, предимствата, нуждите и възможностите на района (като част от процеса на SWOT анализа или въвеждане им на съответното място, когато това е отделна фаза); и
- › предложенията за фокуса и баланса на стратегията, мерките и начините за нейното осъществяване.

Основен аспект, който трябва да излезе тук на преден план, е перспективата, от която се подхожда към стратегията, или степента, до която стратегията е фокусирана предимно върху рибарския сектор и чрез него върху рибарската общност или обратно, или подходът е предимно от социална, икономическа или екологична перспектива.

SWOT анализ

Стратегията трябва да съдържа висококачествен SWOT анализ, базиран на основните характеристики на рибарския район, социално-икономическия и екологичния контекст, прегледа на документи и политики, консултациите с общността и заинтересованите лица, както и експертни познания или принос. Основният елемент на SWOT метода е анализът. Той не трябва да бъде само списък със силни страни, слаби страни, възможности и заплахи, тъй като това не допринася за обосноваването на стратегията.

В SWOT трябва да се покаже един анализ на въздействията на тези фактори върху рибарския район и общността и да осигури база за приоритизация на дейности и ресурси. Това е водещ елемент, свързващ доказателствената база, ангажираността на общността и предложената програма. Насоки за провеждане на ефективен SWOT анализ са предоставени на стр. 64 от ръководството на ЕК за Управление на цикъл на проекта⁵.

Разработване на стратегията, основни цели и логическа обосновка

Ясно трябва да се вижда, че стратегията на рибарския район произтича от комбинацията на анализа и заключенията от консултациите. Трябва да представите кратък синтез от изводите от анализа и консултациите и от там да изведете съгласувания основен фокус, както и глобалната или общата цел на стратегията. Тази обща цел трябва да представя синтезирано какво се цели да се постигне чрез стратегията на рибарския район и трябва да бъде изложена в стилистиката на SMART, т.е.

- › Специфична — ясно посочваща към какво ще бъде насочен проектът и с какви средства;
- › Измерима — съдържаща база за измерване и количествена цел;
- › Постижима — технически постижима по отношение на обхвата на предложените действия;
- › Реалистична — постижима по отношение на предоставените ресурси, допустимото време, големината на групата и т.н.;
- › Обвързана с конкретен срок — включваща датата, до която целите трябва да бъдат постигнати.

По-долу е даден пример за такава обща цел, представена в стилистиката на SMART.

„До 2015 г. да се увеличат иновациите и адаптивността в предприятията в рибарския район чрез действия, водещи до въвеждане на 10 нови процеса или продукта, 200 души успешно придобили и започнали да прилагат нови умения и до създаване или запазване на 100 работни места“.

⁵ ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm

Представете ясно логическата обосновка на стратегията — какви действия предлага тя и защо това е уместно — като се обоснове чрез анализа и заключенията от консултациите. В един общ преглед посочете мерките, чрез които стратегията ще се изпълнява, като обясните по какъв начин те отговарят по свързан начин на главната тема и общата цел, т.е. че стратегията е вътрешно последователна.

Съгласуваност и синергии с други политики

Както е посочено по-горе в раздела относно социалния, икономическия и екологичния контекст, жизненоважно е да се гарантира предприемането на подходящи мерки за съгласуваността на стратегията с други местни политики, стратегии и интервенции. Тъй като Ос 4 е относително малка програма, важно е да не се предприемат действия, обхванати от други политики, а вместо това Ос 4 да се използва като инструмент за подчертаване на необходимостта от действия, както и за допълване и, ако е възможно, за осигуряване на допълнителни ресурси. Постигането на оптимално съответствие с обхвата на други интервенции ще спомогне за гарантирането на най-голяма полза от усилията и ресурсите, приложени по линия на Ос 4.

Това също ще спомогне за избягване на дублиране и припокриване, като по този начин ще допълни или добави стойност там, където е възможно. Как на практика ще се постигне това трябва да бъде описано в стратегията; това често най-ясно се илюстрира чрез таблица, която представя другите съществуващи политики и програми, както и обхвата на тяхната дейност и интервенция.

Специфични цели и мерки

С помощта на Вашия анализ и консултации, Вие ще сте изработили предложения за групи от действия или мерки, които трябва да се предприемат за постигането на общите цели. Те трябва да бъдат описани във Вашата стратегия. За всяка от тези мерки трябва да се изготви резюме следвайки общ формат, което съдържа следните елементи:

Специфични цели

Трябва да се посочат цели, определени в съответствие с принципите на SMART и представящи в синтезиран вид предложеното от мярката действие, като те трябва да допринасят за общата цел. Пример за такава цел на това ниво, свързан с примера за общата цел, би бил следният:

„До 2015 г. да се подобри икономическото състояние на рибарския район чрез действия, водещи до успешното завършване на обучение от 340 участника, до създаване или запазване на 200 работни места и 2 000 допълнителни нощувки на туристи“.

Логическа обосновка

Трябва да се осигури логическа обосновка на мярката и нейния принос за общата стратегия. Тя трябва да демонстрира логиката на Вашите предложения чрез представяне на доказателства от Вашите анализи и изводите от консултациите, ако е уместно.

Обхват на действията

Тук трябва да се посочи обхватът на действията, които ще се разглеждат за финансиране в рамките на мярката. В тази връзка трябва да проверите съответните документи на националната програма на ЕФР с цел гарантиране на съвместимостта и допустимостта на предложенията.

Допълване и разграничаване

Трябва да се посочи накратко всяка област на допълване между тази мярка и други инициативи. Това включва вътрешно допълване в рамките на стратегията и Вашата програма за ЕФР, както и външно допълване с други програми или инициативи.

Трябва да посочите и всички допълнителни, специфични за мярката действия с цел гарантиране на ясно разграничаване на финансово подкрепените дейности.

Целеви бенефициенти

Трябва да се идентифицират групите, които ще извлекат полза от подкрепените проекти. Това трябва да включва препратка към всички целеви или приоритетни групи, определени при разработването на стратегията.

Ресурси и преценка

Трябва да се осигури индикативно разпределяне на финансирането на ЕФР за мярката, което е изразено в парична равностойност и като част от общите ресурси на ЕФР за стратегията на рибарския район. Основата за това разпределяне трябва да бъде обяснено чрез позоваване на Вашия анализ и логика на интервенция.

Резултати и въздействия

Трябва да се определят типовете и мащабът на очакваните резултати от мярката. Това обикновено се извършва чрез определяне на подходящи индикатори за резултатите и задаване на количествено измерими цели. Те трябва да бъдат пропорционални на мащаба на ресурсите, отпуснати за мярката. Може да бъде полезно мярката да се разглежда от гледна точка на йерархията на ефектите, т.е. какви въздействия, резултати и продукти желаете да постигнете. Логично тези ефекти ще се отнасят директно към Вашите SMART цели. Например по отношение на дадена инициатива за обучение:

- › търсеното въздействие би могло да представлява броя на лицата, които са станали по-пригодни за наемане на работа или чиято работна позиция е стабилна, поради по-голямата им приспособимост;
- › резултатът би могъл да представлява броя лица, успешно завършили курса на обучение и придобили квалификация или прилагащи нови умения на работното място; и
- › продуктът би могъл да представлява броя дни на обучение на лицата.

Трябва да идентифицирате подходящи индикатори от комплекта, включен във Вашата национална програма. Можете да включите и индикатори за ефективност, отразяващи специфичната тема или акцент на Вашата стратегия и/или местните приоритети, въпреки че е важно те да са добре определени, практични и ограничени като количество.

Предложени действия по проекта

На този етап няма да бъде възможно да се посочат всички дейности по проекти, които може да възникнат в хода на стратегията. Въпреки това трябва да направите оптимална оценка на дейността, която може да възникне на ранен етап, въз основа на консултациите, проучванията и анализа, извършени при подготовката на стратегията; трябва да ги използвате и за профилиране на средствата в плана за изпълнение за времето на програмата.

Хоризонтални въпроси

Равни възможности

Изисква се цялото финансиране по линия на ЕС да се придържа към политиката за равни възможности на Комисията, заложената в Договора за ЕС, която също е отразена в законодателството на всяка държава-членка. Това е важно не само с цел зачитане на правата на гражданите, но и с цел да се гарантира използването на всички налични таланти и способности на хората. Стратегията трябва да включва ясно и кратко изложение относно стратегическия подход за осигуряване на равни възможности и какво е Вашето предложение за прилагането му на практика. Прагматичният подход тук е възприемане на подходяща политика за равни възможности от един от партньорите, съпоставянето ѝ със стратегията на рибарската група и изменението ѝ с цел демонстриране на начина за прилагането ѝ на практика. Политиката може да се добави като приложение.

Екологична устойчивост

Очаква се всички програми, финансирани по линия на ЕС, да се придържат към политиката на Комисията за екологична устойчивост. Интегрирането на екологична устойчивост в стратегиите на рибарските райони е важно, поради законодателството на ЕС и националните законодателства, както и поради зависимостта на рибарските общности и икономики от високото качество на природните ресурси и околната среда. Стратегията трябва да изложи принципите за екологична устойчивост, които се подкрепят от Вашата рибарска група, както и да очертае начините за тяхното прилагане и наблюдение.

Иновации

Важен всеобщ стратегически принцип е търсенето на иновации, насърчаването на нови, перспективни и предприемачески подходи и решения – затова Вашата стратегия трябва да описва цялостния Ви подход. При това е важно да се отчете съответствието между иновации, сътрудничество и изграждане на мрежи. Трансферът на най-добри практики, споделянето и ученето от другите осигурява достъп до богат опит и стимулира иновациите.

Стимулирането на иновациите е един от основните принципи на Ос 4. Акцентът върху иновациите се базира на убеждението, че при извършване на „повече от същото“ е малко вероятно рибарските райони да достигнат своя пълен потенциал, и че трябва да се търсят нови решения за съществуващите проблеми.

Опитът на „Лидер“ и други местни инициативи показва, че иновациите често не са разбирани добре, те по-скоро се свързват с риск от провал, отколкото с идеята, че при търсене на нови решения или подходи някои проекти неминуемо ще загубят до известна степен и това трябва да бъде предвидено. Примерите за форми на иновации, които възникват обичайно, включват:

- › начина на разработване или управление на проект;
- › участниците в проекта и начините на тяхното участие в него;
- › начините за ресурсно обезпечаване на проекта;
- › начините за определяне, използване, разпространение или съобщаване на резултатите или изводите;
- › начините за превръщане на проекта в самоиздържащ се;
- › начините за свързване на проекта с други инициативи.

В стратегията трябва да се включи пояснение за начина на разглеждане на иновациите (например чрез приоритетизиране на проектите, ясно демонстриращи някои желани форми на иновации).

Сътрудничество и изграждане на мрежи

Член 44 от ЕФР предвижда две действия по Ос 4: 1. Специфични мерки за транснационално и между-регионалното сътрудничество и 2. Изграждане на мрежи между групите. Съществува разпоредба и за мрежите на национално и европейско равнище.

Трябва да вземете под внимание различните форми на сътрудничество, формално и неформално, от които могат да се извлекат значителни ползи. Въпреки че формалният акцент се поставя преди всичко върху съвместни проекти, по-малко формални подходи, като партньорска подкрепа и предоставяне на съвети, са важни аспекти на сътрудничеството при работа в мрежи. Предприемайки създаването на рибарска група и местна стратегия, Вие не сте сами — Вие се присъединявате към една общност. Как можете да се възползвате от това или да направите принос към това за развитие на Вашата група, за предприемане на съвместни проекти или инициативи, или за трансфер на знания и опит? Вашата стратегия трябва да излага предложения от Вас подход, начините за неговото развитие и целите, които Вашата рибарска група желае да постигне.

4с. Разработване на ефективни стратегии

Подготовка на план за изпълнение (бизнес план или план за действие⁶)

Планът за изпълнение е документът, който описва как рибарската група смята да изпълни стратегията. Той придружава стратегията и в зависимост от специфичните изисквания на съответната държава-членка, вероятно ще съдържа комбинация от следните елементи:

1. Описание на процеса на изпълнение;
2. Договорености за административно и финансово управление, включително назначаване на персонал;
3. Изложение на действията за по-нататъшното развитие на рибарската група;
4. Процедура на разработване, кандидатстване и одобрение на проекта;
5. Критерии за избор на проекти за финансиране;
6. Планирани процедури за наблюдение и оценка;
7. План за популяризиране или комуникация;
8. Подробна финансова информация за разпределението на средства, разходи и т.н.

⁶ Тази оперативна част от стратегията има различно наименование в отделните държави. В Обединеното кралство и Ирландия тя обикновено се нарича „бизнес“ план, докато в други държави се нарича „план за действие“, план за изпълнение или оперативен план.



Лаура Нуето Зас ; Мениджър на FLAG „Ría de Pontevedra“ (Испания).

Държавите-членки може да изискват допълнителни елементи, а редът на тези елементи може да варира. В някои случаи те могат да присъстват в различни документи, например някои елементи може да са представени в стратегията или други части на заявлението. Важното е да се гарантира, че те фигурират някъде. Тази бележка дава кратко описание на това, което трябва да се вземе предвид за всеки от тези елементи.

Процесът на изпълнение

Общ преглед

В уводния раздел трябва да се представи кратка обосновка за предложените от Вас методи или процедури за изпълнение, демонстриращи как те ще допринесат за постигането на общите цели и намерения на стратегията чрез прилагане на подхода по Ос 4. Компонентите на подхода на изпълнение може да варират в различните страни, но обикновено се счита, че се състоят от минимум:

- › описание на административния и финансов ръководен орган;
- › структура на групата;
- › начин на функциониране на групата;
- › основни отговорности на различните организации; и
- › начинът, по който рибарската група ще взаимодейства с различните местни, регионални и национални заинтересовани страни и управляващи органи.

В случая една органиграма би била подходящ инструмент за илюстриране на това.

Юридическа структура

Регламентът за прилагане на ЕФР (РП 23.2)⁷ позволява на държавите-членки да избират между две алтернативни структури при създаването на рибарските групи:

- › те могат да създадат „юридически учредена обща структура, чието формално учредяване гарантира задоволителна работа на партньорството“; или
- › те могат да „изберат един партньор от партньорството за административен ръководител, гарантиращ задоволителна работа на партньорството“.

При избор на първата опция ще бъде необходимо да се конкретизира коя юридическа форма е приета (т.е. гражданско сдружение, публична организация, частна организация с нестопанска цел, друго) и да се осигури копие от приетия статут.

Такава юридически учредена организация трябва също да демонстрира, че изпълнява изискването на регламента по отношение на представителността на управленските си органи, както и своя административен опит и капацитет.

Административен и финансов ръководен орган

При опция 2 партньорът, одобрен от рибарската група, ще функционира като изпълнителен орган за административното и финансово управление на програмата на рибарската група. В зависимост от начина на съставяне на рибарската група това може да бъде неин член, като например общинска администрация или самата рибарска група. Трябва да бъде обяснено защо тази организация е достатъчно квалифицирана за ролята (например по отношение на своите организационни системи, набиране на персонал, опит и възможности). Обикновено този орган е отговорен за:

- › съответствието с националната ЕФР програма и други съответни регламенти;
- › финансовата отчетност на програмата; и
- › наемане и управление на персонала от името на рибарската група.

Структура и функциониране на рибарската група

В този раздел трябва да се опише начина, по който партньорството възнамерява да функционира. Основните въпроси тук, са:

- › основанието за членство в рибарската група; дали ще бъде представително (т.е. членовете принципно представят преките интереси на своите организации) или корпоративно (т.е. членовете принципно действат в интерес на рибарската група като цяло);
- › какъв по-широк принос могат да дадат партньорите за работата на рибарската група (например като консултанти); и
- › правила за вземане на решение (например дали това става чрез консенсус или гласуване, необходим кворум и баланс на неговото съставяне и т.н.).

⁷ Регламент (ЕО) № 489/2007 на Комисията

Трябва да се обяснят основните отговорности на рибарската група и нейните членове, както и какви очаквания се възлагат на членовете на рибарската група. Обикновено това може да включва: мониторинг на стратегията; популяризиране на програмата; участие на общността, наблюдение на управлението и напредъка; изграждане на мрежи; сътрудничество; и подпомагане работата на персонала.

В случаите, при които рибарската група е свързана с друга съществуваща организация, като местна инициативна група по „Лидер“, трябва да се изясни как ще се управлява разделението, изисквано от Регламента за ЕФР. Това се отнася особено за следващите три точки.

Орган, отговорен за вземането на решения

Често срещан подход за одобряване на проекти е използването на изпълнителен комитет на рибарската група, управителен борд или подгрупа — орган, отговорен за вземането на решения (ОВР), който докладва на основната рибарска група. ОВР може да носи отговорност само до определен финансов праг, над който е необходимо одобрението на рибарската група. Тази по-малка група намалява изискванията към членовете на рибарската група, позволява провеждане на по-чести срещи и ускорява процеса на вземане на решения и обработването на заявления. ОВР трябва да уважава принципите на членството в рибарската група. Той трябва да има ясни права и отговорности или работни процедури. Например членството в една такава група може да се предава на ротационен принцип между членовете на рибарската група.

Този раздел трябва да обясни подробно подхода за вземане на решения, ролята и отговорностите на участващите лица, степента на делегиране и принципите, които ще се прилагат.

Оперативна допълняемост и разграничаване от други програми

Този раздел обяснява как рибарската група и нейният персонал ще работят с други организации и инициативи (например „Лидер“, но също така Ос 2 и 3 от ЕФР) в района с цел да се гарантира, че допълването и разграничаването, посочени в стратегията, действително се извършват. Това трябва да обхваща както общите оперативни принципи, така и спецификата на основните интервенции в района (например програми на Структурните фондове). Тук трябва да се опишат ясните процедури и нивата на отговорност. Това може да се демонстрира ясно и ефективно чрез диаграма. Тя може да определи и финансовите отговорности.

Нива на комуникация и отговорност

Планът за изпълнение трябва да конкретизира нивата на комуникация и отговорност в рамките на рибарската група и как групата ще се свързва и комуникира с общността. Това също може да бъде включено в диаграмата, спомената по-горе.

Работа с общността

Вероятно рибарската група е проявила голяма активност в ангажирането и консултирането с общността при създаването на рибарската група и разработването на стратегията. Тук трябва да опишете как ще се опитате да гарантирате, че по-широката общественост ще продължи да участва и ще остане ангажирана. Например може да пожелаете местната общност да участва в процеса на вземане на решения. Това може да включва работа със съществуващи местни групи или създаване на форуми или подгрупи в района и също трябва да се вземе под внимание във Вашия подход за информиране и публичност.

Администрация, финансиране и назначаване на персонал

Персонал на рибарската група

Опитът по „Лидер“ показва, че качественият персонал е ключов елемент от успеха на рибарските групи, който допринася за успешната работа на организацията, оживяването и организирането, както и за изпълнението на стратегията. В зависимост от мащаба всяка рибарска група ще се нуждае от **мениджър или координатор** на непълен или пълен работен ден. Но групите с по-високи бюджети, работещи в райони с по-малко други местни организации, може да назначат и допълнителен персонал. Например в някои държави, партньорствата наемат 4-5 души по програма „Лидер“, включително специалисти за работа с общността и бизнеса или за разработването на проекти. Видът и мащабът на допълнителната помощ ще варират според големината на рибарската група, нейния опит (например като местна инициативна група по „Лидер“) и нивото на подкрепа и техническа помощ, осигурени от партньорите (например изпълнителния орган или борда по туризма) и приетото административно управление.

До 10 % от отпуснатия бюджет могат да бъдат използвани за покриване на оперативните разходи и разходите за персонал на рибарската група. Тези средства може да представляват единственото най-голямо финансово задължение на рибарските групи. Изключително важно е правилните хора да вършат правилната работа, но често това е сложно за постигане при по-малки рибарски групи с **ограничени ресурси**. Сътрудничеството със съседни местни инициативни групи по „Лидер“ или рибарски групи за споделяне на общи административни или помощни услуги е ефективен подход за справяне с този проблем.

Изискванията за персонал може да се променят във времето (например една нова рибарска група вероятно ще изисква ресурс от повече служители в ранните етапи на създаване на ангажираност и капацитет). Важно е да се прецени **какви ресурси ще са необходими в различните моменти**, какви са ключовите роли и задачи, какви са съответните умения и опит, които ще са необходими на персонала? В общи линии трябва да се изпълняват серия от функции във всеки процес за местно

развитие (например подкрепа при разработване и изпълнение на проекти, развитие и обучение на общността, разработване на стратегия). В някои райони тези функции се обхващат добре от съществуващи агенции и организации, но в други те трябва да се развият от самото начало. Следователно рибарските групи трябва да включат в своя план за изпълнение следното:

- › предложение за структура и заетост на персонала;
- › основни длъжности, подкрепени от съответните длъжностни характеристики;
- › разбивка по линии на разходите за заетост и другите разходи, свързани с изпълнението на програмата;
- › всички видове допълване или сътрудничество с други инициативи, рибарски групи или местни инициативни групи.

Местоположение

Физическото местоположение е важен въпрос по отношение на географията на района и/или на всяка организация-домакин. Вземете под внимание географската достъпност на мястото, физическия достъп, леката достъпност до общността и потенциалното оперативно допълване (например с изпълнителния орган или други служби). Подгответе предложения за разходите за физическо създаване и оборудване на офис на рибарската група. В някои случаи това може да се осигури от съществуваща организация, а в други случаи — може да се счита като местно съфинансиране.

Финансиране

Дайте ясно описание на отделните елементи на финансовата и административната структура, която предлагате. Обикновено тя се управлява от изпълнителния орган на рибарската група, който носи максимална отговорност. Това описание не е необходимо да бъде сложно, а яснотата е най-важната му характеристика. Описанието може да бъде представено, например под формата на органиграма с придружаващи коментари, показващи нивата на комуникация и отговорност, определящи ролите и отговорностите на всички ангажирани лица.

Тъй като е отговорен за финансовата отчетност на програмата, изпълнителният орган (самата рибарска група или неин партньор) често ще действа като банкер за рибарската група и ще отговаря за местния финансов мениджмънт и плащанията.

Следователно този раздел трябва ясно да изложи всички тези отговорности, ангажирания персонал и съответните принципи и процедури, както и необходимите проверки и баланси в системата. Изискванията относно вътрешния финансов одит също трябва да бъдат описани.

Държавна помощ

Съответствието с разпоредбите за държавна помощ трябва да бъде съществена част от техническата оценка на проектите. Тези разпоредби регламентират какво може и какво не може да се подпомага безвъзмездно и до какъв размер. Правилата за държавна помощ могат да бъдат доста сложни, затова при всяко съмнение се съветвайте с Вашия управляващ орган. Процедурата за гарантиране на такова съответствие трябва да бъде ясно изложена в плана за изпълнение. В някои случаи тя се предписва от управляващите органи, а в други — тя е отговорност на изпълнителния орган.

Развитие на рибарската група

Както е отбелязано в раздела за партньорството „никоя рибарска група не се ражда изцяло формирана“. Развиването на рибарската група и нейния капацитет като устойчива организация е основна част от подхода по Ос 4. Как рибарската група ще се развие като форма, как ще бъде утвърдена и развита като организация и как ще работи за реализирането на Ос 4 и стратегията? Този раздел в много случаи може да бъде включен като част от стратегията, но е споменат и тук, за да сме сигурни, че му е обърнато внимание.

В този раздел трябва се опишат начините, по които рибарската група ще се развива по време на цялата програма, както и дейностите, чрез които този процес ще се реализира. Това може да обхваща организационната структура, ресурсите и системите; наемането на персонал, обучението на персонала и членовете на рибарската група; разширяването на партньорството, изграждането на капацитет и

включването на общността; изпълнението на приоритетите или стратегическите проекти. Разделът може също така да включва и стратегия за приключване или продължаване на дейността на рибарската група. Как групата ще се развие или разрасне, каква е следващата стъпка и какво ще бъде устойчивото наследство, което ще остави?

Следователно в този раздел трябва да включите основните стъпки, които ще се предприемат за създаване и развитие на рибарската група, като тук ще бъде полезно използването на таблица или контролен списък, подробно описващи действията, основните събития, сроковете и отговорните участници.

Разработване и одобряване на проект

Планът за изпълнение трябва да съдържа кратко изложение на предложението за разработване на проект и процедурите за неговото одобряване. Помощните материали трябва да бъдат налични и достъпни за потенциалните кандидати с цел по-голяма прозрачност. Процесът на кандидатстване може да се илюстрира с диаграма, а чрез таблица ясно могат да се разпределят отговорностите.

Разработване на проекта

Процесът на разработване и кандидатстване с проекта и неговите фази трябва да бъдат обяснени, включително подкрепата, осигурявана от персонала на рибарската група. Съществуват минимум три различни подхода, които може да се използват:

- › стратегически проекти, инициирани и/или разработени от рибарската група (за тях може да се изискват много ресурси);
- › пряко подпомагане на разработването на проекта в приоритетните райони (отново са необходими сравнително много ресурси, например при изграждането на капацитет); и
- › открити покани за кандидатстване с предложения за проекти.

Съществуват два основни подхода за откритите покани за представяне на заявления; рибарската група издава покана за представяне на заявления/оферти до определена дата; или процесът

на подаване на заявления протича на постоянен принцип. И двата подхода имат предимства и недостатъци. Персоналът на рибарската група може да участва в изготвянето на заявленията в зависимост от наличния ресурс.

Етапът на изразяване на интерес преди преминаване към подаване на пълно заявление помага да се избегне загубата на време от страна на кандидатите, рибарската група и нейния персонал. Персоналът на рибарската група трябва да даде насоки относно пригодността на предложенията:

- › отговарят ли на стратегията?
- › има ли вероятност да постигнат качество, с подкрепа за разработването, ако е необходимо?
- › подходящи ли са за финансиране по Ос 4 или е по-добре кандидатът да бъде насочен другаде?

Последната точка е роля, която по всяка вероятност ще увеличи значимостта си с израстването на местната група като организация за развитие.

Одобряване на проекта

Процедурите трябва да вземат под внимание специфичните фази на разработване, оценка и одобряване на проекта, както и да гарантират поддържането на адекватно разделение на отговорностите между тези етапи, за да се осигури прозрачност при вземането на решения и за да се избегне потенциален конфликт на интереси. В общи линии:

- › лицата, участващи в разработването на проекта, не трябва да участват в одобряването му;
- › персоналът трябва да извършва единствено технически оценки или да предлага технически консултации във връзка с проекта;
- › член на групата за одобряване на проекти, който е заинтересован от определен проект, трябва да декларира този интерес и да се оттегли, докато заявлението се разглежда.

Критерии за избор на проекти

Тук трябва да представите критериите за оценка на проектите за получаване на безвъзмездна финансова помощ. Програмните документите на държавите-членки или регионалните програми ще съдържат основни критерии, които трябва да се прилагат от рибарската група при избор на допустими проекти. От рибарските групи се очаква да разработят и местни критерии за избор на проекти, които да отразяват спецификата на тяхната местна стратегия, както и съответните приоритети и цели. Те ще включват технически и качествени критерии. Индикативни критерии за избор са налични на Интернет страницата на FARNET (www.farnet.eu).

Техническите критерии може да включват, например:

- › дали кандидатът притежава практически и финансов капацитет за изпълнение на проекта;
- › дали необходимостта от безвъзмездна помощ е ясно демонстрирана;
- › дали целите, индикаторите и основните етапи са реалистични.

Критериите за качество може да включват:

- › степента, до която проектът допринася за постигането на стратегията и допълва дейности, обхванати от други съответни инициативи;
- › степента, до която проектът отговаря на идентифицираните потребности и е подкрепен от доказателства за потенциално търсене;
- › степента на целесъобразност спрямо местните условия и съгласуваност с потребностите.

С цел по-голяма прозрачност критериите за оценка трябва да бъдат налични и достъпни за потенциалните кандидати.

Мониторинг и оценка

Целта на извършването на мониторинг и оценка е следната:

- › да се осигури информация на рибарската група с цел улесняване на текущото управление, разработване и приоритизация на дейностите по програмата;
- › да се установят евентуалните слаби страни или рискове в работата по проектите;
- › да се осигури предприемането на корективни мерки за елиминиране на слабите страни, рисковете или нередностите, открити в работата по проекта, в частност, по отношение на финансовия мениджмънт;
- › да се извлекат поуки от опита по изпълнението на програмата, чрез които да се промени подхода за текущи или бъдещи програми.

Процедурите за формалния мониторинг и отчитане на изпълнението на стратегията и свързаните с това проверки на съответствието вероятно ще бъдат посочени от управляващия орган или изложени в насоките, свързани с националната програма. В този случай рибарските групи трябва да посочат как смятат да отговорят на тези изисквания.

Ако случаят е различен, рибарските групи трябва да представят описание на своите предложения за отчитане на финансовите и физически резултати по отделните проекти и по стратегията на рибарската група. Това трябва да се свърже с описания процес на изпълнение и с органиграмата, показваща кой какво прави.

Предложения за оценка на рибарската група и стратегията също трябва да се направят в рамките на този общ подход. Това вероятно ще бъде определено, поне до известна степен, от управляващия орган.

Комуникации, информация и публичност

Планът за комуникация, информация и публичност трябва да бъде изготвен съгласно член 32 и член 33 от Регламента за прилагане на ЕФР. Формалната цел на такъв план е да се засвидетелства и популяризира участието на ЕС. Въпреки това той може да се разшири с цел повишаване на ангажираността и включването на реалните и потенциалните бенефициенти и на тяхната информираност за възможностите за участие.

Типичният план включва:

- › целеви групи;
- › рекламни дейности и материали;
- › достъп до документи на рибарската група и информация за нея;
- › финансов план;
- › основна отговорност;
- › информация за кандидатите;
- › информация за широката общественост; и
- › общ график за дейностите по програмата.

Финансова информация

Обикновено този раздел от плана за изпълнение включва два основни елемента:

- › описание на начина, по който дейностите на рибарската група се съфинансират (т.е. тези средства, които рибарската група или вносителите на проекти, трябва да осигурят, като тези средства не са част нито от финансирането по ЕФР, нито от националното публично съфинансиране); и
- › финансовите таблици за програмата на рибарската група, посочващи очакваните разходи от всички източници за периода на програмата.

Съфинансиране

Подходите за осигуряване на съфинансиране и предвиденият за това процент може значително да се различават в отделните държави-членки и програми. В допълнение на ЕФР и националното съфинансиране ще се изискват финансови средства за подпомагане на разходите за изпълнение на проекта и за функциониране на рибарската група. Те могат да бъдат осигурени от местни публични източници или от частни източници. При наличие на местно публично съфинансиране, общият публичен принос, т.е. от ЕФР, национално и регионално съфинансиране, всяко местно публично съфинансиране и допълнително публично съфинансиране, не трябва да надвишава максималното ниво на интензитета на публичната помощ, определен в приложение II от Регламента за ЕФР. В резултат на това изискване и на очакванията по Ос 4, че по-голяма част от дейностите ще се осъществяват от частния сектор, разумно е да се приеме, че повечето предложения на рибарската група ще съдържат определена степен на съфинансиране от частни и неправителствени източници.

Следователно съществува вероятност по-голямата част от съфинансирането да бъде предлагана проект по проект. Въпреки това, трябва да е възможно да се предприемат стъпки за определяне на потенциалните източници на съфинансиране и включване на приблизителни оценки в таблиците за финансиране. Трябва да се посочи и предвидения среден размер на интервенция — максималните степени се определят от Регламента за ЕФР. Тези оценки трябва да бъдат обосновани в приложения текст и, където е възможно — от официални ангажименти от страна на партньорите по финансирането.

Подробни финансови таблици

Съществува вероятност управляващите органи да предоставят за попълване формални финансови таблици, които ще съответстват на финансовите таблици от тяхното програмно ниво. Следните указания касаят някои общи въпроси, които може да възникнат.

Трябва да се изготви разпределение на очакваните разходи по години (като минимум) за периода на програмата. Това трябва да се извърши въз основа на най-точното предварително остойностяване на дейността на рибарската група и разработването на проекти, и трябва да включва оперативен проекто-бюджет на рибарската група, оценяващ разходите за персонал, както и административните и текущи разходи.

Трябва да се идентифицират и разгледат вътрешните или външните фактори, които може да окажат влияние върху разпределението на финансирането през годините. Например, по отношение на разходите на рибарската група вътрешен фактор в първите години може да бъдат по-високите разходи, свързани с изграждането на капацитет и дейностите по разработване на проекти. По-късно може да възникнат някои специфични въпроси, свързани с подготовката за приключване или продължаване на програмата. Външните фактори могат например да включват възможности за допълващи дейности по други програми или събития.

Възможно е да се изисква изготвянето на таблици, представящи общите разходи, в това число съфинансирането, за периода на програмата, разпределени по години и по източници между:

- › финансиране от ЕФР;
- › национално, регионално и/или местно публично съфинансиране;
- › местно публично съфинансиране; и
- › частно или гражданско съфинансиране.

Таблиците трябва да показват прогнозната разбивка на общите допустими разходи на ЕФР, като се изключат съфинансирането по години и по мярката по Ос 4 (член 44, параграф 1). Те трябва да показват и прогнозната разбивка на общите разходи по програмата, в това число на съфинансирането по години и по мярката по Ос 4.

Общите разходи за персонал, както и административните и текущи разходи, трябва да се разпределят по години според източниците, от които ще се осигуряват. Може също да е необходимо да представите тримесечна разбивка на Вашите очаквани разходи по мерки за плана за първата година.



FARNET Support Unit

Rue Saint Laurent 36-38 – B-1000 Bruxelles

T +32 2 613 26 50 – F +32 2 613 26 59

info@farnet.eu – www.farnet.eu

