



farmer

РЪКОВОДСТВО #2



Съвместна работа за рибарските райони в ЕС

*Ръководство за установяване
на сътрудничество между
рибарските групи*



Съдържание

1. Въведение	1	3.3 Назначения и стаж	18
Каква е целта на това ръководство?		Какво означава назначение или стаж?	
Какво представлява сътрудничеството?		Кой може да се възползва от назначение или стаж?	
Защо рибарските райони трябва да си сътрудничат?		Как се организира назначение или стаж?	
Обхват на сътрудничеството по Ос 4		Назначение или обмен на стажанти	
Бенефициенти и участници в проекти за сътрудничество		Подготовка за назначение или стаж	
Партньори в проекти за сътрудничество		Търсене на финансова помощ	
Междурегионално и транснационално сътрудничество		3.4 Побратимяване	21
2. Насоки за по-ефективно сътрудничество по Ос 4	6	Какво е побратимяване?	
Децентрализирано вземане на решения		Кои са участниците в проектите за побратимяване?	
Техническа помощ за предварително разработване на проекти		Кои са основните стъпки?	
Интензитет на помощта		Побратимяването като платформа за други форми на сътрудничество	
3. Видове сътрудничество по Ос 4	9	Разглеждане на взаимоотношенията	
3.1 Учебни посещения	10	Търсене на финансова помощ	
Какво представлява учебното посещение?		Някои други полезни източници на информация	
Каква е целта на учебното посещение?		3.5 Тематични семинари или конференции	24
Кои са участниците в учебното посещение?		Какво е тематичен семинар или конференция?	
Как се организира учебно посещение?		Каква е целта на тематичния семинар или конференция?	
Преди посещението		Кой взема участие в тематични семинари или конференции?	
По време на посещението		Как се организира тематичен семинар или събитие?	
След посещението		Капитализиране на резултатите	
Търсене на финансова помощ		Търсене на финансова помощ	
Някои полезни източници на информация		Някои полезни източници на информация	
3.2 Наставничество	14	3.6 Проекти за напреднало сътрудничество	28
Какво представлява наставничеството?		Какво представлява проект за напреднало сътрудничество?	
Как даден наставник може да помогне при прилагането на Ос 4?		Кой взема участие в проектите за напреднало сътрудничество?	
Какво да вземем под внимание при определянето на подходящ наставник?		Какви видове действия могат да се разглеждат?	
Планиране на ангажимент за наставничество		Какви стъпки се следват?	
Търсене на финансова помощ		Търсене на финансова помощ	
Някои полезни източници на информация		Някои полезни източници на информация	

Снимки (страници):

Европейска комисия (предна корица, стр. 6, 10, 18), Обслужващо звено на Европейската мрежа на рибарските райони FARNET (стр. 1, 14, 18, задна корица), Anastasios Perimenis (предна корица, стр. 9, 24), Małgorzata Kramarz (стр. 5, 21), Eve Külmallik (стр. 23, 28), Asociación Guimatur (стр. 16, задна корица).

Сътрудници:

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

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?

Ос 4 на Европейския фонд за рибарство (ЕФР) включва разпоредба за подпомагане на междурегионалното и транснационалното сътрудничество между рибарските райони. Този аспект на Ос 4 има за цел да насърчи рибарските местни инициативни групи (FLAG) да обменят идеи и опит и да се ангажират в съвместни проекти и инициативи, допринасящи за устойчивото развитие на рибарските райони.

Това ръководство има за цел да подпомогне рибарските групи и управляващите органи в прилагането на този аспект от Ос 4. По-конкретно, то има за цел да обясни какво означава сътрудничество в контекста на Ос 4, потенциалните ползи за рибарските групи и техните райони и как най-добре може да се организира и администрира помощта за сътрудничество на национално, регионално и местно ниво. Ръководството е особено полезно за рибарските групи, които желаят да използват **сътрудничеството за придобиване на практически знания, които да помогнат в ранните етапи на управление на тяхното партньорство** и при изпълнение на местната им стратегия.

По-подробна информация за видовете проекти за сътрудничество, които може да се разглеждат по Ос 4, е представена в шест отделни раздела, които акцентират върху потребностите за бърз обмен на опит между групи с по-голям и по-малък опит. Тези шест раздела включват: *учебни посещения* от един рибарски район в друг; *споразумения за наставничество* между персонала и членовете на по-опитни и по-неопитни рибарски групи; *назначения и стажове*; *споразумения за побратимяване*; *тематични семинари или конференции*; и въведение в *проекти за по-напреднало сътрудничество*.



Какво представлява сътрудничеството?

Под сътрудничество обикновено се разбира съвместна работа на две или повече страни за постигане на общи цели. Този термин е противоположен по значение на конкуренция, при която две или повече страни работят една срещу друга за постигане на индивидуални цели за сметка на другите. Въпреки това елементи на сътрудничество и конкуренция могат да съществуват едновременно на различни нива – подобно на конкурентни спортни отбори, при които членовете на отбора си сътрудничат, но същевременно се състезават с друг отбор.

По подобен начин, местното партньорство често се описва като форма на сътрудничество между местни участници, при която след създаване на вътрешно сътрудничество, партньорството трябва да вземе решение дали да заеме конкурентна позиция по отношение на други участници и райони или да образува по-широки, външни сдружения, за да се кооперира по въпроси от общо значение.

Очевиден факт е, че рибарските райони и общности се конкурират взаимно по различни начини (например по отношение на достъпа до рибни ресурси или туризъм, а при групи от една и съща страна, те могат да се конкурират за получаване на финансиране по Ос 4). Тези конфликти не трябва да се прикриват, в противен случай те може да се превърнат в „подводни камъни“, които да попречат на обединяването на рибарските райони за справяне с общите заплахи и възможности. Ясното и открито отношение към различията представлява често първата стъпка към откриване на изненадващо голям брой въпроси, по които рибарските райони могат да си сътрудничат.

Сътрудничеството винаги е било основна концепция в речника на Европейския съюз. В известен смисъл самият ЕС се основава на добавената стойност на държавите-членки, работещи съвместно в различни сфери и по различни начини. Въпреки това, често е трудно да се изчисли добавената стойност в количествено отношение и това понякога тревожи както политици, така и одитори. Големите опасения са, че сътрудничеството просто се използва като скъп „туризъм“ или „посещения“, с малко реални ползи за местното население, което не взема пряко участие. Определено сътрудничеството трябва да представлява нещо различно.

Неподправената и законовата загриженост за предотвратяване на злоупотреби и за оптимизиране на местното и по-широкото политическо въздействие на сътрудничеството са довели до създаване на някои много полезни препоръки и насоки за осъществяване на сътрудничество. За съжаление обаче някои „лекарства“ се оказват по-лоши от потенциалното „заболяване“, което води до редица прекомерно бюрократични ограничения и много изкуствени „продукти“, които значително намаляват реалната стойност на сътрудничеството на място. Препоръките за сътрудничество в рамките на Ос 4 вземат под внимание този опит и се опитват да създадат прозрачни процедури, които са и достатъчно гъвкави, за да позволят на рибарските райони да използват максималния потенциал на сътрудничеството за справяне с предизвикателствата, пред които са изправени.

Защо рибарските райони трябва да си сътрудничат?

Рибарските райони в ЕС са изправени пред много сходни предизвикателства: нуждата от гарантиране на по-устойчиво управление на рибните ресурси; нуждата от създаване на нови възможности за икономическо развитие и заетост; и нуждата от по-добра интеграция на рибарския сектор в процесите на местно и регионално развитие.

Териториалният подход към развитието, подкрепян от Ос 4 на ЕФР, осигурява на заинтересованите страни в различните райони възможността да разработват и прилагат мерки за преодоляване на тези предизвикателства. Едно от основните предимства на този подход е, че той мобилизира местните хора и местните ресурси, като по този начин се дава простор за реализиране на изобилие от нови идеи, иновации и експерименти, които значително обогатяват целия процес на развитие.

Сътрудничеството осигурява възможност на рибарските райони да обменят тези идеи и опит, в частност онези, които са доказано успешни, като дава възможност за взаимно усилване на ефекта и за трансфер на добри практики. В някои случаи такъв обмен може да доведе и до разработване на съвместни проекти, които са насочени към използване на синергии или допълване.

Следователно рибарските райони могат да извлекат полза от сътрудничеството по много различни начини:

1. То може да бъде източник на нови идеи и методи, които допринасят за изпълнението на определени аспекти на стратегията за местно развитие;
2. То може да осигури възможност за разширяване на съществуващи проекти или за разработване на нови проекти чрез обединяване на умения и ресурси и/или откриване на нови пазари или възможности за стопанско развитие.

Сред по-малко осезаемите ползи са по-силното чувство за мотивация, което често се появява, когато лицата и общностите разбират, че те не са сами при справянето с предизвикателствата, пред които са изправени. Сътрудничеството води и до развитие на по-силно усещане за обща европейска идентичност.

Тъй като териториалният подход, възприет по Ос 4, е нов за много местни участници и управляващи органи, сътрудничеството може да бъде много мощен инструмент за изграждане на капацитет и развитие на чувство за обща цел. В някои части на ЕС създаването на рибарски групи отнема повече време от първоначално предвиденото и определено съществува голяма потребност от изграждане на капацитет на всички нива; на други места групите и управляващите органи вече са натрупали значителен опит или са използвали съществуващите структури и капацитет (например от инициативи като „Лидер“). Обменът между рибарските групи на тези различни етапи могат да бъдат от полза за всички страни.

Парадоксално, но самата новост и липсата на опит в териториалното развитие на рибарските райони създава и съществена възможност. По-долу ще видим, че Регламентът за ЕФР е сравнително отворен по отношение на естеството на сътрудничество между рибарските райони, и че съществува свобода за действие при процедурите на повечето управляващи органи. В този контекст е възможно да се извлекат поуки от предишен опит и да се разработят редица препоръки и насоки за сътрудничество, които могат да го превърнат в мощен инструмент за справяне с гореспоменатите предизвикателства.

Обхват на сътрудничеството по Ос 4

Ние живеем в общество, основано на знанието, където един от основните източници на ценност е идентифицирането на съответните единици информация и трансформирането им във форми, които могат да се използват в различен контекст. Оттук следва, че основната добавена стойност на сътрудничеството между рибарските райони ще включва и нематериални аспекти, свързани по-скоро с трансфер на знания, отколкото с физически резултати.

В частност, на ранните етапи е важно сътрудничеството да помага на рибарските групи да идентифицират съответните методи и инструменти от съществуващите „запаси“ от опит, налични в Европа, както и да подпомага техния структуриран трансфер и адаптация към нуждите на определени рибарски райони. Ако това не се насърчава активно, съществува риск групите да изгубят много време за изолирани и скъпи експерименти, които просто отново откриват топлата вода.

Наръчникът за ЕФР включва препоръка (базирана на по-ранната програма „Лидер“), според която сътрудничеството трябва да „включва изпълнение на **съвместен проект**, а не само да представлява обмяна на опит“. По смисъла на Ос 4 е важно да се изясни, че „съвместни проекти“ могат да включват широка гама от нематериални дейности на различни етапи от „цикъла“ на проекта. Това включва:

- › Структуриран трансфер на знания от един рибарски район на друг и тяхното усвояване и/или адаптиране към новите обстоятелства. Тези дейности са изключително важни на ранните етапи на програмата и се разглеждат в повечето от останалите насоки¹;
- › Съвместни изследвания или проучвания и развойни дейности;
- › Съвместно проектиране; това може да се отнася за ИТ приложения, рекламни материали и/или продукти и услуги, произвеждани на местно ниво;
- › Разработване на норми и стандарти, които могат да се използват както при обозначение на качеството, така и като предложения за правни или нормативни стандарти на национално или европейско ниво, и
- › Съвместно рекламиране и маркетинг на общи или сходни продукти и/или активи (включително културни събития, рекламни кампании, съвместен териториален маркетинг...).

Обикновено е доста по-трудно, но не и невъзможно за рибарските райони да си сътрудничат *в производството на материални продукти* – например чрез поемане на различни роли във веригата на доставките на определени продукти. Този тип сътрудничество обикновено е по-лесен, когато съществува някаква физическа или географска връзка (например маркирани маршрути и пътеки по протежението на определена брегова ивица, река, планинска верига или продуктова верига).

¹ Разширяването на определението „съвместни проекти“ по този начин привежда Ос 4 в съответствие с други програми за сътрудничество като URBACT и Interreg IVB. Идеята не е да се създаде изкуствено разграничение между обмен, трансфер и сътрудничество, а по-скоро да се подчертае, че може да съществуват едновременно взискателни и ценни „съвместни проекти“ за всичките три области.

Бенефициенти и участници в проекти за сътрудничество

Регламентът за ЕФР посочва, че помощта за устойчивото развитие на рибарските райони може да се отпуска за „насърчаване на междурегионално и транснационално сътрудничество между **групи от рибарски райони**, предимно чрез създаване на мрежи и разпространяване на добри практики“ (Член 44.1).

Следователно е ясно, че докато основните *участници* в сътрудничеството могат да бъдат и други местни участници като риболовни организации, частни фирми или граждански организации, то официалните *бенефициенти* и *партньори* на сътрудничеството трябва да бъдат рибарските групи. Рибарските групи трябва да вземат решение за проекта за сътрудничество, както и за организациите или лицата, които ще вземат участие.

Регламентът за ЕФР (членове 43.3 и 43.4) посочва, че рибарските райони трябва да бъдат ограничени по размер и, като общо правило, по-малки от NUTS 3². Приоритетните райони за подпомагане може да се характеризират с ниска гъстота на населението, със западащи риболовни дейности или с малки рибарски общности. Те трябва да бъдат и достатъчно кохерентни (свързани) в географски, икономически и социален аспект.

Следователно от Регламента става ясно, че Ос 4 трябва да подпомага сътрудничеството между рибарските групи в тези видове рибарски райони. Но когато е от полза, *рибарските групи, финансирани по Ос 4, биха могли също да си сътрудничат с групи по „Ос 4 или от типа „Лидер“³ в рибарски райони, които отговарят на горепосочените условия, но в действителност не са избрани по Ос 4*. В този случай Ос 4 ще финансира само дейностите, съответстващи на групите и районите, които в действителност са били избрани по Ос 4.

² http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nuts/basicnuts_regions_en.html

³ Широкомащабни местни публично-частни партньорства, които имат за цел подобряване на дългосрочния потенциал на своите местни райони и които имат капацитета за разработване и изпълнение на стратегии за развитие на тези райони.

Партньори в проекти за сътрудничество

Един от най-важните уроци на сътрудничеството е, че партньорите не винаги трябва да имат еднакви цели (въпреки че техните цели трябва да бъдат допълващи се) и не всички трябва да имат еднакъв опит. Основната предпоставка за успеха е да се изясни какво се очаква от всеки партньор да допринесе за или да получи от сътрудничеството, както и с какъв опит или с други ресурси възнамерява да участва в това сътрудничество. Разпределението на ролите в рамките на партньорството трябва да отразява тази ситуация. Това дава възможност за различни видове споразумения между партньорите:

- › Реципрочен трансфер между всички партньори;
- › Един или повече опитни партньори играят ролята на наставник и предават знания на другите;
- › Всички партньори се подкрепят взаимно при идентифицирането на определени нужди, които ще бъдат удовлетворени от източник извън партньорството. Например, съвместният проект може да бъде проект за проучване или обучение с университет или образователен център.



Междурегионално и транснационално сътрудничество

Регламентът за ЕФР позволява както междурегионално сътрудничество между рибарските групи в една и съща държава-членка, така и транснационално сътрудничество между групите в две или повече държави-членки.

Концепцията за междурегионално сътрудничество първоначално е въведена в програмата „Лидер+“, за да попречи на групите да предприемат нереалистични скокове – от изграждане на местно партньорство до създаване на транснационални партньорства с лица от много отдалечени райони, без първо да са проучили възможността за сътрудничество със заинтересовани лица от собствения си регион или страна.

По-голямата физическа и културна близост на групите, въввлечени в междурегионално сътрудничество, отваря повече възможности за съвместно добавяне на стойност към общи природни и културни активи, като планински вериги, реки, крайбрежие, културни продукти и т.н. Съществуват многобройни примери за успешни проекти, включващи развитие на туристически маршрути, посетителски центрове, събития и свързаните с тях рекламни дейности. Обща препоръка за групите по Ос 4 е първо да се възползват от междурегионалното сътрудничество, а след това, въз основа на този опит, да се потърси потенциалната добавена стойност на транснационалното сътрудничество.

Междурегионалното сътрудничество създава възможност за националните или регионалните управляващи органи да идентифицират определени стратегически активи (например природни паркове, морски резервати, езера и т.н.) или теми и да стимулират групите за разработване на проекти за сътрудничество, касаещи тях. В региони като Арагон, Испания, този тип сътрудничество е довело до създаване на постоянни тематични мрежи в цяла Европа (например мрежата „Европейски геопаркове“). Този тип подход би могъл да се използва от рибарски групи около определен морски басейн.

2. Насоки за по-ефективно сътрудничество по Ос 4



Децентрализирано вземане на решения

Местните проекти, подкрепени в стратегиите на рибарските групи, обикновено трябва да преминат през редица оценки, включващи проверки за допустимост, преценка на жизнеспособността, получаване на правни разрешения и лицензи и т.н. Проектите за сътрудничество по дефиниция са по-сложни, тъй като те може да включват редица правни, административни и културни контексти. Ако процедурите не са оптимизирани и координирани, съществува реален риск бюрократичната тежест на проектите за сътрудничество да се превърне в непреодолима. Класически случай представлява партньорство от пет групи, при което всеки управляващ орган има малко по-различни правила за допустимост, различен график за избор и всеки изисква одобрението на другите, преди да вземе своето собствено решение за одобрение или отхвърляне на финансирането.

Следователно, основната препоръка за сътрудничеството по Ос 4 е *опростяване и предоставяне правото за вземане на решение на групите, където това е възможно*. Следват няколко предложения за постигане на това:

- › *Децентрализирани бюджети*: където е възможно, бюджетът за проектите за сътрудничество трябва да се управлява от местните групи, както е и при други проекти. Тогава групите ще изискват подписани ангажименти от техните партньори и въз основа на тях ще одобряват проектите. След това управляващите органи могат да извършват собствени проверки за допустимост, без да чакат решенията на другите управляващи органи.

Според Регламента за ЕФР, предложенията за сътрудничество на групите трябва да се описват отделно от предложенията, отнасящи се до местната стратегия⁴. В идеален вариант, дейностите за сътрудничество (и бюджета) трябва да са включени в общото предложение на групата, така че ясно да се разграничават от (бюджета за) стратегията за местно развитие, а не да изискват процес на отделно одобрение.

- › **Отворени покани:** когато бюджетът за сътрудничество се управлява централно от управляващите органи, те трябва да поддържат поканата отворена за периода на програмата и да осигурят вземането на решения по предложенията в рамките на определен период от време след получаване на заявленията. На управляващите органи се препоръчва да не изискват подписани ангажименти от другите партньори по проекта за сътрудничество, а да одобряват по същество до одобрението от страна на другите управляващи органи.
- › **Клирингова къща:** действайки чрез Обслужващото звено на Европейската мрежа на рибарските райони FARNET, управляващите органи трябва да предоставят на групите от други страни/региони информация за проекти, за които се търсят партньори, както и за отворените си покани за проектни предложения. Те също трябва да предоставят копие на английски език на всички допълнителни правила за допустимост и процедури за сътрудничество.

Техническа помощ за предварително разработване на проекти

Когато бюджетът за сътрудничество по Ос 4 е разпределен по групи, съществува малка вероятност идеите за сътрудничество да бъдат подробно развити. Следователно може да се появи необходимост от подготвителна фаза, която трябва да се подпомага в рамките на отпускнатата сума. Управляващите органи ще имат също възможност да предоставят допълнителна техническа помощ, като използват Ос 5.

Когато бюджетът за сътрудничество се управлява централно и се отпуска отделно чрез конкретни покани за оферти, вероятно проектите, представени за финансиране, ще бъдат напълно разработени. За подпомагане подготовката на такива проекти, управляващите органи отново ще могат да предоставят целева безвъзмездна помощ като използват Ос 5 (вижте таблицата по-долу за бюджетния източник и размера на финансиране за сътрудничество).

Интензитет на помощта

По отношение на интензитета на помощта се препоръчва подготвителните фази на сътрудничеството, финансирани от Ос 4 или 5, да се третират като всеки друг нестопански проект и да се финансират на 100 % от публични средства (европейски, национални, регионални или местни).

Когато сътрудничеството достигне етапа на реално изпълнение, се прилагат нормалните правила за интензитет на помощта в зависимост от типа предприета операция:

- › Проектите за сътрудничество могат да се финансират на 100 % от публични средства, ако те са нестопански проекти;
- › Ако в проект за сътрудничество се включват частният сектор и производствени инвестиции, подходящият интензитет на помощта (под 100 %) трябва да се определи съгласно характера на проекта⁵.

⁴ Регламентът за ЕФР (член 43) гласи, че помощ може да се осигурява за групите за а) прилагане на стратегии за местно развитие, обхващащи всички мерки с изключение на сътрудничество и б) прилагане на междурегионално и транснационално сътрудничество между групите в рибарските райони.

⁵ Виж Приложение II от Регламента на Съвета (ЕО) № 1198/2006 (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32006R1198:EN:NOT>) от 27 юли 2006 г. относно Европейския фонд за рибарство.

Таблица 1: Бюджетен източник и размер на финансиране за сътрудничество

	Тип проект	Подготвителна фаза на проекта		Основна фаза на проекта		
		финансирана от	интензитет на помощта	финансирана от	интензитет на помощта	
Бюджет за сътрудничество, управляван от рибарска група	обмен на опит	сътрудничество по Ос 4, или Ос 5	100%	сътрудничество по Ос 4, или Ос 5	100%	
	по-напреднал	сътрудничество по Ос 4, или Ос 5	100%	сътрудничество по Ос 4, или прилагане на стратегии по Ос 4	проектът не включва частния сектор и стопанска дейност: 100 %	проектът включва стопанска дейност и частния сектор: по-малко от 100 %
Бюджетът за сътрудничеството се управлява централно (на регионално или национално ниво)	обмен на опит	Ос 5	100%	сътрудничество по Ос 4, или Ос 5	100%	
	по-напреднал	Ос 5	100%	сътрудничество по Ос 4	проектът не включва частния сектор и стопанска дейност: 100 %	проектът включва стопанска дейност и частния сектор: по-малко от 100 %

3. Видове сътрудничество по Ос 4

Въведение

За рибарските групи, обмислящи проект за сътрудничество, са възможни редица различни видове сътрудничество. В настоящото ръководство ние акцентираме най-вече върху тези, които имат отношение по-скоро към групи, намиращи се в ранен етап на развитие. Те включват:

- › **Учебни посещения** от един рибарски район в друг (в тях може да се включат местни заинтересовани страни);
- › **Споразумения за наставничество** между персонала и членовете на група с опит и групи с по-малък опит;
- › **Назначения и стажове**, при които участник от един рибарски район се приема от друг район;
- › **Споразумения за побратимяване** между рибарски групи;
- › **Тематични семинари или конференции**;
- › **Проекти за по-напреднало сътрудничество**, които тук ще разгледаме само накратко, тъй като те се разглеждат по-подробно в други ръководства. Те включват по-дългосрочен ангажимент за обединяване на умения и ресурси за реализиране на общ проект.



Всички тези потенциални области на сътрудничество се разглеждат по-подробно в следващите глави. Необходимо условие за подпомагане на тези видове дейности чрез бюджети за сътрудничество е те да се базират на:

- › Ясен анализ на потребностите на партньорите (нуждите от знания);
- › Ясно описание на опита и уменията, налични сред партньорите (осигуряването на знания);
- › Анализ, който показва, че наличните знания отговарят на идентифицираните потребности и същевременно установява евентуални празнини и как те могат да бъдат запълнени чрез външни източници;
- › Ясни график и работна програма, определящи точно кой какво прави и очакваните резултати от всяка дейност;
- › Информация кой ще бъде ангажиран на местно ниво и какви действия могат да се предприемат в резултат на това.

3.1 Учебни посещения



Какво представлява учебното посещение?

В контекста на проектите за сътрудничество по Ос 4, учебното посещение представлява посещение на един или няколко представители на рибарска група или рибарски район в един или няколко други рибарски района за предприемане на действия, целящи да запознаят посетителите с определени проекти и инициативи в района-домакин. Обикновено учебното посещение се организира съвместно от рибарските групи от района-посетител и района-домакин.

Продължителността на едно учебно посещение може да варира от един или два дни до повече от седмица, в зависимост от обхвата от дейности, които ще бъдат включени в програмата. Обикновено посещения с продължителност два до три дни са достатъчни за добър първоначален обмен, без да се поставят прекалено големи изисквания по отношение на времето и ресурсите на посетители или домакини.

Каква е целта на учебното посещение?

Целта на учебното посещение е да се проучат по-подробно конкретни въпроси, проекти и дейности в района-домакин чрез провеждане на срещи с ангажираните лица, наблюдение на тяхната работа, както и чрез възможността за задаване на въпроси и директно дискутиране на проблемите.

Някои учебни посещения имат изключително специфични цели, например да научат повече за конкретна технология или методология, или за начина на справяне с общ въпрос. Други имат по-общ характер, а целта им е да проучат подробно функциите и дейностите на рибарската група по отношение на различни теми или сектори.

Учебното посещение трябва да бъде предшествано от обмен на информация между участващите рибарски групи. Това може да спомогне за гарантиране и потвърждаване на целесъобразността на посещението, за стесняване обхвата на дейностите, които ще се включат в учебната програма, и за информиране на ангажираните лица за различните възможности и очаквания.

Кои са участниците в учебното посещение?

Участниците в учебното посещение обикновено включват персонал и/или членове на рибарската група и, в зависимост от целта на посещението, може да включват и други лица от въпросния рибарски район. Например, ако целта на учебното посещение е да се научи повече за развитието на туризма в друг рибарски район, може да се очаква, че участниците ще включват местни туроператори.

Броят на участниците може да варира от един или двама души, какъвто може да е случаят при посещение с изключително специфична цел (например да се проучи конкретен проект, технология или

методология), до 20 или 25 души. При по-големи групи нуждите по отношение на цена, логистика и координация на посещението може да са прекалено високи и възпиращи. В такива случаи алтернативна опция като тематичен семинар или конференция (виж страница 24) може да се окаже по-подходяща.

При вземането на решение кой ще участва в дадено учебно посещение, е важно да се прецени кой би допринесъл и спечелил най-много от посещението, кой от рибарската група трябва да участва непременно, както и какви други въпроси, като езикови умения и т.н., трябва да се вземат под внимание.

Как се организира учебно посещение?

Като цяло персоналят на съответните рибарски групи ще организира и вземе участие в учебното посещение, а между съответните лица във всяка рибарска група трябва да се установи и поддържа добър диалог. Организирането на учебно посещение обикновено включва следната последователност от стъпки:

1. Рибарската група **идентифицира нужда или възможност**, към които най-добрият подход е учебно посещение и след това представя причините за посещението. Определят се специфичните цели и желаните резултати, както и характеристиките на идеалния район за провеждане на учебното посещение.
2. След това с помощта на националната мрежа и/или FARNET, рибарската група съставя **окончателен списък с възможни райони-домакини**, които отговарят на този профил;
3. Рибарската група се свързва с потенциалните райони-домакини и проучва възможностите за организиране на учебно посещение;
4. След това рибарската група **решава кои от тези райони, ако има такива, се считат за подходящи**. Въпреки че повечето посещения се фокусират върху един район, посещението на няколко рибарски района в същия регион или държава, също може да донесе ползи. От съществено значение е добавената стойност от посещението на различни райони да се оцени достатъчно добре. В противен случай могат да се пропилят време, пари и престиж;
5. След определяне на районите-домакини обикновено се провежда дискусия между гостуващите и домакинстващите рибарски групи, при която се обменя информация и се изгражда **общо разбиране относно проекта**;
6. Въз основа на тези дискусии **целите на посещението** ще бъдат ревизирани, ако е необходимо, и съгласувани. Ще се постигне и договореност относно продължителността на посещението, както и относно броя и профила на участниците;
7. След това рибарската група-домакин подготвя **проект на програма**, който може да включва и предложения за дейности, свързани с култура и отпих. Тези дейности допринасят за цялостното преживяване и могат да помогнат за избягването на проблеми, свързани с „умора от срещата“, които понякога възникват при учебно посещение. При договарянето на програмата е важно да се помни, че обучението и обмена не трябва да бъдат еднопосочни. Посетителите трябва да имат принос като представят своите район и дейности и споделят опита си с общността-домакин. Когато това е възможно, необходимостта от професионален езиков превод също трябва да се вземе под внимание (въпросите, свързани с езика, често се подценяват, но наличието на езикови бариери може да повлияе негативно върху ползите от учебните посещения);
8. След като програмата е съгласувана, рибарските групи, и в частност групата-посетител трябва да **идентифицира източника на финансиране** (виж по-долу);
9. Ако и когато финансирането бъде осигурено, участващите рибарски групи ще трябва да се договорят как да се справят оптимално с **логистичните въпроси**. По принцип, рибарската група-посетител организира полетите, а групата-домакин организира настаняването на място, транспорта и, по възможност, една вечер с културни прояви, както и провеждането на срещите и другите ангажименти, включени в програмата. Но тези правила не са задължителни и страните може да се договорят по друг начин.



Полезен съвет: за избягване на недоразумения или разочарование е важно да се обмислят практическите аспекти на посещението. По-конкретно внимание трябва да се обърне на следното:

- › Стандарта на настаняване или кетъринга, очакван от посетителите;
- › Дали участниците са склонни да споделят стая или не;
- › Кой ще плати разходите за ресторанти и настаняване и какъв е бюджетът;
- › Всякакви специални изисквания по отношение на храната или придвижването.

В общи линии препоръчително е преди посещението рибарската група-домакин, да посети хотелите, ресторантите и местата за провеждане на срещите, за да се осигури приемлив стандарт.

Преди посещението

Преди учебното пътуване рибарската група-посетител трябва да осведоми всички участници за практическите аспекти на посещението, включително:

- › Датите на заминаване и договореностите;
- › Пълният списък на участниците;
- › Копие на проекто-програмата;
- › Подробности за настаняването в района-домакин (включително контакти и т.н.);
- › Списък на лицата, разпределени по стаите(при няколко души в стая);
- › Информация за местния район и за всички културни различия, които трябва да се имат предвид;
- › Всякакъв вид специално облекло или други изисквания.

Препоръчително е също да се организира брифинг-среща за всички участници преди заминаване или веднага след пристигане. На нея може да се предостави обща информация за района-домакин и посещаваните организации, както и възможност за участниците да се опознаят и да нучат по-подробно за дейностите на другите и очакванията от посещението.

По време на посещението

След пристигане на посетителите в района-домакин се препоръчва координаторите на посетителите и домакините да се срещнат, за да разгледат окончателните промени в програмата и да обсъдят всички останали належащи въпроси. Близкият контакт между координаторите трябва да се поддържа през цялото посещение (планирайте редовни срещи или друг вид комуникация).

Препоръчва се също членовете на групата-посетител да се срещат в края на всеки ден (може да се организира вечер в хотела), за да се обсъдят събитията от деня, да се вземат под внимание поуците и да се решават всички проблеми или въпроси, които може да възникнат. Препоръчва се и обобщаваща сесия в края на посещението. А, ако срещата е кратка (2 до 3 дни), тази сесия може да замести вечерните срещи.

Други въпроси, които трябва да се вземат предвид за времето на посещението, са:

- › Осигуряване на актуализирана програма на всички участници, която трябва да включва и информация за почивките и времето за хранене;
- › Повторна проверка дали участниците имат специфични изисквания към храната или алергии, за да бъде предварително съобщено на осигуряващите кетъринга;
- › Осигуряване на баджове с имената на участниците;

- › Гарантиране, че в графика е отделено достатъчно време за пътуване, като се вземат предвид трафикът и други непредвидени ситуации;
- › Предоставяне на транспортните компании планове на маршрута, за да е сигурно, че те знаят къде ще пътуват.

След посещението

Скоро след посещението ангажираните рибарски групи трябва да предоставят една на друга обратна информация и да се постараят да гарантират последващи действия по всички актуални въпроси. Това може да включва:

- › Приканване на участниците да предоставят индивидуална обратна информация за посещението;
- › Проучване на възможността за последващи действия или проекти с рибарската група-домакин;
- › Разпространение на резултатите от посещението и придобития опит, колкото и възможно по-широко (на ниво рибарска група, общност, както и на регионално и национално ниво);
- › Написване на статия за Интернет страницата на рибарската група, местния вестник или друг форум;
- › Изпращане на благодарствено писмо до участниците в района-домакин.

Месец или два след посещението, рибарската група-посетител трябва също да се постарее да организира среща на всички участници в посещението, за да поддържа контактите и да оцени ползите от посещението.

Този вид последваща среща може да спомогне и за укрепване на работата в мрежа между участниците, което може да донесе допълнителни ползи за въпросния район. Много често учебните посещения срещат лица, които не се познават отблизо (например доставчици на туристически услуги от различни части на рибарския район; или мениджъри от няколко рибарски групи, тъй като това също е възможна опция) и им предоставят възможността да създадат контакти в неформална обстановка, което понякога може да доведе до нови проекти или инициативи.

Търсене на финансова помощ

Финансова подкрепа за сътрудничество може вече да е отпусната в рамките на бюджета на рибарската група. Ако това е така, може да бъде подготвено предложение, което да се представи директно на рибарската група. Ако бюджетът за сътрудничество се управлява централно, напр. от регионален или национален управляващ орган, тогава ангажираните рибарски групи ще трябва да представят предложението пред тези органи.

В последния случай е важно да се уточни със съответния орган какви дейности подлежат на подпомагане, каква е процедурата на кандидатстване и какви са критериите за избор на проект.

Някои полезни източници на информация

Ръководство за организатори на учебни посещения, за специалисти по образование и професионално обучение – http://studyvisits.cedefop.europa.eu/assets/upload/study/Publication/2009_handbookEN.pdf

3.2 Наставничество



Какво представлява наставничеството?

Думата „наставник“ обикновено означава лице с опит в определена сфера, което предоставя насоки на лице с малък или никакъв опит. Основното преимущество на подкрепата на наставника е, че той притежава практически опит в сфера, сходна с тази на *наставявания*, и, следователно, двете страни могат да се разбират по-лесно (което не винаги е така, например при външни експерти или консултанти).

Наставничество е процесът, при който наставникът споделя знанията и опита си с наставявания, като по този начин подпомага неговото развитие и укрепва неговите увереност и способност да поеме определена роля или отговорност. В общи линии наставничеството включва:

- › Реактивен подход, при който наставникът и наставяваният се справят с въпроси или проблеми при тяхното възникване, а не планират всяка тема предварително;
- › Дългосрочни взаимоотношения между наставника и наставявания;

- › Наставникът дава насоки на наставявания;
- › Акцент по-скоро върху цялостното развитие на наставявания, отколкото само върху специфични умения (например понякога се дискутират и лични въпроси);
- › Наставникът изслушва, предлага съвет и прави предложения;
- › Неофициално и по-малко структурирано общуване – срещи се провеждат, когато наставяваният има нужда от насочване, като понякога комуникацията по телефон или имейл замества личните срещи.

Важно е да се отбележи, че ролята на наставника не е да замества наставявания. Наставникът не е консултант и няма да извършва конкретни задачи от името на наставявания. Неговата роля е просто да споделя своите знания и опит, свързани с подобни или идентични ситуации, развивайки уменията и способностите на наставявания, а след това да позволи на последния да взема самостоятелни решения, използвайки личната си преценка. По този начин наставяваният развива увереност и способност да работи независимо, гледайки на наставника по-скоро като на модел за подражание, отколкото като на някой, от когото зависи.

В кръговете, свързани с местно развитие, много местни групи по „Лидер“ и други агенции за местно развитие са създали програми за наставничество като инструмент за подпомагане на бизнеса, в подкрепа на собствениците или ръководителите на нови или развиващи се бизнес предприятия. В този случай, наставникът обикновено е лице със значителен бизнес опит, който той споделя с по-неопитен собственик или ръководител на бизнес предприятие.

Как даден наставник може да помогне при прилагането на Ос 4?

В контекста на програма „Лидер“ опитни членове и персонал на една местна инициативна група (МИГ) са действали като наставници на по-неопитни свои колеги от други МИГ. Това било особено важно при преминаването от програма „Лидер I“ към „Лидер II“, от „Лидер II“ към „Лидер+“ и последно при въвеждане на „Лидер“ в общата политика за развитие на селските райони, когато се създават нови МИГ.

Новите рибарски групи по Ос 4 от ЕФР могат по подобен начин да имат полза от развиването на капацитета на персонала и членовете си чрез наставничество. Наставниците може да идват от други по-опитни местни групи или от групи в други райони. И в двата случая този процес може да помогне за бързо проследяване на развитието на наставяваните, избягвайки потенциални грешки, които отнемат много средства и време.

Някои области, в които насоките на наставник биха били изключително полезни, включват:

За членове на рибарската група:

- › Помощ при изясняване ролите и отговорностите на членовете;
- › Укрепване информацията и приноса на индивидуалните членове на рибарската група;
- › Ефективно делегиране на подкомисии и служители или контрагенти;
- › Постигане на консенсус и ефективно вземане на решения в рамките на рибарските групи;
- › Разрешаване на конфликти и преговори;
- › Решаване на проблеми;
- › Идентифициране на добри практики и рискове;
- › Наемане и управление на ръководител и персонал;
- › Мониторинг, оценяване и стратегическо планиране;
- › Консултиране с общността.

За персонала на рибарската група:

- › Управление на публични средства, включително вътрешни процедури за управление и отчитане;
- › Процедури за оценяване на проекти;
- › Ефективна работа с управителния съвет на рибарската група и подкомисиите;
- › Ефективна комуникация с целеви групи;
- › Изграждане на ефективни мрежи (местни, регионални, национални и транснационални);
- › Вътрешни процедури за проверка и оценяване;
- › Управление на персонала;
- › Решаване на проблеми;
- › Разработване на проекти;
- › Разделение на ролите, свързани с разработване на проекти и вземане на решения;
- › Работа с управляващия орган.

Какво да вземем под внимание при определянето на подходящ наставник?

Идентифициране на потребностите

За намиране на подходящия наставник и за оптимално използване на времето му е важно рибарската група първо да изясни специфичните си потребности, свързани с наставничеството. Това трябва да включва идентифициране на области, в които членовете или персонала на рибарската група срещат трудности, или области, в които се откриват слаби страни и в които би могло да се очаква да възникнат проблеми. Препоръчва се следователно лицето, което оценява потребностите, да бъде запознато с тези въпроси.

При оценяването на потребностите е важно очакванията да бъдат реалистични. Наставникът не е консултант и няма да предприема проучвания, да извършва подробни оценки или да изготвя процедури или методологии. Въпреки това наставникът ще може неофициално да дискутира различни проблеми, предоставяйки своя опит при справянето с подобни ситуации.

Намиране на подходящия наставник

След изясняване потребностите на рибарската група, следващата стъпка е да се намери подходящият наставник или наставници. Целта е да се намери някой, който има съответните знания и опит в областите, идентифицирани от рибарската група и

който желае и може да ги сподели. Потребностите на рибарската група може да бъдат много общи – в този случай потенциалната група от наставници може да е голяма – или по-специфични, в който случай е необходимо по-целеево търсене.

И в двата случая ще бъде полезно първо да се изготви профил на търсеното лице. Той трябва да включва необходимите знания и опит, както и други важни изисквания, напр. езикови и комуникационни умения, познаване или разбиране на местната култура и т.н.

Регионалните или националните мрежи, както и Обслужващото звено на Европейската мрежа на рибарските райони FARNET, може да помогнат за разпространението на този профил (чрез техните интернет страници, бюлетини и т.н.) и, чрез своите познания за по-широки мрежи, те може дори да препоръчат лица, които са подходящи или желаят да работят с Вас.

Въпреки че търсенето на наставник е специално насочено към човек, първоначално може да е полезно то да се фокусира върху конкретни райони, рибарски групи, местни инициативни групи или други организации, за които е известно, че са били изправени пред подобни предизвикателства в миналото. След това търсенето може да се фокусира върху конкретни лица, набор от умения или организации, които отговарят на изисквания профил.



Полезен съвет: както при всяка ситуация, в която хората работят в близко сътрудничество, личността е важна. Опитайте да намерите наставник, чиято личност е съвместима с тази на наставявания. Това ще позволи създаването на отношения на доверие и взаимно уважение.

Планиране на ангажимент за наставничество

След определяне на подходящ наставник трябва да се намери оптимален начин за финансиране на проекта. Създаването на съвместен проект за сътрудничество може да е добър начин за това. Форматът на проектното предложение ще зависи от изискванията на съответния управляващ орган (или органи), но трябва да описва ангажимента за наставничество и, като минимум, да включва следната информация:

- › Обща информация за рибарската група-домакин;
- › Кратък профил на наставявания (това може да бъде индивид или група) и описание на неговата роля в организацията;
- › Потребностите на наставявания и целите на договора за наставничество;
- › Профил на наставника, обясняващ как е бил избран и подчертаващ неговия опит, свързан с потребностите на наставявания;
- › Действията, които ще се предприемат, включително естеството, продължителността, целите и съществените етапи на проекта за сътрудничество;
- › Процедурите за проверка и оценяване;
- › Разбивка на съответните разходи.

Търсене на финансова помощ

Финансова помощ за сътрудничество може вече да е отпусната в рамките на бюджета на рибарската група. Ако това е така, проектът може да се представи директно на групата за одобрение. Ако бюджетът за сътрудничество се управлява централно, например от регионален или национален управляващ орган, проектното предложение трябва да се представи на този орган от рибарската група.

В последния случай е важно рибарската група най-напред да уточни какви дейности са допустими за подпомагане, каква е процедурата за кандидатстване и какви са критериите за избор на проект.

Някои полезни източници на информация

Добри практики за наставничество: европейски насоки – http://ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-029.pdf

Международните стандарти за програмите за наставничество в заетостта (ISMPE) – <http://www.clutterbuckassociates.co.uk/downloadfile.aspx?ID=136>

3.3 Назначения и стаж



Какво означава назначение или стаж?

В контекста на проектите за сътрудничество по Ос 4, назначение или стаж означава лице от един рибарски район да прекара известен период от време, придобивайки нови знания или умения, чрез работа с или учейки се от колеги в друг рибарски район.

Назначението обикновено включва обучение в процеса на работа, където участникът получава подходяща временна позиция в организацията-домакин. Стажът обикновено включва комбинация от учене чрез практика и структурирано обучение или инструктаж на определени интервали от време. В общи линии организирането на стаж обикновено е по-сложно и може да изисква участие на външни обучители. Следователно за рибарските групи може би е по-реалистично да се съсредоточат върху назначения, които евентуално да включват неофициален инструктаж или обучение.

Продължителността на назначението или стажа може да варира в зависимост от целите и подготовеността на участниците. Все пак с оглед на изискванията по отношение на времето на персонала и ресурсите на рибарските групи, назначения или стажове, по-дълги от два до три месеца, са трудно осъществими и, вероятно, излишни.

Кой може да се възползва от назначение или стаж?

От назначение или стаж могат да се възползват служители или членове на рибарската група, както и други заинтересовани страни от даден рибарски район. Ако това е служител или член на рибарска група, обикновено целта е изграждане на капацитет в рамките на рибарска местна инициативна група, с фокус върху конкретни задачи, роли или отговорности.

Това може да включва, например администратор в рибарската група, предприемащ стаж в друга рибарска група, за да обогати познанията си за процедурите на финансовата отчетност или за други административни задачи. Алтернативно, подходът може да бъде по-общ, включващ например мениджър на рибарска група или ръководител на проект, приемащ назначение, за да обогати познанията си, свързани с различни аспекти от работата на неговите колеги в друга рибарска група.

Когато назначението или стажът се предприемат от друга заинтересована страна от даден рибарски район, тогава обикновено целта е да се развие капацитета на това лице, за да поеме дадена задача в рибарския район (например в рамките на проект, местен бизнес, гражданска организация и т.н.). Това индиректно е от полза за по-широката общност и допринася по някакъв начин за изпълнение на стратегията на рибарската група. В този случай назначението или стажът могат да бъдат част от по-голям проект, подпомаган от рибарската група.

При всяко назначение или стаж е важно да се гарантира, че езиковите умения на участника са подходящи за работния език на организацията-домакин. Ако се очаква да възникнат езикови проблеми, трябва да се обмисли възможността за алтернативна организация-домакин или за езиково обучение.

Как се организира назначение или стаж?

Подобно на други видове проекти за сътрудничество, първата стъпка ще бъде да се оценят специфичните потребности на участника, ясно да се определи какви нови умения или опит трябва да бъдат придобити и да се вземе решение дали приемането на назначение или стаж е оптималният вариант. Това ще осигури информация и ще улесни търсенето на подходяща организация-домакин. Националните мрежи и Обслужващото звено на Европейската мрежа на рибарските райони FARNET могат да помогнат в процеса на търсене.

След определяне на подходящ район или организация-домакин, ангажираните страни трябва да работят заедно за по-добро дефиниране на проекта. Този диалог трябва да доведе до споразумение за назначение или програма за стаж, които описват:

1. Профила на участника, както и неговите потребности от обучение;
2. Организацията-домакин, нейните знания или опит в съответните области на интерес, както и ангажирания ключов персонал;

3. Кой в организацията-домакин ще наблюдава стажанта/назначеното лице, ще проверява и оценява напредъка и ще гарантира, че програмата се изпълнява, както е предвидено;
4. Естеството на назначението или стажа. В случай на назначение, то трябва да включва длъжностна характеристика и да определя как това назначение ще отговори на учебните нужди на участника. Когато става въпрос за стаж, това споразумение трябва да посочва и какво обучение ще се осигурява, от кого, на какви интервали и за какъв период;
5. Специфичната цел на назначението или стажа, очакваните резултати и какъв сертификат ще бъде получен евентуално;
6. Разпределението на отговорностите между участващите организации (включително разпределяне на разходите, осигуряване на оборудване, настаняване, застраховка, пътуване и т.н.).

Назначение или обмен на стажанти

В някои случаи може да е подходящо да се организира обмен, при който двата участващи рибарски района предлагат назначения или са домакини на стажанти от другия район на реципрочен принцип. Предимството на този подход е, че гарантира ползи от сътрудничеството и за двата района. Освен това не е задължително назначенията и стажовете да се провеждат едновременно – те могат да се планират по различно време. Този тип реципрочен обмен не е задължителен, но на местата, където се прилага, е важно да бъде обоснован, а всяко назначение или стаж да отговаря на реални потребности.

Подготовка за назначение или стаж

В повечето случаи рибарската група, която е домакин, или организацията-домакин организира настаняване на място, както и посрещане и въвеждане в длъжност на стажанта или назначеното лице. Стажантът/ назначеното лице или тяхната рибарска група, главна или друга спонсорираща организация обикновено организира всички полети и другите свързани с пътуването въпроси.

Преди заминаване е препоръчително стажантът/ назначеното лице да проучи района-домакин и организацията и да установи първоначален контакт по телефон или имейл.

След пристигане в района-домакин е важно ръководителят на стажа или назначението да поеме отговорността за осигуряване на условия стажантът или назначеното лице да се чувстват добре и съгласуваната програма с дейности да се изпълнява. Това е важно задължение на организацията-домакин и трябва да се изпълнява надлежно. Необходимите ресурси трябва да са на разположение в определеното време. Не е приемливо на стажантите или назначените лица да се поставят само повтарящи се или досадни задачи, както и задачи, които не са свързани с техните учебни цели.

Стажантът/ назначеното лице също трябва да се отнесе сериозно към задълженията си. Това включва спазване на правилата и наредбите на организацията-домакин и организацията-спонсор, както и гаранция, че ангажиментите, поети в споразумението за стаж/назначение, се изпълняват.

Редовното наблюдение и проверка на назначението или стажа са особено важни за гарантиране, че целите се съблюдают, а всички възникващи проблеми или въпроси се решават своевременно.

В края на назначението или стажа, организацията-домакин и участникът трябва съвместно да подготвят доклад, посочващ какво е постигнато, какъв напредък е отбелязан по отношение на учебните цели, какви въпроси или проблеми са възникнали и как са били решени, както и какви други потребности от обучение или развитие са идентифицирани.

Обикновено се очаква този доклад да се представи на организацията-домакин и организацията-спонсор. Възможно е да съществува и специфично изискване за отчитане като условие за подпомагане или спонсорство.

Търсене на финансова помощ

Финансова помощ за сътрудничество може вече да е отпусната в рамките на бюджета на рибарската група. Ако това е така, проектното предложение може да се представи директно на въпросната рибарска група за одобрение. Ако бюджетът за сътрудничество се управлява централно, например от регионален или национален управляващ орган, тогава предложението трябва да се представи на този орган от рибарската група.

3.4 Побратимяване

Какво е побратимяване?

Побратимяването е договореност, при която две рибарски групи от една и съща или от различни държави-членки се съгласяват да установят дългосрочни взаимоотношения с цел подкрепа на по-широко сътрудничество между техните организации и общности. Тези взаимоотношения се формализират в споразумение за побратимяване, което се подписва от двете страни.

В рамките на Ос 4 се подпомагат само проекти за побратимяване между мениджъри и управителни съвети на рибарски групи. Въпреки това проектите за побратимяване, подпомагани по Ос 4, може да доведат до други договорености за побратимяване в рамките на рибарските райони, които биха могли да получат подкрепа по други програми за финансиране.

Кои са участниците в проектите за побратимяване?

Тъй като побратимяването е насочено към развиване на взаимоотношения между две рибарски групи, основните целеви участници са мениджъри и членове на управителните съвети. Но, тъй като основната цел на побратимяването е да се създадат условия за други видове сътрудничество, непряко участие може да вземат и други лица от въпросните рибарски райони.



Кои са основните стъпки?

1. Идентифициране на потребността или възможността

Преди ангажиране в споразумение за побратимяване е важно да се идентифицират нуждите или възможностите, за които това споразумение може да допринесе. Тези потребности или възможности трябва да са свързани по специфичен начин със стратегията за местно развитие на рибарската група. Първата стъпка трябва да позволи на групата да очертае някои предварителни цели на проекта за побратимяване.

2. Намиране на подходящия партньор

Намирането на подходящия партньор е най-важната стъпка във всяко споразумение за побратимяване. Парадоксално, това включва намиране на партньор, който е сходен, но същевременно различен. Сходен, в смисъл, че двете рибарски групи имат общи интереси и проблеми и различен, в смисъл, че те все пак има какво ново да научат и да споделят една с друга.

Например рибарската група може да търси партньор от район със сходен профил, но различен в културно отношение и с различен подход към справянето с предизвикателствата или към използването на възможностите.

С цел улесняване намирането на партньор, рибарските групи трябва да приготвят кратко предложение, което може да включва профил на техния район, описание на основните предизвикателства и възможности, както и техните възжелания и цели, свързани с проекта за побратимяване. Това може да се разпространи в по-широката мрежа чрез националните мрежи и чрез Обслужващото звено на Европейската мрежа на рибарските райони FARNET.

Рибарските групи, които обмислят побратимяване, трябва да се срещнат с представители на групите, които са техни евентуални партньори, за да обсъдят своите идеи и очаквания, както и да се уверят, че споделят едни и същи разбирания и възжелания, преди да се ангажират с дългосрочно споразумение за побратимяване.

3. Определяне на общи цели

След като партньорът за побратимяване е идентифициран, двамата партньори трябва заедно да определят или изяснят целите на проекта за побратимяване и видовете дейности, с които желаят да се ангажират. След това тези дейности може да се включат в споразумение за побратимяване, което трябва да бъде подписано от двете страни.

Ранните етапи на побратимяването обикновено са свързани с опознаване на партньорите, развиване на по-добро взаимно разбиране на културата и традициите и, най-вече, с изграждане на доверие и приятелство. Проектите, предприети през този период, се оформят около културни събития и обмени, конференции и други краткосрочни дейности. С развиване на взаимоотношенията между двете общности може да се обмислят по-амбициозни и дългосрочни проекти.

4. Създаване на структура за подкрепа

Наличието на всеотдаен екип в района на всеки партньор е от първостепенно значение за успеха на всяко споразумение за побратимяване. Наличието на малък, но активен екип или комитет по побратимяването във всеки район може да спомогне за поддържане на контакт, за развитие и разглеждане на целите на побратимяването, за координиране на дейностите по побратимяването, за търсене на финансиране, както и за гарантиране, че по-широката общественост се информира редовно за случващото се.

5. Дългосрочно планиране

За да има реални ползи от побратимяването, споразумението за побратимяване трябва да може да издържи проверката на времето. Истинско приятелство и доверие между индивидите и организациите може да възникне само с течение на времето, но след като това стане, то създава възможности за много проекти и инициативи, които не биха били възможни при едни по-краткосрочни взаимоотношения. Следователно е важно ангажираните партньори да планират дългосрочно и да предвидят структури и споразумения, които ще бъдат трайни.

Побратимяването като платформа за други форми на сътрудничество

Успешните взаимоотношения на побратимяване обикновено създават общ контекст, в който могат да се развият други форми на сътрудничество. Обмяна на опит, учебни посещения, назначения и стажове, съвместни конференции и събития, както и проекти за по-напреднало сътрудничество — всички те може да възникнат в контекста на споразуменията за побратимяване. Всъщност потенциалът на общностите за развитие от обикновен обмен до проекти за по-напреднало сътрудничество значително се увеличава в контекста на споразумение за побратимяване, където съществуват структури за подпомагане на текущото сътрудничество.



Разглеждане на взаимоотношенията

Побратимяването е дългосрочен ангажимент и, следователно, е важно споразумението за побратимяване редовно да се разглежда от партньорите, за да се гарантира, че то продължава да бъде актуално за включените рибарски групи и общности.

Търсене на финансова помощ

Финансова помощ за сътрудничество може вече да е отпусната в рамките на бюджета на рибарската група. Ако това е така, може да бъде подготвено предложение и решението да се вземе от самата рибарска група. Ако бюджетът за сътрудничество се управлява централно, например от регионален или национален управляващ орган, рибарската група трябва да представи предложението пред този орган.

В последния случай е важно да се уточни със съответния орган какви дейности са допустими за подпомагане, каква е процедурата за кандидатстване и какви са критериите за избор на проект.

Освен ЕФР съществуват и други източници на ЕС за финансиране на побратимяване, включително *Програма „Европа за гражданите“*, 2007-2013 г. (http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/programme/about_citizenship_en.php), която осигурява подкрепа за побратимяване на общините на ЕС.

Някои други полезни източници на информация:

Ръководство за Европейско побратимяване на Съвета на Европейските общини и региони – <http://www.twinning.org/bg/page/Влезте-във-Вселената-на-побратимяването.html>

3.5 Тематични семинари или конференции



Какво е тематичен семинар или конференция?

Рибарските райони в ЕС са изправени пред сходни предизвикателства и често разполагат със сходни потенциал и възможности: следователно възникването на общи теми в стратегиите на рибарските групи е неизбежно. Добавяне на стойност към рибарските продукти, диверсификация на икономическите дейности, например чрез риболовен туризъм или възобновяема енергия, опазване на околната среда и развитие на общността са някои от широките теми, които са приложими за повечето рибарски райони.

Дори в рамките на тези широки теми може да се очаква възникването на по-специфични подтеми, към които рибарските групи имат общ интерес. Брандиране на продуктите, маркетинг на туризма, замърсяване на морето, вятърна енергия или създаване на възможности за младите хора или жените в рибарските райони са примерни сфери, които вероятно ще представляват интерес за много рибарски групи.

В този контекст организирането на тематичен семинар или конференция може да бъде ефективно средство за събиране на голям брой рибарски групи или заинтересовани лица, които да споделят идеи и опит или да извлекат полза от експертна информация. Този тип по-широко сътрудничество или обмен, включващо голям брой участници от различни райони, понякога може да доведе до създаване на платформи или мрежи и често е катализатор за други типове сътрудничество между участниците.

Каква е целта на тематичния семинар или конференция?

Основните причини, поради които рибарските групи могат да организират тематичен семинар или конференция, включват:

- › Обмен на опит, свързан с предложенията или извършените действия в различните райони;
- › Идентифициране на добри или най-добри практики, които може да вдъхновят или насочат инициативи в рибарските райони;
- › Извличане на обща полза от експертна информация по въпросната тема;
- › Създаване на връзки между районите с общ интерес към определена тема;
- › Осигуряване на обратна информация или насоки за висшестоящите лица, отговорни за определянето на политиките.

Кой взема участие в тематични семинари или конференции?

Както при всеки проект за сътрудничество, отправната точка е обикновено идентифицирането на необходимост или възможност. Често тя се появява при обсъждания с местни участници, но може да се наложи рибарската група да поеме ръководството при разработване на проекта. Въпреки това участието на съответните местни участници от самото начало е важно, за да се гарантира, че се отчитат реалните нужди и проектът действително принадлежи на общността. Процесът би могъл да се улесни чрез организационен комитет, който може да включва представители на рибарската група, както и на местните групи или сектори, които ще участват и в ще имат полза от семинара или конференцията.

Как се организира тематичен семинар или събитие?

Съществува изчерпателна информация за организиране на семинари или конференции, която няма да повтаряме тук. Но при организирането на тематичен семинар или конференция като проект за сътрудничество в контекста на Ос 4 има редица специфични въпроси, които трябва да бъдат взети предвид. Те включват:

1. Определяне на тема и цели

Първата стъпка при организиране на тематичен семинар или конференция е определяне на темата (и подтемите) и целите. Темата на събитието трябва да е пряко свързана с идентифицираната местна необходимост или възможност. Тя трябва да бъде достатъчно фокусирана, за да се гарантира, че поставя на внимание специфичните въпроси, засягащи рибарската група, която предлага идеята, но трябва да бъде и достатъчно обща, за да заинтересува и други рибарски райони. В противен случай тя няма да привлече достатъчно интерес, за да е оправдано организирането на семинар или конференция (в този случай друг тип проект за сътрудничество би бил по-подходящ).

2. Намиране на подходящите партньори

След определяне на общата тема и целите на събитието, може да започне търсенето на партньори. Както при всички проекти за сътрудничество, целта трябва да бъде намиране на партньори, които имат общ интерес към предложената тема, но имат също и допълнителни умения и опит, с които да допринесат за проекта. Въпреки че не съществува горна граница за броя партньори, комплексността при управление на партньорството и осигуряване на фокусираност на събитието обикновено означават, че прекалено широкото партньорство не е желателно. Не забравяйте, че рибарските групи и други заинтересовани страни могат винаги да бъдат поканени да допринесат за провеждане на събитието (като лектори, изложители или участници), без да бъдат партньори.

Обслужващото звено на Европейската мрежа на рибарските райони FARNET и националните мрежи могат да помогнат при търсенето на партньори. Въпреки това рибарските групи трябва също да използват различните средства, източниците на информация и възможностите на мрежите, за да научат повече за другите рибарски групи и техните райони. Това ще спомогне значително за идентифициране на потенциални партньори за сътрудничество.

3. Разработване на програмата

След като са идентифицирани партньорите, проектното предложение трябва да се детайлизира. Необходимо е повторно обсъждане на темата и целите, този път — с участието на всички партньори. След това е необходимо разработване на програмата за събитието, което изисква обсъждане и решения по редица въпроси, включително: структурата на събитието (тематични, пленарни заседания и т.н.), темите за обсъждане, лекторите, модераторите, докладчиците, председателите, както и мястото, кетъринга, преводаческите услуги, и не на последно място — датата на провеждане на събитието. При определянето на датата се уверете, че разполагате с достатъчно време за организацията. Организирането на международни събития от такъв характер обикновено отнема около четири месеца.

След уточняване на главната тема и датата трябва да се разпространи предварително уведомление за събитието. Това ще осигури на потенциалните участници достатъчно време за планиране на техните ангажименти.

Друг важен въпрос, който подлежи на разглеждане на този етап, е езикът на събитието. Езиковите умения на лекторите и участниците трябва внимателно да се обмислят, и при необходимост, трябва да се осигурят устен превод и преведени текстове.

4. Съгласуване на бюджета

Съгласуването на бюджета е важна предварителна задача за партньорите. Доколкото е възможно, бюджетът трябва да се базира на реални оферти или приблизителна стойност на необходимите доставки и услуги. След съгласуване на бюджета, вноската на всеки партньор също трябва да се обсъди и съгласува.

5. Координиране на логистичните аспекти

Организирането на събитие може да бъде голямо предизвикателство, затова е важно отговорностите да бъдат ясно разпределени, а един от партньорите да поеме ролята на координатор. Координаторът трябва да ръководи логичното разпределение на задачите и да осигури надлежното изпълнение на всяка задача. Основните задачи включват:

- › Намиране на подходящо място за провеждане на събитието и свързване с управителите му;
- › Намиране и организиране на подходящи места за настаняване на участниците и лекторите;
- › Рекламирање на събитието, включително организиране на информационен материал за семинара/конференцията и интернет страница;
- › Организиране на регистрации и резервации;
- › Създаване и поддържане на връзка с лектори и изложители;
- › Организиране на посещения, свързани с проекта, или посещения на място;
- › Организиране на регистрация на мястото на събитието;

- › Връзки с медиите и
- › Разпространение на резултати/изводи.

6. Създаване на мрежи

Тематичните семинари и конференции предоставят отлична възможност за създаване на мрежи и това трябва да се отчете при планирането на събитието. В програмата трябва да се предвиди достатъчно време за неформални контакти между участниците (почивки за обяд и кафе, сесии на открито и т.н.), а зоните за срещи или създаване на мрежи трябва да бъдат обозначени в рамките на мястото на събитието (зони за изложения или създаване на мрежи).

Популярен подход за подпомагане на работата в мрежи е организиране на прием за участниците вечерта преди събитието, когато много от тях пристигат. В тази ситуация, е добра идея да се насърчи регистрацията на участниците преди приема, при която те ще получат баджове с имена.

Разположението на помещението за приема също е важно (т.е. ако хората са прави, а не седнали, комуникацията между тях ще е по-лесна), а присъствието на организатори на семинара/конференцията може да спомогне за по-лесното представяне на участниците и, като цяло, за повдигане на настроението на приема.

7. Изложение по време на семинара или конференцията

Изложението е още един добър начин за насърчаване създаването на мрежи, което ще позволи на лекторите и участниците да представят допълнителна информация за проекти или инициативи, касаещи темата на конференцията. Потенциалните изложители може да бъдат поканени да предоставят информация за своя проект или инициатива преди вземане на решение за изложбената площ, която ще им бъде предоставена.

Наличието на информационни табла и щандове трябва да се уточни с управителите на мястото на събитието, а спецификациите и критериите трябва да се съобщят на изложителите достатъчно рано преди събитието.

8. Посещения, свързани с проекта, или посещения на място

Посещенията, свързани с проекта, или посещенията на място могат да бъдат добър начин за пряко демонстриране на някои действия или проекти, които се обсъждат на семинара или конференцията. Това може да спомогне за разширяване и задълбочаване на разбирането на района от страна на участниците, а също и на въпросите, обсъждани по време на семинара/конференцията; както и да се използва за почивка от по-сериозните обсъждания.

9. Връзки с медиите

Семинар или конференция, особено тези с международно участие, могат да предоставят много добра възможност за рибарската група-домакин, да повиши своя авторитет на местно, и дори на регионално или национално ниво. Контактът с медиите трябва да се създаде на възможно най-ранен етап и трябва да се поддържа преди, по време на и след събитието. Също така трябва да се осигурят пресинформации, снимки и други рекламни материали.



Полезен съвет: уведовете Европейската комисия, обслужващото звено на Европейската мрежа на рибарските райони FARNET и Вашата национална мрежа за семинарите или конференцията, които планирате да организирате. Това ще спомогне за популяризирането на събитието и ще гарантира разпространението на получените знания и информация в по-широка мрежа.

Капитализиране на резултатите

Докато едно събитие може да бъде само по себе си много продуктивно, последващите дейности също могат да спомогнат за увеличаването на ползите както за участниците, така и за по-широката обществено. Евентуалните последващи дейности може да включват:

- › Публикуване на презентации и изводи на Интернет страницата на събитието;
- › Публикуване на протоколи от разискванията от събитието;
- › Последваща конференция в един от другите партниращи райони (за допълнително разработване на въпросната тема или на различна, но свързана тема);
- › Създаване на по-постоянна връзка между партньорите по проекта под формата на мрежа или платформа, и по възможност, отправяне на покана към други партньори;
- › Последващи проекти за сътрудничество от партньорите или от някои участници в семинара/конференцията.

Търсене на финансова помощ

Финансова помощ за сътрудничество може вече да е отпусната в рамките на бюджета на рибарската група. Ако това е така, рибарската група може да вземе решение за финансирането. Ако бюджетът за сътрудничеството се управлява централно, например от регионален или национален управляващ орган, тогава рибарската група трябва да представи предложението на тези органи.

Някои полезни източници на информация

Ръководство за организиране на семинар или конференция, публикувано от екипа по комуникации на програмата „LIFE“ на ЕС (2009 г.) – http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/comtools/resources/documents/organising_sem_confer_lifepplus.pdf

3.6 Проекти за напреднало сътрудничество



Какво представлява проект за напреднало сътрудничество?

Учебните посещения, наставничеството, назначените стажове, побратимяването и тематичните семинари или конференции често предоставят платформа за проекти за по-напреднало сътрудничество. Тук участващите партньори се съгласяват да преминат отвъд обмена на идеи и информация, за да направят обща инвестиция в разработването и използването на продукт, техника, инструмент или услуга.

Както и при други типове проекти за сътрудничество, партньорите по напредналите проекти могат да бъдат от една и съща страна (междурегионално сътрудничество) и/или от различни страни (транснационално сътрудничество). Като цяло обаче съществуват повече възможности за напреднало сътрудничество, а проектите често се управляват по-лесно, когато партниращите райони са разположени в непосредствена близост или до голяма степен се допълват в определена сфера.

Кой взема участие в проектите за напреднало сътрудничество?

Проектите за напреднало сътрудничество обикновено се разработват от рибарската група, но може да включват участие и на други лица или организации от рибарския район. В проектите може да участват партньори и от рибарски райони, в които няма рибарска група, въпреки че дейностите на тези партньори не могат да се финансират по Ос 4. Въпреки че проектите трябва да включват партньори от минимум два различни района, опитът от други програми сочи, че в такива проекти често участват партньори от три или повече различни района.

Какви видове действия могат да се разглеждат?

Проектите за напреднало сътрудничество трябва да съответстват на стратегиите за местно развитие на участващите рибарски групи и трябва да допринасят за подпомагането на партньорите при постигането на определените стратегически цели в техните рибарски райони.

Тези проекти трябва също да позволяват на рибарските групи да предприемат действия или да постигат цели, които не биха били възможни, ако рибарските групи действаха независимо. Те могат например да дадат възможност за развитие на по-завършен продукт (например крайбрежен пешеходен маршрут, пресичащ няколко рибарски района) или за обединяване на човешки или финансови ресурси (например за разработване на съоръжение за преработка или за други ресурсо-поглъщащи проекти).

Като алтернатива те биха помогнали за постигане на по-голяма цел (например за разработването на международна пазарна инициатива, евентуално включваща рибарски райони от няколко страни) или критична маса (например за създаване на проект за международно

обучение или образование). Съществуват много възможности, но важното е, че проектите по-скоро добавят стойност, отколкото отклоняват ресурси от изпълнението на местната стратегия.

Какви стъпки се следват?

По-долу е представен преглед на основите стъпки, следвани при разработване на проект за напреднало сътрудничество. По-подробна информация за всяка от тези стъпки, както и други аспекти на напредналото сътрудничество, включително управление и изпълнение на проект, могат да се намерят в много отлични ръководства, създадени за „Лидер“ и други програми на ЕС (виж по-долу):

1. *Идентифициране на потребност или възможност:* към каква определена потребност или възможност е насочен проектът за напреднало сътрудничество и каква е ползата или добавената стойност, която оправдава допълнителната сложност, възникваща при работа с партньори от други райони?
2. *Развиване на идеята на проекта:* след идентифициране на потребността или възможността е необходимо да се развие идеята на проекта. Тя трябва да включва и описание на приноса, който се очаква от потенциален партньор или партньори, както и индикации за резултатите, които могат да се очакват
3. *Намиране на подходящ партньор или партньори:* намирането на подходящите партньори е изключително важно. Обслужващото звено на Европейската мрежа на рибарските райони FARNET и националните мрежи могат да помогнат при този процес. Срещите и конференциите са също добра възможност за създаване на мрежи и търсене на подходящи партньори.
4. *Отклик на търсенето на партньор:* рибарските групи неизбежно ще получават информация или заявки за проекти за напреднало сътрудничество от други рибарски райони. Някои от тях може да изглеждат привлекателни: темата може да бъде интересна или районът може да Ви се стори привлекателен, но бъдете внимателни! Проектите за напреднало сътрудничество изискват сериозен ангажимент по отношение на време и ресурси. Като общо правило, ако предложението за сътрудничество не съответства на Вашите местни стратегически цели и не предоставя достатъчно добавена стойност, то не би трябвало да представлява интерес за Вас.
5. *Изготвяне на предложение за сътрудничество:* след като партньорите се идентифицират и договорят за принципа на сътрудничество, следващата стъпка е разработване на предложението за сътрудничество. В хода на този процес, партньорите трябва да бъдат гъвкави с техните идеи и трябва да са готови да слушат, преговарят и правят компромиси — в противен случай партньорството няма да бъде истинско. Като минимум проектното предложение трябва да включва:
 1. представяне на структурата и организацията на партньорството;
 2. описание на териториите на водещия партньор и другите партньори;
 3. общи и индивидуални цели;
 4. предложени действия (общи и индивидуални действия);
 5. подробна информация относно структурата на изпълнение (дали проектът ще се изпълнява от партньорите или ще се създава нова структура?) и местоположението на дейностите на проекта;
 6. обяснение на специфичните роли на партньорите;
 7. финансови прогнози и източници на финансиране;
 8. планиран срок за изпълнението на проекта;
 9. комуникационна стратегия (насочена към вътрешни и външни групи);
 10. очаквани резултати и добавена стойност;
 11. Рамка за мониторинг и оценка.
Обикновено за приключване на това предложение се изисква среща на партньорите, което означава, че трябва да се предвидят някои първоначални разходи.
6. *Сключване на споразумение за сътрудничество:* опитът от „Лидер“ подчертава важността още от началото на проекта да се постигне споразумение относно разпределянето на управлението, администрацията, комуникацията и финансовите отговорности между партньорите. Това е изключително важно в ситуации, в които няма обща структура и в които отговорността за изпълнението на проекта се поделва между партньорите.



Полезен съвет: ясна и обща основа за разбиране е важна за разработването и управлението на проекта. Езиковите и културните различия могат да представляват важни предизвикателства пред проектите за сътрудничество. Следователно добрият професионален превод е важен, ако съществуват езикови различия, а подробни протоколи, описващи решения и определени отговорности, трябва да се разпространяват във възможно най-кратък период от време след всички срещи.

Търсене на финансова помощ

Финансова помощ за сътрудничество може вече да е отпусната в рамките на бюджета на рибарската група. Ако това е така, решение за финансирането може да се вземе от рибарската група. Ако бюджетът за сътрудничество се управлява централно, например от регионален или национален управляващ орган, рибарските групи трябва да представят предложението на тези органи.

Понякога проектите за напреднало сътрудничество съдържат производствен елемент и, следователно, може да се наложи известен дял частно съфинансиране. Процентът на необходимото съфинансиране ще зависи от типовете действия, които ще се предприемат, района, в който ще се изпълнява проектът, разпределението на ползите от проекта, бюджета на рибарската група, както и от други фактори, които може да бъдат специфични за рибарския район.

Вносителите на проекти за напреднало сътрудничество биха могли да насочат вниманието си и към други европейски източници на финансиране за сътрудничество, като Европейския социален фонд (ЕСФ), Европейския фонд за регионално развитие (ЕФРР), Програмата за конкурентноспособност и иновации (CIP) на ЕС, програмата „LIFE+“ на ЕС и други. Всички тези програми имат своите собствени приоритети и процедури, които трябва да се проучат.

Някои полезни източници на информация

Насоки и ръководство за интегрирано европейско сътрудничество, публикувано от Центъра за контакт на Европейската мрежа за развитие на селските райони (2010 г.) – http://enrd.ec.europa.eu/leader/2007-2013/tnc-guide/en/tnc-guide_home_en.cfm

Сътрудничество по ЛИДЕР+: реалните ползи за местните райони, публикувано от Центъра за контакт на ЛИДЕР+ (2007 г.) – http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/duguet_cooperation.pdf

Практическо ръководство: Как да създадете и изпълните Вашия проект за териториално сътрудничество, публикувано от френското звено на националната мрежа ЛИДЕР+ – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/territorialcooperation.pdf>

Транснационално сътрудничество между селските райони: методологическо ръководство, публикувано от Европейската обсерватория за ЛИДЕР II / AEIDL – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/coop/coop1.pdf>

Транснационално сътрудничество по линия на ЛИДЕР II: уроци от миналото, инструменти за бъдещето, публикувано от Европейската обсерватория ЛИДЕР II / AEIDL (2001 г.) – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/cooperation/cooperation.pdf>

Ръководство за управление на проект за териториално сътрудничество, публикувано от Interact (2007 г.) – http://www.northernperiphery.eu/files/archive/Downloads/Project_Management_Guidance/Territorial_Cooperation_Project_Management_Handbook_INTERACT.pdf

Ръководство за транснационалност на EQUAL, публикувано от Европейската комисия (2001 г.) – http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/transnatguide_en.pdf



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

