



farnet

РЪКОВОДСТВО #4



Стъпки към успеха



Европейска комисия
Морско дело и рибарство

BG

Съдържание

Въведение.....	3	2. Привличане на частния сектор и инвестициите	17
1. ЕУправление на ефективни партньорства	4	2.1 Въведение.....	17
1.1 Въведение.....	4	2.2 Подготовка за работа с бизнеса	18
1.2 Работа в партньорство.....	4	Фокус върху рибарския сектор или района? 18	
Същност и значение на партньорството	4	Демография на бизнеса	18
1.3 Партньорството в МИРГ.....	6	Тенденции в числеността на предприятията 19	
1.4 Как функционира партньорството в МИРГ?.....	7	Кои са предприемачите?.....	20
Участието на партньорите в МИРГ	7	Проучване на съществуващата подкрепа за бизнеса	20
1.5 Управление на участието	9	Работа с група от заинтересовани лица с цел установяване на бизнес нуждите.....	21
Определяне на основните правила	9	2.3 Потенциални действия	21
Срещи на МИРГ.....	11	Предприемаческа култура и условия	22
1.6 Изпълнение на програмата.....	13	Подкрепа за стартиращи предприятия	23
Стратегически и административни функции на МИРГ	13	Достъп до финансиране	26
Процеси по кандидатстване и вземане на решения	14	Консолидиране и растеж	27
1.7 Заявки за плащане, отчети и наблюдение.	15	2.4 Заключение	28
1.8 Заключение	16	3. Активно разработване и избор на проекти:	29
		3.1 Стратегически подход	29
		Въведение.....	29
		Стимулиране, подпомагане, избор.....	29
		Определяне на контекста.....	30
		3.2 Два типа методи и инструменти	32
		Някои проактивни методи и инструменти ..	33
		Подпомагане на изпълнението на местно ниво	33
		Пасивни методи и инструменти.....	36
		Процес на кандидатстване и вземане на решения.....	37
		След избора: сътрудничество, подпомагане, създаване на мрежи	39
		3.3 В заключение.....	40

Снимки (задна корица):

Jean-Luc Janot

Сътрудници:

Susan Grieve, Yves Champetier, Peter Ramsden, John 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, 2011 г.

Отпечатано в Белгия на рециклирана хартия.

Въведение

Настоящото ръководство е разработено за подпомагане на местните инициативни рибарски групи (МИРГ) при прехода им от фазата на планиране и развитие на капацитет към цялостно функциониране. То е насочено по-специално към втората вълна рибарски групи, които се очаква да започнат дейност през 2011 г. Ръководството акцентира върху три теми, които бяха определени като приоритетни нужди за подкрепа от рибарските групи на семинара „МИРГ в развитие“, проведен в Хихон през пролетта на 2010 г. Всяка тема е представена като отделна глава и може да бъде четена като самостоятелен текст. Ръководството обаче е разработено така, че да допълни първото ръководство на ФАРНЕТ — „Начално ръководство за рибарски групи“.

Трите теми са следните:

- > Управление на ефективни партньорства;
- > Привличане на частния сектор и инвестициите; и
- > Активно разработване и избор на проекти.

1. ЕУ управление на ефективни партньорства

1.1 Въведение

Териториално базираните партньорства под формата на местни инициативни рибарски групи (МИРГ) са от основно значение за реализиране на Ос 4 на Европейския фонд за рибарство (ЕФР). При прилагане на Ос 4 чрез местни партньорства съществуват ясни очаквания, че местните партньорства и участието на общността ще добавят стойност към процеса на развитие. Работата на тези партньорства оказва пряко въздействие върху постиженията в рибарския район, тъй като те обединяват силните страни и потенциала на местните участници с цел определяне и справяне с общите проблеми, възможности и предизвикателства. Те формират важно звено между района и участващите и засегнати хора и институции, акцентират върху чувството за местна идентичност, като мотивират участие „отдолу нагоре“ и допринасят за социалния капитал; те осигуряват средството, което трансформира концепцията в реалност – която може и ще бъде изпълнена.

Опитът от други подобни териториални инициативи дава доказателства, че начинът, по който работят партньорствата, оказва силно въздействие върху постиженията на МИРГ и върху приноса ѝ за благосъстоянието на района. Следователно, ефективната работа и управлението на тези партньорства, каквито са МИРГ, са от голямо значение за успеха на Ос 4, както на местно ниво, така и като цяло.

Тази глава представя някои практически аспекти на функциониране, управление и поддържане на динамично и балансирано работещо партньорство в МИРГ. Ръководството предоставя практическа информация и съвети за рибарските групи по въпроси, които трябва да се вземат под внимание при създаване и реализиране на местните партньорства, при изпълнение на техните стратегиите за развитие и при управление на участието на членовете на МИРГ и на местната общност. То отчита някои от последните препоръки на

Европейската комисия в отговор на доклада на Европейската сметна палата относно партньорствата по ЛИДЕР. Тази глава трябва да се чете заедно с Ръководство №1¹ на ФАРНЕТ и, по-специално, глава 3 от това ръководство „Изграждане на местни партньорства“.

1.2 Работа в партньорство

Същност и значение на партньорството

Въпреки че в тази глава ние разглеждаме много специфичен тип партньорство в МИРГ, струва си да се споменат някои по-обща аспекти на партньорството, разкриващи съответните общи принципи, които допринасят за успешни партньорства. Съществува информация за „същността на партньорствата“, която може да бъде намерена в ръководства, учебници или други безплатни източници в Интернет. По-голяма част от тази информация е доста обща, но може да се направят полезни изводи за добавената стойност от ефективната работа в партньорство, което ще помогне да се убедим, че работата в партньорство е по-резултатна от индивидуалната работа.

¹ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfs/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20EN.pdf>

Партньорството може да бъде дефинирано по следния начин: „партньорите се стремят **да постигнат нещо, които не биха могли да направят поотделно, чрез обединяване на умения и други ресурси**. За тази цел те се нуждаят от **споделена визия и цели, както и метод за съвместна работа, чрез които да реализират тази амбиция**. Това може да включва **дългосрочна формална структура** или **краткосрочно споразумение**“.² На практика определението за партньор може да се раздели на четири части, които заедно представляват цялата функция³:

- > Да участва в (участие)
- > Да е част от (избор)
- > Да заеме страна на (ангажимент)
- > Да съобщава (комуникация)

Партньорството в МИРГ обединява целия диапазон от възприятия, гледни точки и интереси⁴ на трите сектора – обществения, частния, както и гражданския и доброволческия. То също така обединява и ресурсите за мобилизиране на подкрепа, капацитета за включване и ноу-хауто. Изслушването и диалогът, които се осъществяват в рибарските групи, водят до:

- > по-широка представа за района, което предоставя неочаквани възможности;
- > ново обединяване на идеи, което посява семената на иновацията;
- > по-добре разработени проекти, подпомагащи социалното сближаване;
- > по-ефективно изпълнение, с по-добро управление на риска; и
- > по-устойчиви действия, базирани на капацитета за обновяване.

² Wilcox D A short guide to partnerships (Wilcox D, кратко ръководство за партньорства). <http://www.partnerships.org.uk/part>

³ Organising Local Partnerships; Innovation in Rural Areas Notebook 2 Leader European Observatory (Организиране на местни партньорства; Иновации в селските райони, книжка № 2, Европейска обсерватория „Лидер“)

⁴ UK LEADER+ Network. A guide to practical approaches (Ръководство за практически подходи). Harnessing Local Knowledge (Използване на местното познание).

Всички тези дефиниции подчертават общи характеристики на работата в партньорство и начина за постигане на някаква цел, която не може да се реализира без подкрепа. Партньорите решават да участват и да поемат ангажимент. Както началното ръководство очертава партньорството в МИРГ, то:

- > обединява лица от обществения, частния и гражданския сектор на принципа на равнопоставеността;
- > гарантира съвместната работа по определяне и реализиране на общи цели;
- > е дългосрочно, т.е. се простира извън рамките на единичен проект или краткосрочно сътрудничество;
- > включва споделяне на рискове и ползи между всички партньори; и
- > приема, че съвместната работа, надграждането и взаимното допълване на силните страни и ресурси прави партньорите по-силни.

От всичко това става ясно, че местното партньорство не може да се разглежда просто като допълнителна структура към местната администрация за децентрализирано реализиране на мерки, определени на централно и регионално ниво. Опитът показва, че ако партньорствата се разглеждат по неправилен начин, голяма част от добавената стойност, посочена по-горе, може да бъде загубена, а разходите и бюрокрацията в допълнителната структура могат да надвишат ползите.

1.3 Партньорството в МИРГ

Партньорствата по Ос 4 на ЕФР обикновено се наричат местни инициативни рибарски групи (МИРГ). МИРГ не е обикновено партньорство; това е много специфичен вид партньорство със специфични изисквания и отговорности.

По Ос 4⁵ на ЕФР съществува изискване, наличната безвъзмездна финансова помощ за даден район да се предоставя от юридическо лице или група (местно партньорство или МИРГ). Освен това се изисква това партньорство да бъде балансирано и да представлява широк кръг от различни сектори на общността, включително рибарския сектор, публичния и частния сектор, както и представители на по-широката общественост. Изисква се партньорството да разработи и да представи интегрирана местна стратегия за развитие, основана на подхода „отдолу нагоре“, и да има достатъчна критична маса от човешки, финансови и икономически ресурси за подкрепа на стратегията. Партньорството трябва да има адекватен административен и финансов капацитет за администриране на помощта и за успешно завършване на операциите.

Участието в партньорството започва в самото начало на процеса; без това условие няма да съществува МИРГ, а без МИРГ няма да има стратегия или средства за изпълнението ѝ. Следователно, първите две цели на рибарската група вървят ръка за ръка:

- > разработване на стратегия за териториално развитие; и
- > идентифициране на заинтересованите лица, които трябва да бъдат представени в МИРГ.

Тези елементи са по-подробно разгледани в Ръководство №1⁶ на ФАРНЕТ, но по-специално трябва да се отбележи следното.

Свързването на горните елементи трябва е да се направи още в началото. Практическият опит сочи, че е много важно партньорството да разработи стратегията още в самото начало. За тази цел от съществено значение е да отделите достатъчно време за определяне на подходящите заинтересовани лица за вашата рибарска група, а след това максимално да въвлечете тези заинтересовани лица при формулирането на въпросите и приоритетите, които ще залегнат в основата на вашата стратегия. Стратегическата работа на МИРГ продължава през цялото време на изпълнението на стратегията чрез наблюдение на нейното съответствие и реализиране, и внасяне на корекции в приоритетите и ресурсите при необходимост.

Представителството на органи и организации в МИРГ ще се различава в отделните рибарски области; това е една от силните страни на модела за партньорство по Ос 4, защото дава възможност на рибарските групи да се адаптират към специфичните местни условия. Съществуват някои насоки на ЕС относно организациите, които трябва да имат представители в МИРГ, например, професионални рибарски организации, публични, частни, обществени организации, младежи, възрастни хора, жени и заети лица. Тези насоки имат за цел да помогнат за постигане на балансирано партньорство. От ключово значение е партньорството да бъде балансирано и представително за района; то трябва да включва основните сектори, интереси и заинтересовани лица в рибарската област, а неговата функционалност, т.е. начинът му на работа, трябва да отразява баланса. Ръководство №1 на ФАРНЕТ дава насоки за начините на определяне на тези заинтересовани лица при създаване на партньорството. Този баланс трябва редовно да се съблюдава; партньорствата са динамични и подлежат на промяна. Важно е да не се забравя, че в МИРГ са представени органи или организации; хората, които участват може да се променят.

⁵ Регламент (ЕО) № 1198/2006 на Съвета, член 45.

⁶ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20EN.pdf>

1.4 Как функционира партньорството в МИРГ?

Участието на партньорите в МИРГ

МИРГ се състои от **членове**, които представляват различни местни интереси, но също така включва **персонал**, който отговаря за ръководството и администрирането на програмата, както и **водец партньор** или **управителен орган**, който носи общата финансова отговорност за програмата.

Управителен орган

Ролята на водещия партньор или управителния орган се различава значително в отделните държави-членки и рибарски групи. Тя зависи от местно приложимата институционална структура и от начина, по който е учредена МИРГ.

В някои държави-членки рибарските групи трябва да са отделно юридическо лице (например сдружение или компания с идеална цел), в други — тази роля се поема от местната власт или от друг обществен орган за развитие, който има необходимите умения и капацитет. В много случаи тази организация е партньор на рибарската група. Тази двойна роля като партньор и като управителен орган може да бъде предизвикателство както за съответната организация, така и за МИРГ. Важно е да се гарантира, че двете роли ще останат достатъчно разграничени и ясни, както и че на управителния орган няма да се възлагат несъответстващи отговорности или да се оказва каквото и да било влияние, нито пък той ще приема това. Гарантирането, че принципите за баланс на членството в МИРГ се спазват и уважават при вземане на решения, е от съществено значение и помага да се избегнат трудности в това отношение.

Независимо каква е структурата, управителният орган отговаря за осигуряване на ефективно административно и финансово управление на МИРГ и за изпълнение на местната стратегия. Управителният орган може също така да носи отговорност за наемането на служители и за прякото ръководство на персонала от името на рибарската група.

Членове на МИРГ

При работа в местно партньорство ролята на отделните членове на МИРГ е много важна, тъй като допринася за създаване на жизненоважни контакти с общностни групи и отделни лица, като повишава тяхната информираност за рибарската програма, местната стратегия и възможностите за разработване на проекти. Необходимо е голямо разнообразие от специалности, опит и местни знания сред членовете на МИРГ, което е от първостепенно значение за вземане на стабилни и информирани решения при избор на проекти за финансиране. Рибарските групи също така ще имат полза от мотивирани членове, които могат да популяризират работата на МИРГ, както и да осигурят добри канали и възможности за работа в мрежа.

Обикновено членовете на МИРГ представляват своята организация или заинтересована група. Но съществуват рискове по отношение на доверието и ефективността на МИРГ, ако такава представителност се интерпретира ограничено за обслужване на интересите на отделни лица вместо на колективните или корпоративни интереси на рибарската група и на територията. Партньори, които се интересуват единствено от прокарване на собствените си проекти, е малко вероятно да са от полза; те може да демотивират или да блокират участието на другите и да възпрепятстват справянето с конфликти на интереси.

Рибарските групи са организации, отговорни за вземане на решения, а членовете им трябва да са упълномощени за това. Ето защо, голямо предимство за МИРГ би било, ако членовете, които присъстват на заседанията, са на достатъчно ръководни длъжности в своите организации, за да имат влияние и да изразяват мнение от името на съответното ръководство.

Участващите в МИРГ лица ще имат различна мотивация: за някои това ще е работното им място, други ще бъдат там, защото представляват група в общността, трети може да представляват бизнес или други отраслови интереси, поради желание за промяна или чувство за гражданска отговорност или на гордост, а някои ще се интересуват от осигуряване на финансиране за проекти.

При управлението на работата на МИРГ и включването на членове е важно да се вземе под внимание основната причина, поради която те участват, за да може да се поддържа тяхната мотивация и сътрудничество.

По-специално, трябва да се обърне внимание на трудностите и препятствията, пред които са изправени лицата извън публичния сектор, т.е. лицата, които не получават възнаграждение за участието си. На тези трудности трябва да се обърне дължимото внимание, например при определяне на мястото и часа на провеждане на срещите, работното им натоварване, разходите за участие и др. Това е от голямо значение за постигане на баланса и представителността на МИРГ на практика.

Следователно има широк кръг от фактори, които засягат постоянното участие на доброволци в МИРГ, като например изисквания за час, доминиране на интересите на публичния сектор, липса на яснота относно ролите и отговорностите, недостатъчни познания, конфликти на интереси и т.н.

Персонал на МИРГ

Една от основните предпоставки за изпълнение на Ос 4 е способността на персонала на МИРГ да работи с хората по места за насърчаване на участието им и да съдейства при изготвянето на проекти чрез прилагане на подхода „отдолу нагоре“. Персоналът също така трябва да подпомага работата на МИРГ и да гарантира, че програмата ще се администрира ефективно. Основните функции, които един оперативен екип се очаква да изпълнява, включват:

- > връзка и комуникация с местните общности, стратегическите партньори и управляващия орган;
- > популяризиране и публичност по отношение на програмата;
- > отговаряне на общи и специфични запитвания и обслужване на процеса на кандидатстване с проекти;
- > предоставяне на консултации и насоки за вносителите на проекти, включително, например, провеждане на кратки инструктажи или обучение относно критериите за допустимост и изготвянето на формуляри за кандидатстване;

- > технически оценки и оценки за допустимост на проекта, включително допълняемост, съотношение цена-качество, реализъм и изпълнимост на проектите предложения;
- > изготвяне и публикуване на покани за кандидатстване с проекти за безвъзмездна финансова помощ, съгласно указанията на МИРГ;
- > управление на схеми на упълномощения орган;
- > проверка и обработка на проектни предложения и заявки за плащане;
- > поддържане на документация за проектите и за финансовото управление и реализирането на програмата, както и съответните отчети пред МИРГ и управляващия орган;
- > наблюдение на проектите и събиране на данни за оценка на програмата и проектите;
- > сътрудничество и работа в мрежа с други рибарски групи и райони; и
- > осигуряване на административна и техническа подкрепа за МИРГ.

Относителният баланс на тези елементи ще варира в зависимост от модела на МИРГ, който се използва в държавата-членка или региона, например колкото по-централизиран е възприетият подход, толкова по-малко финансови и административни функции ще трябва да поеме МИРГ. Оживяването и подкрепата при разработване на проекти са съществена функция във всички случаи.

Опитът, получен от три поколения ЛИДЕР показва, че квалифицираният персонал е ключов елемент за успеха на инициативи за териториално развитие, каквато е Ос 4. Следователно наемането, управлението и развитието на екипа на МИРГ е отговорна задача на партньорството в рибарската група.

Когато МИРГ има малък бюджет, общият персонал може да се сведе до една позиция или дори до позиция на непълнен работен ден. Когато бюджетът е по-голям, може да бъде назначен по-голям персонал, който да включва различни позиции. И в двата случая намирането на подходящото лице за управител на МИРГ е от решаващо значение.

Когато се наема едно единствено лице, то ще трябва да може да изпълнява както ролята на аниматор, така и да осигури ефективно администриране на програмата; това е комбинация от умения, която трудно се открива. Ако е възможно да се наеме допълнителен персонал, който да изпълнява повечето административни функции, това ще позволи на управителя да се съсредоточи върху оживяването на общността и развитието на капацитета, които са изключително важни през ранните етапи на развитието на МИРГ. Когато има възможност да се назначи такъв персонал, управителят ще трябва да притежава или да развие умения за ръководене на екип.

При назначаване на управител на МИРГ, някои от следните негови качества ще бъдат особено ценни: ентузиазъм, енергичност, ангажираност, гъвкавост, инициативност и добри организационни способности. За да има авторитет на тази позиция, идеалният кандидат трябва също така да има стратегическо мислене, добра комуникативност и умения за работа в мрежа, умения в разработването на проекти и бизнес умения, както и познаване на рибарската област и/или рибарския сектор.

Как ще си взаимодействат МИРГ и оперативният екип ще зависи до голяма степен от мащаба на наличните ресурси. Когато персоналят е малоброен, членовете на МИРГ и управителят трябва да работят в много тясно сътрудничество. В този случай МИРГ ще трябва да помисли по какъв начин да подпомага персонала; това може да включва обучение, наставничество или временно установяване в организация, където ще има подкрепата на колеги.

1.5 Управление на участието

Определяне на основните правила

В ранните етапи на работа в партньорство е особено важно да се създадат основни правила за начина на функциониране на партньорството; тези правила обикновено трябва да бъдат представени в оперативния или бизнес плана. Тези процеси са разгледани по-подробно в глава 4с на Ръководство №1 на ФАРНЕТ и в съответния примерен бизнес план⁷.

Динамиката на партньорството и начинът на съвместна работа на МИРГ може да се повлияе от непостоянно присъствие, недостатъчен брой срещи или доминиране на някои членове, представляващи отделни сектори. Това може да се задълбочи, ако няма ясно определение на ролите в рамките на МИРГ. Може да се изисква време за преодоляване на културни различия от различните промишлени сектори. Сложността при работа с нови правила и разпоредби, както и трудностите в справянето с бюрокрацията, могат също да доведат до противоречия в рибарската група.

Определяне на параметрите на новото партньорство

Много е важно още в самото начало да се изгради общо разбиране сред членовете на МИРГ за това какви са целите, какво ще прави рибарската група и как ще се работи. Важно е също всички членове на МИРГ да разберат, че те са задължени да действат в най-добър интерес на местната програма. Информираното и прозрачно участие при вземането на решения укрепва местното доверие към МИРГ, а когато са включени подходящите хора, това увеличава значимостта на местната стратегия.

Напълно възможно е, особено в ранните етапи на МИРГ, местните фактори, свързани с различните географски особености, местната лоялност и културните различия, да създадат някои пречки. Това е по-вероятно за рибарски области, в които са създадени нови връзки между няколко административни района и членовете им трябва да се научат да се грижат за интересите на цялата територия на МИРГ, а не само за своите местни интереси. Умението за цялостен поглед може също да се окаже предизвикателство за някои от

⁷ https://webgate.ec.europa.eu/fpfs/cms/farnet/sites/default/files/documents/UKsc_LEADER-Business_Plan_Moray.pdf

членовете на рибарската група; за други – предизвикателството ще бъде да насърчат публичния сектор да работи на принципа на равнопоставеност с общността и с частния сектор. Информираността по отношение на тези фактори и откриването на начини за справяне с тях ще допринесат за ефективна работа на партньорството; разделът за партньорство в Ръководство №1 на ФАРНЕТ предоставя насоки за това.

Капацитет на МИРГ и изграждане на капацитет

Когато се създава нова група, често е необходимо да се инициира процес за изграждане на групата като работещ екип. Външен фасилитатор може да бъде от голяма полза в процеса на изграждане на екипа, тъй като това ще позволи на членовете на МИРГ да придобият по-добра представа един за друг и да определят с какво всеки член може да допринесе за групата по един неутрален начин. Това може да доведе до създаването на по-добри работни отношения и целенасоченото разработване на проекти, благодарение на по-доброто разбиращелство и по-голямото доверие между партньорите. Изграждането на екип може да се комбинира с редовна работна среща на МИРГ или може да се осъществи като отделна дейност.

Но за да се продължи развитието на капацитета, важно е да се включат всички заинтересовани лица в рамките на МИРГ, а един от начините за това е да се осигури добра комуникация. Това може да се направи чрез съобщения за пресата, създаване на собствена интернет страница, участие или организиране на семинари за възможности за финансиране или посещение на информационни събития. Поддържането на актуален списък с контакти на заинтересованите лица дава възможност за разпространяване на писмена информация, като например бюлетини, или покани за събития на общността.

Изисква се време за изграждане на споделени знания и умения, които са необходими за ефективната работа на партньорите в МИРГ. Структурираното или формалното обучение и изграждането на екип са целесъобразна инвестиция на време и пари, тъй като те могат да помогнат за създаване на доверие и уважение в екипа на МИРГ. То може да обхваща теми, като например информация и знания за Ос 4 или местното развитие, специфични умения за работата на МИРГ, например, оценка на проекти, познания за рибарската област или работа в екип.

Управление

МИРГ има както стратегическа, така и административна роля, и в зависимост от нейната големина трябва да се вземат решения как да се ръководи ежедневната работа на програмата. Един от първите въпроси за решаване е дали цялата рибарска група ще бъде включена в процеса на оценяване на проекти или тези права ще бъдат предоставени на по-малък, но представителен екип. Ако е взето решение групата да е по-малка, трябва да се гарантира, че има кворум при вземане на решения, т.е. че се спазва баланса на различните сектори, представени в партньорството. Цялата рибарска група трябва да провежда събрание минимум два пъти годишно и може да реши да акцентира повече върху стратегическите приоритети.

По-широкото използване на работни групи е важен инструмент за МИРГ в управлението на работата на партньорството, като по този начин се разпределя работното натоварване и се предоставят възможности на повече хората да се включат. Тези работни групи могат да поемат голяма част от работата на МИРГ и обикновено докладват за дейностите си пред цялата рибарска група. Те могат да бъдат начин за най-доброто използване на експертните умения на партньорите или за насочване към специфичните интереси на членовете, или към стратегическите приоритети на МИРГ. Съществуват примери за тематични групи, насочени към иновациите или околната среда; могат да се създадат също и групи за наблюдение и актуализиране на стратегията или за проследяване на конкретни аспекти от работата на МИРГ, като например публичност или включване на общността.

Конфликти на интереси

Много важна част от поддържане на доверието и осигуряване на ефективна работа в партньорство е начинът, по който се управляват конфликтите на интереси, и предприемането на мерки за тяхното избягване. Важно е да се осъзнае, че предполагаем конфликт на интереси може да навреди на МИРГ толкова, колкото и един действителен конфликт на интереси. Конфликти на интереси могат да възникнат, когато интересите или лоялността на отделно предприятие, организация, лице или семейство е в конфликт с МИРГ или програмата. Това може да е свързано с членовете и с персонала на рибарската група. Такива конфликти могат да създадат проблеми, тъй като те могат да попречат

на свободната дискусия; могат да доведат до решения или действия, които не са в интерес на програмата; има опасност да създадат впечатление, че МИРГ е действала неуместно или да доведат до решение, което се възприема като пристрастно.

Особено важно е рибарските групи да разработят специфична подробна политика за избягване на конфликти на интереси. Основните принципи, които трябва да се вземат под внимание в тази политика, са обективност, прозрачност и отчетност; освен всичко друго особено важна е честността, а задължение на членовете е да декларират каквито и да било лични интереси и да действат в интерес на МИРГ, а не в интерес на лице, организация или предприятие.

Политиката трябва по-специално да изисква от всеки член на групата с интерес към даден проект да го декларира в самото начало на заседанието, а след това той не трябва да взема каквото и да било участие при гласуването на този проект. Всеки член, към който са се обърнали с опит да се повлияе върху дадено решение, трябва да бъде декларирано. Членът на групата трябва да изясни каква е връзката между него и кандидата и това трябва да се документира в протокола на заседанието за избор на проекти, който може да се публикува, например, на интернет страницата на МИРГ. Някои рибарски групи може да решат да помолят заинтересованата страна да напусне залата за целия период на дискусията по въпросния проект; други смятат, че техните знания допринасят в значителна степен за дискусията.

Срещи на МИРГ

Къде, кога и колко често се провеждат срещите на МИРГ оказва пряко въздействие върху възможността на членовете да участват и да сътрудничат в дейността на рибарската група. Една от най-често срещаните трудности за членовете на МИРГ е необходимостта от отделяне на време както за участие в заседанията, така и за подготвителна работа преди провеждането им. Това може да бъде особено проблематично за доброволците в групата, тъй като членството им в МИРГ не е част от ежедневната им работа. Затова основният въпрос е оптимизиране на възможността на членовете да участват.

Това може да се подобри чрез предварително планиране на заседанията, като се осигури, своевременно изпращане на съответните документи. Часът и мястото на срещите също влияят върху времето, необходимо за заседанията.

Къде ще се провеждат срещите на МИРГ?

Трябва да обмислите каква е най-добрата възможност за вашата рибарска група като основните съображения включват най-подходящо място за вашите партньори, наличен транспорт и географско положение на вашия район. Някои рибарски групи избират да провеждат срещи на централни места, които имат добри транспортни връзки; други избират да провеждат срещите в по-отдалечени места, за да поддържат връзките с територията. Някои рибарски групи може да сменят мястото на срещите, като по този начин неудобството от пътуването се разпределя по-равномерно между партньорите.

Понякога си струва да се обмисли възможността от комбиниране на срещите на МИРГ с посещения на проекти, които са били подпомогнати, или потенциални проекти, тъй като това помага на членовете на рибарската група да получат представа за проектите на място и да се запознаят лично с всички възможни проблеми.

Кога ще се провеждат срещите на МИРГ?

Опитът показва, че изготвянето на предварителен график за срещите на МИРГ помага за осигуряване на по-голямо присъствие, тъй като често е трудно да се организират срещи на голям брой заети хора при кратко предизвестие. Би трябвало да се обмисли времето за провеждане на срещи, за да е сигурно, че то е удобно за възможно най-много членове на МИРГ. Някои доброволци и бизнесмени могат да решат, че е по-лесно да присъстват на вечерни събрания. Особено внимание трябва да се обърне на различията в сезонната трудова заетост и, по-специално на тези, които ще засегнат рибарския сектор.

Понякога съществуват помещения, които улесняват участието, например детски клуб или помещение за хранене. За да се подпомогне процесът на изграждане на екип, срещите сутрин може да са последвани от обяд, който да даде възможност на членовете на МИРГ да общуват неформално, да се опознаят по-добре и да създадат по-близки отношения.

Колко често ще се провеждат срещите на МИРГ?

МИРГ трябва да реши колко често желае да провежда събранията си и колко често ще оценява проекти. Може да има различен цикъл на заседания за цялата рибарска група и за групите за вземане на решения. Честотата на провеждане ще бъде различна за отделните рибарски групи и ще зависи от прилагания процес за вземане на решения. Опитът показва, че за оценяване на проекти е необходимо да се провеждат четири или пет заседания годишно, в зависимост от броя на постъпващите проекти. Ако МИРГ използва работни групи, те може да се събират по-често и по този начин да се намали честотата на събранията на цялата рибарска група.

Провеждане на общото събрание

Не забравяйте, че участието на членовете на МИРГ трябва да носи удовлетворение. Направете така, че събранията да са интересни, да допринасят полза и да са забавни. Това може да се постигне с помощта на презентации на Power Point, предоставящи статистически данни в лесен за четене формат с графики и диаграми за представяне на основната информация, и чрез използване на интерактивни подходи за гарантиране на участието и приобщаването. Материалите за събранията обикновено се подготвят от персонала на МИРГ. Функциониращото местно партньорство може да бъде ново за рибарската област и ще трябва да разширява броя на организациите, които ще играят определена роля при вземане на решения и ще носят отговорност, например, доброволчески и обществени организации. Намирането на ефективни начини да се насърчи техния принос към процеса може да доведе до увеличаване на мотивацията и принадлежността към общността.

1.6 Изпълнение на програмата

За добрата работа на МИРГ е необходимо участието на целия партньорски екип, а всекидневните процедури са в основата, върху която се извършват дейностите по разработването на проекти. По-долу са посочени някои основни положения, които включват целия процес на администриране на разработването на проекти.

Стратегически и административни функции на МИРГ

Поддържането на работата по разработване и осъществяване на стратегията е ключовата административна функция, която МИРГ ще изпълнява. Изключително важно е да има ясна и стабилна действаща административна и финансова рамка в ранния етап на развитие на рибарската група. По-лесно е да се положат усилия за създаването на правилната рамка в самото начало, отколкото да се правят промени ретроспективно. Насоките на ФАРНЕТ за бизнес планирането⁸ дават няколко предложения за това.

За да се избегне увеличаването на работното натоварване, трябва да се използват съществуващи материали; всички рибарски групи трябва да изпълняват тези функции, а има и много възможности за учене от другите. Партньорите на МИРГ може да имат свои собствени материали или системи, които могат относително лесно да се адаптират или приемат. Вероятно съществуват стандартни бланки, които са използвани преди това от други рибарски групи или местни инициативни групи по ЛИДЕР. Тези материали може би ще трябва да се адаптират, за да отговарят на специфичните нужди на вашата МИРГ, но те ще ви дадат идея каква информация е необходимо да се събере, а също така ще получите представа каква допълнителна информация може да е полезна за вашата рибарска група.

Насърчаване на проекти

Насърчаването на проекти е основен елемент в работата по Ос 4, допринасящ за инициране и разработване на успешни проекти, което помага за изпълнение на стратегията на МИРГ. Оживяването е доказан

основен отличителен елемент и много успешен аспект на ЛИДЕР и ще бъде особено ценно при въвеждане на този тип развитие в райони, за които целият подход е нов (насърчаването на проекти е разгледано по-подробно в ръководството „Разработване и избор на проекти“).

Насърчаването на проекти обикновено се предприема от управителя и персонала на МИРГ, но участието на членовете на групата (или техните организации), които имат специализирани познания в областта на кандидата, ще даде допълнителен принос. Повишаването на информираността и публичността са неразделна част от оживяването. Това е отлична възможност за персонала на МИРГ да разшири кръга на участниците в дейностите по проекти и в работата на рибарската група. Информираниостта трябва да се повиши сред цялата общност, а не само сред близките целеви групи или постоянно присъстващите лица. Като се има предвид това, не всички проекти, с които ще се кандидатства пред МИРГ за безвъзмездна помощ ще бъдат подходящи за финансиране по Ос 4 на ЕФР. Персоналът и членовете на рибарската група трябва да са запознати с други подходящи източници за финансиране в района и да могат да насочват кандидатите в правилната посока за получаване на по-подходяща помощ.

Фондове, схеми, общи проекти

Полученият опит по ЛИДЕР сочи, че използването на отделни фондове, схеми или общи проекти е потенциално полезен механизъм за рибарските групи за целева подкрепа на приоритетни теми или райони, идентифицирани в стратегията и бизнес плана на съответната МИРГ. Съществуват също особено полезни начини за ефективно управление на голям брой кандидатури с малки проекти. Например, вносител на проект може да подаде заявление в МИРГ за създаване на малка схема за безвъзмездна помощ, насочена към специфичен приоритет. Проектът (схемата) се одобрява в съответствие с всички стандартни критерии и условия на МИРГ, включително методите и процедурите, които ще се прилагат към кандидатите по схемата. След това схемата ще функционира на базата на делегирани пълномощия в рамките на тази покана. Вносителят на проекта (схемата) носи отговорност пред рибарската група за надлежното прилагане на условията и критериите.

⁸ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20EN.pdf>

По време на създаването на този документ, допустимостта на този подход не беше официално одобрена от ЕК. Това ще бъде предмет на рубриката „Често задавани въпроси“, която ще бъде публикувана на Интернет страницата на ФАРНЕТ.

Процеси по кандидатстване и вземане на решения

Този раздел трябва да се чете заедно със съпътстващата глава „Активно разработване и избор на проекти“, която включва повече и по-подробна информация за това. Тук сме засегнали главно ролята на партньорството и персонала в МИРГ – кой какво прави и как това се вписва в процеса?

Формуляри за кандидатстване

В хода на двуетапния процес всеки кандидат ще бъде поканен да попълни първоначална заявка за проект, която ще бъде оценена по отношение на техническа допустимост и съвместимост със стратегията на МИРГ. Това обикновено ще се извършва от персонала на МИРГ. Ако проектът е успешен на този етап, тогава кандидатът ще бъде поканен да попълни пълния формуляр за кандидатстване с помощ и насоки от персонала на МИРГ, който ще го подкрепя в хода на процеса, ако това е необходимо.

Попълнените формуляри за кандидатстване се разглеждат от членовете на МИРГ на редовни заседания. Както бе посочено по-горе, заседанията на рибарската група трябва да се насрочват предварително, за да се осигури висока степен на присъствие. Освен това е важно оперативният екип на МИРГ своевременно да подготви и предостави документацията за заседанието на членовете на рибарската група, за да могат те да се подготвят ефективно, в идеалния случай две седмици преди заседанието. Всяка рибарска група трябва да реши какви документи са подходящи за разпространение, но като минимум те обикновено включват информация за всяко оценено проектно предложение и резюме на финансовия и реален напредък на МИРГ след последното заседание.

Техническа оценка

Всички проекти трябва да се подложат на техническа оценка според критериите за допустимост на Ос 4 и държавата-членка. Тя обикновено се извършва от член на екипа на МИРГ и е възможно той да работи в тясно сътрудничество с управителния орган. Оценката трябва да се предостави на лицата, които участват в избора на проекти.

Оценка на проекта

Всички оценки на проекта от страна на рибарската група трябва да се извършват систематично и да се документират ясно; това гарантира последователно и прозрачно вземане на решения. Оценяването не е точна наука и не съществуват верни или грешни отговори. Различните членове на МИРГ може да имат много различни мнения по проектите, затова обмяната на знания и опит между отделните членове на МИРГ е изключително важна. Различията в мненията дават възможност за провеждане на пълноценни и открити дискусии по време на заседанията на МИРГ.

Прилагане на критерии за избор

Като инструмент за подпомагане на процеса на вземане на решения, МИРГ може да пожелае да оцени всеки проект чрез даване на точки според предварително зададени критерии, независимо дали подходът за вземане на решения е приел тези критерии като важни. В допълнение към основните критерии, определени в дадена държава-членка или на регионално равнище, всяка рибарска група трябва да определи свои собствени критерии според стратегията си, а чрез използването на едни и същи критерии за всяко проектно предложение трябва да гарантира обективността на процеса (Важно: рибарската група може да реши да коригира тези критерии или тяхната тежест на базата на опита си или да отрази промени в стратегията или приоритетите). Точките трябва да се използват като „насоки“ и често ще отразяват различията в мненията на членовете на МИРГ. В идеалния случай те трябва да се използват като база за дискусия по време на заседанието, а не за определяне на прагови стойности, под които проектите се отхвърлят.

Проектното предложение трябва да се оцени от стратегическа гледна точка: дали съответства на стратегията на рибарската група, дали е съгласувано с бизнес плана и дали е насочено към някои от определените приоритетни групи на МИРГ?

Ако рибарската група не може да вземе единодушно решение за даден проект, то може да се наложи финансирането на проекта да се подложи на гласуване.

Изключително важно е да се **гарантира, че всички подобни решения се записват надлежно**, а всички основни правила се спазват, например при съотношението на представителите на публичния и обществения/ частния сектор, процедурите за конфликт на интереси и т.н. Следователно трябва да се обърне внимание на начина на записване на тези решения; един от вариантите е всеки член на МИРГ да записва своята оценка електронно, а след това всички тези оценки могат да се съхраняват във файл.

Одит и контрол

Определянето и поддържането на ясна одитна следа за вземането на решения от МИРГ е много важно. Най-лесният начин да се гарантира прозрачност на вземането на решения е да се документира всяка стъпка по време на целия процес. Това може да се извърши, като се записва цялата устна и писмена кореспонденция с даден кандидат във файла на проекта. Трябва да се водят подробни протоколи за взетите решения, особено относно причините за отхвърляне на всяко проектно предложение. Когато кандидатите са недоволни от взетото решение да не се финансира проекта им, те могат да предизвикат или потърсят преразглеждане на решението, ако местните или националните разпоредби позволяват това. В този случай те ще трябва да получат обяснение по какъв начин е взето решението и да им се посочат причините, поради които проектът им не е бил одобрен за финансиране.

Важно за целостта на процеса е да има ясно разграничаване на задълженията в рамките на персонала на МИРГ. Тези от тях, които участват в разработването и оценката на проекти, не трябва да одобряват заявки за изплащане на безвъзмездни помощи. Одитната следа за административните процедури трябва да е ясно и прозрачно изложена с документирани на всяка стъпка; не трябва да има никакви празноти или пропуски. Например, ако формулярът не е попълнен, трябва да има писмено обяснение за това.

1.7 Заявки за плащане, отчети и наблюдение

След одобряване на проектите и започване на дейностите ще започнат да постъпват заявки за плащане и ще стане необходимо представянето на отчети относно финансовия и реален напредък. Основното участие на партньорите в рибарската група тогава ще се изразява в разглеждането на изготвените отчети и използването им за по-добро управление на тяхната програма чрез обработване на събраната информация. Всички рибарски групи ще трябва да изготвят годишен отчет за програмата си, а партньорите ще трябва да го прегледат и одобрят за представянето му пред управляващия орган.

Участието на партньорите в заявките за плащане ще бъде ограничено, тъй като това е отговорност предимно на персонала на МИРГ и на управителния орган. Обикновено за това се приемат два основни подхода – или исканията се представят и се обработват от МИРГ и местния управителен орган, а след това се изпращат на разплащателната агенция, или заявките се представят директно на разплащателната агенция (в някои държави те може да се насочват към рибарската група или управителния орган за верификация). След това плащанията може да се извършват директно от разплащателната агенция или чрез МИРГ. В двата случая вносителите на проекти ще имат нужда от ясни указания и помощ в подготовката на заявките, особено в началните етапи на проекта им, за да се избегнат излишни усилия и време. По-голямата част от помощта обикновено ще се осигурява от персонала на МИРГ.

Основните изисквания по отношение на всички заявки, са елементи от представянето на доказателства за процеса (например участие в търгове и др.) и разходите, както и стабилна одитна следа. Важно е вносителите на проекти да са наясно каква информация трябва да събират, какво трябва да предадат и в каква форма. Например това може да включва оригинални фактури, банкови извлечения и документи за извършено плащане. Не се разрешава плащане в брой.

Проектите също така трябва да предоставят информация за напредъка в реализирането на поставените цели, продукти и резултати. Отчитането на реалните резултати трябва да включва използване на показатели за ефективност; те могат да бъдат различни в

отделните държави-членки и рибарски групи. Може да е необходимо някои от показателите да се засекат в самото начало на проекта, за да може да се отчетат промените. Тук участието на партньорите може да бъде значително, обичайно е членовете на МИРГ да се включат в наблюдението на изпълнението на проектите, като подпомагат работата на персонала.

Освен че допринасят за наблюдение на напредъка, това предоставя полезен механизъм за пряко ангажиране на партньорите в работата на МИРГ и с бенефициентите. Това се включва в мониторинга от страна на МИРГ относно ефективността и актуалността на териториалната стратегия и дава информация за необходимите корекции. И още веднъж, правилното установяване на тези системи и свързаните с тях насоки още в самото начало ще бъде от голяма полза, особено когато става въпрос за външното оценяване на програмите по линия на ЕФР.

1.8 Заключение

Силното и ефективно партньорство е от ключово значение за териториалния подход за развитие и представлява много важен елемент от добавената стойност на подхода. Това не може да стане от самосебе си. Ефективното партньорство се нуждае от насърчване и поддържане чрез сериозна работа, добро управление и постоянно наблюдение. Всяко партньорство е различно и има свои характеристики и нужди; насоките са предназначени за представяне на някои основни принципи, основани на придобит опит, който би могъл да ви помогне да разработите свой собствен местен подход.

2. Привличане на частния сектор и инвестициите

2.1 Въведение

Развитието на частния сектор е от основно значение за осигуряването и нарастването на заетостта и възможностите за хората в рибарските общности, в които са били закрити или могат да бъдат закрити работни места. Това важи в още по-голяма степен в периода след икономическата криза, когато се предприемат съкращения в сферата на публичните услуги, за да се намали фискалният дефицит. Жизненоважната роля, която частният сектор играе по Ос 4 на ЕФР, е призната в член 45 от Регламента за ЕФР⁹, който предполага широко участие на частния сектор в местните инициативни рибарски групи (МИРГ) като гласи, че „повечето операции ще се изпълняват от частния сектор“. Следователно ефективната работа с частния сектор е от изключително значение както за успеха на МИРГ, така и за икономическото благосъстояние на територията.

Целта на тази глава е да помогне на рибарските групи и на техния персонал да разберат как могат да се ангажират с предприятията от частния сектор в съответния район, как да подкрепят техния растеж и устойчивост и как да насърчават инвестициите¹⁰ в частния бизнес. Развитието на частния сектор може да се случи по редица различни начини или чрез тези предприятия, които вече съществуват, или чрез нови бизнес инициативи, които започват от нулата (стартиращи фирми) или идват в района в резултат на външни инвестиции.

Тази глава разглежда как рибарските групи могат да използват публични средства за развитие на частния сектор и за увеличаване нивото на инвестициите от частния сектор в малки и средни предприятия (МСП) с цел повишаване на оборота и заетостта в местни фирми. Тя акцентира върху начини за подкрепа на развитието на бизнеса и стартиращите компании.

Инвестициите могат да дойдат от публични или частни източници. За целите на това ръководство приемаме, че МИРГ се стремят да увеличат максимално ефекта от всяко евро публични средства и искат да стимулират повече инвестиции от частния сектор в производствения сектор.

Възможно е инвестициите във фирми от частния сектор да се стимулират със сравнително скромни ресурси. Те могат да се насочат директно към производствения сектор, например чрез преки инвестиции в самите предприятия чрез субсидии, заеми или (рядко) чрез закупуване на дялове във фирми. Тези средства могат да се използват и по индиректни начини, за да се създаде по-добра инвестиционна среда – например благоустрояването на селата, подобрите услуги и териториалният маркетинг могат да увеличат привлекателността за бизнеса, подобренията на пристанищата могат да намалят разходите и да увеличат капацитета за транспортиране или риболов. По средата се намират формите на подкрепа, които увеличават силата на бизнес сектора и неговата способност да абсорбира капитал от инвеститори. Обемът на инвестициите, които се вливат в производствения сектор в определен район, е резултат на редица фактори, но най-важният от тях е нуждата от успешни и ориентирани към растеж предприятия и това е основният фокус за МИРГ.

⁹ Регламент (ЕО) № 1198/2006

¹⁰ Инвестициите тук се определят като използване на ресурси, което има за цел да увеличи бъдещата производителност или приходи.

2.2 Подготовка за работа с бизнеса

Фокус върху рибарския сектор или района?

При разработването и реализирането на своите интегрирани местни стратегии за развитие всички партньорства в МИРГ включват рибарския сектор. Основен акцент на тези партньорства и техните стратегии са иновациите на местно ниво с цел стимулиране на местната икономика.

Първото ключово решение, което дадена група МИРГ трябва да вземе е дали тяхната стратегия за бизнес развитие и инвестиции трябва да се базира основно на генерирането на стойност в рамките на веригата на добавена стойност на риболовния сектор или на преследването на бизнес растеж при по-всеобхватен подход за „местно развитие“. Друга възможност е двойна стратегия, която се опитва да постигне и двете. Това решение ще зависи от местната икономика и ролята, която рибарството все още играе в тази икономика. В случай че риболовът е западнал до степен, в която се е превърнал в затихваща дейност, съществува много малка вероятност да се използва веригата на добавената стойност в сектора. По-реалистично е да се приеме един по-общ подход за местно развитие. Но ако все още има значителна дейност в рамките на рибарския сектор, може би е реалистично да се акцентира върху това как може да се привлекат нови проекти, базирани на генериране на добавена стойност от рибарския сектор (например пазарите на рибни продукти) и свързаните с тях морски дейности, като например екотуризъм и управление на околната среда. Две от ръководства на ФАРНЕТ относно добавянето на стойност към продуктите от риболов и диверсификацията (2010)¹¹ обхващат аспекти от дейностите, фокусирани върху рибарския сектор.

Въпросът, който произтича от това, е всъщност коя трябва да е целевата група, както в етапа на генериране на проекта, така и за последващите инвестиции. По-общият подход за местно развитие вероятно би облагодетелствал онези, които не са пряко свързани с риболова, както и някои лица от рибарските общности. По-тясно насочената стратегия е по-вероятно

да облагодетелства онези, които имат пряко участие, както и онези, ангажирани в допълнителна дейност при подготовката, логистиката и маркетинга.

Демография на бизнеса

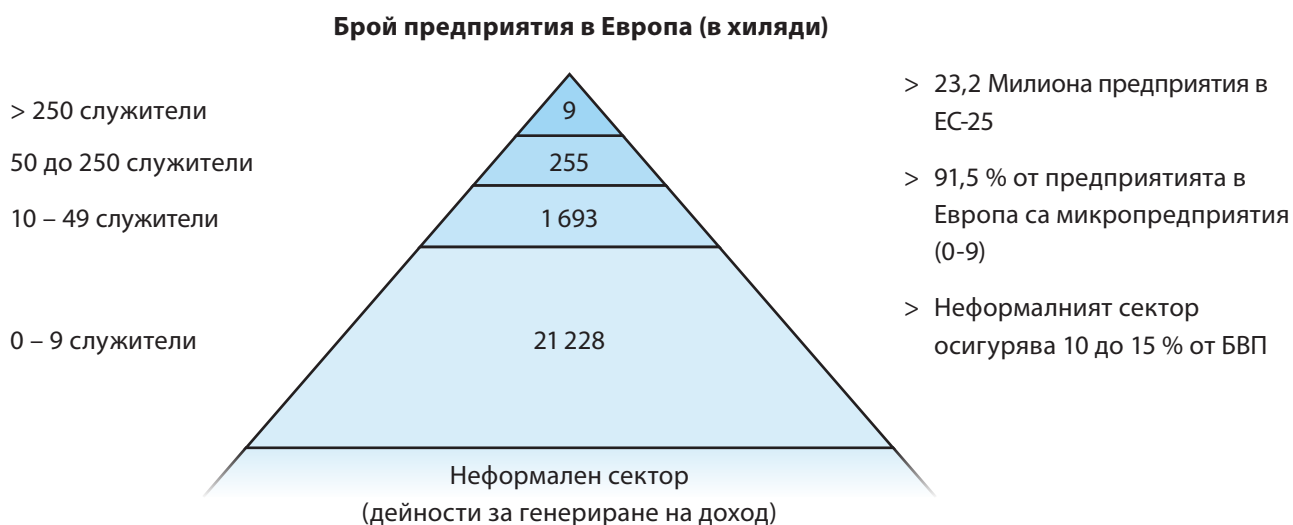
Преди да предприемете интервенции в бизнес сектора е важно да го разбирате. Това ще ви помогне да насочите интервенциите и ресурсите си ефективно. Демографският профил на бизнеса показва промените в числеността на предприятията и свързаната с тях заетост за определен период от време.

Първата стъпка е да се документира числеността на персонала в бизнеса под някаква форма на начално проучване. Такова проучване може вече да е било направено при подготвянето на първоначалната стратегия. Съществуват разнообразни общодостъпни източници на съответни данни, събирани от различни правителствени агенции. Такова изследване може да се извърши от МИРГ, подходящ неин партньор или група от партньори. Възможно и то да бъде проведено от местен университет или изследователски център на разумна цена.

След като бъде създадена база данни за числеността на местния бизнес, данните могат да се анализират по различни начини. Например предприятията може да се групират според размера в отделни категории. Обичайните категории са показани на Фигура 1, която илюстрира йерархията на предприятията в цяла Европа според броя служители, като микропредприятията (0—9 служители) до този момент са най-голямата група (над 90 %) по отношение на брой предприятия. По-голямата част от тях имат един служител и на практика представляват самонаетите лица.

¹¹ За допълнителна информация вижте: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/bg/taxonomy/term/411>

Фигура 1 – Пирамида на предприятията в Европа 25 през 2005 г.



Източник: Комюнике на Комисията от 10.11.2006 г. относно политиката за МСП по отношение на общия брой предприятия. Разбивка съгласно Евростат 2006 г. (информация от 2003 г.)

Тенденции в числеността на предприятията

Събирането на основните данни е важна първа стъпка, която дава изходната ситуация в определен момент но това, което е по-важно, са тенденциите при създаването, оцеляването и фалирането на предприятията и разбирането за това какво се случва с тяхната численост като цяло с времето. Както при основните данни, някои от тези данни за тенденциите са налични от публични източници. В случаите, когато няма налични данни за тенденциите, последните могат да се изчисляват, когато има набор от данни за числеността на предприятията за поне две различни години. В зависимост от естеството на данните или проучването, промяната може да се раздели на четири основни компонента, които ще ви помогнат да си изградите разбиране за това какво се случва в местния бизнес сектор.

- > „Раждания“ — каква част от заетостта и общия брой предприятия се дължи на новосъздаден бизнес?
- > „Умирения“ — каква част е резултат от прекратяване на дейността?
- > Разширявания и свивания — каква част от регистрираната промяна се дължи на разширявания и каква на свивания?

- > Събития вътре и събития извън — каква част от промяната се дължи на събития в и извън района?

Самото разглеждане на броя на фирмите дава ценна представа за това къде се случва промяната и дали тя се дължи на един от четирите процеса, посочени по-горе. Повечето малки местни икономики се влияят по-скоро от „раждания“ и „умирания“, разширявания и свивания, отколкото от пренасочване от другаде. Но разширяванията и свиванията трудно могат да се измерят без данни за заетостта. Относителната тежест на тези два различни компонента има въздействие върху стратегията на МИРГ по отношение на бизнеса.

Например в много местни икономики подкрепата за предприятията е критично важно условие за поддържане на икономиката жива. Дълголетие на стартиращите фирми и процентът на оцелелите за 12 месеца, 3 години и 5 години в случая е ключов индикатор, който ще спомогне за информирано определяне на целите. Там, където има висок процент на фалити може би ще е по-добре подкрепата да се съсредоточи върху подпомагане на вече новосъздадените фирми, за да могат те да оцелеят, отколкото към насърчаване на създаването на още нови фирми. Делът на бизнеса, който оцелява над три години, е ключов статистически показател за оцеляването на предприятията като цяло.

В общите данни може да има значителни разлики по отношение на размера на фирмите, но икономиките на съответните райони на МИРГ е възможно да са доминирани дори в още по-голяма степен от микропредприятията. Някои лица, отговорни за политиките, акцентират върху действия за запазване на бизнеса и работните места, които често са от изключително важно значение за жизнеспособността на микропредприятията. Тук основният принос, който се търси е по-скоро устойчивост, отколкото растеж.

И накрая, много важно е да се разгледа промяната на секторно ниво. Кои сектори от местната икономика отбелязват ръст или спад, кои сектори внасят промяната, какво се случва с техните пазари, дали местните фирми са конкурентоспособни по отношение на качество и цени? Дори основно разделение между първичния и производствения сектор и услугите, може да помогне да се направи предположение за това откъде може да дойде бъдещият растеж.

Кои са предприемачите?

Разглеждането на съществуващите фирми и предприятия е важна стъпка. Но много от потенциалните предприемачи все още не управляват фирми, така че важно е също да се научи повече за предприемаческите характеристики на населението като цяло. Например в исторически план предприемачите са били слабо представени както сред жените, така и сред младите хора. Често добра отправна точка са стратегиите за увеличаване на предприемачеството сред тези две групи на местно ниво.

Данните често са налични на национално равнище, а за някои региони и от редица други източници, например, от проучване на работната сила,¹² което дава информация за дела на самонаетото население на даден район.

¹² Статистически данни за пазара на труда на ЕС, включително проучването за работната сила, могат да се открият на адрес: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/introduction

Проучване на съществуващата подкрепа за бизнеса

Третата важна стъпка е да се разбере каква подкрепа съществува за местните предприятия и за насърчаване на предприемачеството преди да се обмислят нови инициативи. Такива дейности трябва да се инвентаризират, за да се определят и анализират пропуски и области на припокриване. Това може да включва дейност, организирана и финансирана на национално, регионално или местно равнище, а може да включва подкрепа по програмите, финансирани от регионалния и социалния фонд на ЕС. Често местните търговски камари са добре информирани за активните проекти и програми в района и къде пропуските са най-видими. Основните въпроси включват:

- > Кои агенции предоставят консултации на бизнеса?
- > До колко клиенти достигат?
- > Какво представляват техните клиенти (например дали са мъже или жени, стари или млади, висшисти или по-слабо образовани, къде се намират и т.н.)?
- > Дали работят с утвърдени или стартиращи фирми (или такива, на които предстои да стартират бизнес)?
- > От какви сектори са предприятията, получаващи подкрепа (например високи технологии, инженеринг, услуги)?
- > Какви са пропуските в предоставянето на текуща подкрепа по отношение на групи, сектори, мащаб на предприятията и география?
- > Какъв капацитет и умения на персонала са налични в рамките на самата рибарска група или в рамките на водещата организация?

От този анализ можете да си изградите добра представа доколко съществуващата подкрепа съответства на основната бизнес структура, установена при анализа на демографията на бизнеса. Това дава важен материал за дискусии относно пропуските, които може да бъдат запълнени директно от МИРГ или с нейна подкрепа в сферата на предприемаческата култура, подкрепа при стартиране, достъп до финансови инициативи и подкрепа за консолидация и растеж.

Работа с група от заинтересовани лица с цел установяване на бизнес нуждите

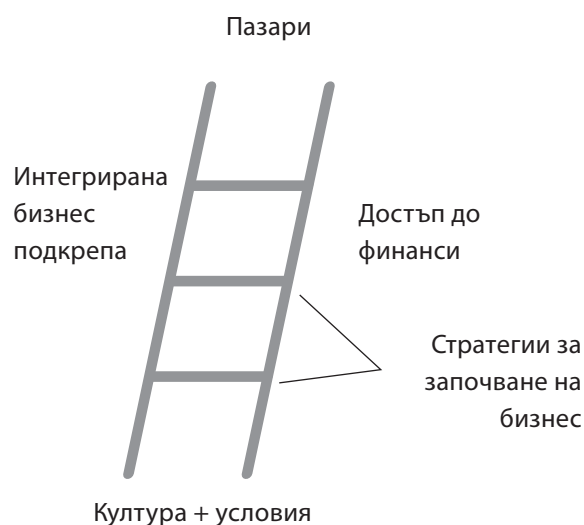
В идеалния случай МИРГ ще учреди подгрупа, която да се занимава с бизнеса. Тази група трябва да включва ключови участници, както физически лица, така и организации от частния сектор, агенции, които работят с бизнеса, общините и други основни публични агенции. Важно е да се идентифицира кои от членовете на МИРГ са от частния сектор и към тях да се добавят представители на повече местни предприемачи и организации. Много важно е дискусиите за бизнеса да не се ограничават само между публичните агенции. Много местни инициативни групи за действие по ЛИДЕР учредяват секторни работни групи с бизнеса. Когато работите с индивидуални предприятия, вие също трябва да осигурите необходимите правила за прозрачност и процедури, които да се прилагат при действителни или предполагаеми конфликти на интереси.

След като добиете представа за демографията на бизнеса в района, както и за наличната подкрепа за фирмите, е важно да се консултирате с местните предприятия по отношение на трудностите и перспективите, които имат. Това ще помогне на МИРГ да идентифицира реалните проблеми и възможности, които местните предприятия имат, съществуващата подкрепа за бизнеса и евентуалните пропуски. На тази база МИРГ може да изготви местен план за действие за подкрепа за бизнеса, която отговаря на нуждите и възможностите, допълва съществуващата подкрепа и е подходяща за рибарската група, нейната стратегия и наличните ресурси.

2.3 Потенциални действия

Подкрепата за бизнеса може да се концептуализира като стълба, по която фирмите могат да се изкачват. Нейната основа лежи върху местната предприемаческа култура и условия.

Предприемаческа стълба



Подкрепата за стартиращи фирми и достъпът до финансиране са важни стъпки от изкачването им по стълбата, но за оцеляването им на върха, предприятията трябва да могат да се консолидират и да растат, а за целта те имат нужда от достъп до пазари. Една от основните функции на рибарските групи в много държави е да осигуряват финансиране за бизнеса чрез предоставяне на безвъзмездна помощ. Този раздел на ръководството показва, че това е само един от начините за подкрепа на бизнеса и че МИРГ могат да направят това, като използват комбинация от четирите заглавия в диаграмата по-горе, смесвайки видовете подкрепа на всяко ниво според нуждите на местните предприятия.

Във всеки случай МИРГ трябва да вземе предвид предишния анализ и да прецени какви могат да бъдат подходящите вид и степен на ангажиране на МИРГ и на друг орган за развитие.

Предприемаческа култура и условия

Промяната на местната предприемаческа култура и условия е дългосрочен проект със значителен обхват. МИРГ може да допринесе за това и дори да изиграе водеща роля, но е малко вероятно да се справи сама.

Част от приноса може да е свързан с предприемаческата култура, например чрез въвеждане на обучение по предприемачество в училищата, работа с модели за подражание и чрез използване на мероприятия за популяризиране на предприемачеството сред широката общественост.

Условията за предприемачество често зависят от националните норми и системи. В последните години се отделя значително внимание за облекчаване на създаването на фирма и на данъчния режим. Въпреки че МИРГ не може да влияе на тези фактори, вие трябва да сте запознати с тях, тъй като те обуславят вашата работа с бизнеса. Тези резултати са обобщени за всички държави-членки на ЕС в докладите на Световната банка „Doing Business“ (Правене на бизнес).¹³

Обучение по предприемачество

Обучението по предприемачество е изключително важен фактор за промяна на предприемаческата култура и нагласа и много райони са възприели проактивен подход за въвеждане на предприемачеството като предмет в учебната програма на училищата и колежаите. Това е средносрочна до дългосрочна стратегия като може да се определят два ясно изразени подхода. При холандският подход цялата учебна програма е насочена към предприемаческо мислене като акцентира върху работа в екип, творчество, риск, и е повече проектно ориентиран подход към обучението. Тези подходи за активно обучение развиват умения, които са полезни за бъдещите предприемачи, както и за други начинания.

Вторият подход се състои във включването на елемент на предприемачество в училищата, например чрез даване на възможност на учениците да стартират мини-компания. Този подход, разработен в Астурия¹⁴ и Норвегия, показва ясно въздействие върху процента на стартиране на нови компании в средносрочен план. По-маломасштабни инициативи, като например сед-

мици на предприемачеството в училищата, при които се възприема проектно ориентиран подход, биха могли да бъдат полезна отправна точка.

Въпреки че промяната на учебната програма ще бъде извън прекия обхват на МИРГ, рибарските групи могат да играят активна роля за подкрепа или допълване на тези подходи, например като осигурят ментори, материали или възможности за практика.

Медии, модели за подражание, награди и мероприятия

В предприемаческото поведение има силен елемент на възпитание. Хората, родени в семейства на предприемачи, са по-склонни да развият самостоятелен бизнес. Пример за това са определени общества на мигранти, например азиатци от Източна Африка постигат значителен успех в Обединеното кралство при създаване на просперираща бизнес общност след като са били изгонени като бежанци, носещи малко повече от един куфар с вещи.

В общности с по-слаби предприемачески традиции, моделите за подражание може да бъдат важни, за да покажат на младите хора, че създаването на фирма е възможност за тях. Често моделите за подражание са прекалено отдалечени, например изключителни успешни предприемачи като Бил Гейтс. Необходимо е да има широк кръг от модели за подражание, които се намират в рамките на общността и включват стари и млади, жени и мъже и групи от различен етнически произход или език.

Церемонии по награждаване и други мероприятия могат също да изиграят съществена роля за насърчаване на предприемачеството и за промяна на имиджа на предприемачите в обществото. Те могат да бъдат организирани с помощта на местни вестници и търговски камари.

Тук също има ясни възможности за МИРГ да се включат, като ръководят или подкрепят подобни проекти, или да играят допълваща роля. Например МИРГ могат да мобилизират представители на бизнеса от техните управителни съвети, или секторни работни групи да говорят в училищата и да се ангажират с курсове за стартиращи предприятия.

¹³ <http://www.doingbusiness.org/reports>

¹⁴ http://www.valnalon.com/valnalon_educa/

Подкрепа за стартиращи предприятия

Информационно-разяснителна дейност

Информационно-разяснителната дейност е свързана с това, че организациите за подкрепа на бизнеса напускат офисите си и започват да работят сред общността. Това е най-важната стъпка, която може да се предприеме за подкрепа на бизнеса, за да се разшири кръга от хора и фирми, които получават подкрепа. Във всяка общност има много потенциални предприемачи, които не кандидатстват, когато не се предприемат проактивни действия. Според Евробарометър¹⁵ 44 % от населението смята, че предприемачеството е положителна опция, въпреки че в повечето европейски икономики самонаетите лица съставляват около 10% от заетите лица.

В повечето икономики жените съставляват най-голямата група, която е слабо представена в областта на предприемачеството. Жените може да имат неподозрян потенциал като предприемачи в рибарските общности, тъй като често те имат опит при ръководенето на бизнеса на рибарските предприятия. Младите хора също са слабо представени като предприемачи.

Две техники са много важни за добрата информационно-разяснителна дейност; и двете включват рационално използване на вече наличните ресурси. Първо, отидете на мястото, където групата се среща. За жените това може да включва установяване на контакт в училището или детската градина. За младите хора обучението по предприемачество в коледжите и училищата може да бъде добра отправна точка. Може да се използват местните бизнес изложения; може да се направи връзка със съществуващи конференции и прояви. Второ, възползвайте се от съществуващия капацитет на общността – като използвате доброволчески и други групи, които обединяват групата. Сайтът Wikipreneurship¹⁶ дава полезно обобщение на информационно-разяснителната дейност и прави връзка с успешни проекти за пример.

Поради интегрираната същност и местно ангажиране на техните партньорства, МИРГ могат да играят важна роля и да помогнат за свързването на услугите за подкрепа на бизнеса с дейности, ориентирани

към общността. Това може да включва допълване или адаптиране на съществуващи инициативи, за да се удовлетворят нуждите на местно ниво, или насърчаване, подкрепа или инициране на нови информационни услуги, като например учебни пътувания или обмен. Някои по-големи рибарски групи може да назначат специални служители по информационно-разяснителна дейност.

Консултации и бизнес планиране

На повечето места има консултантски услуги за бизнеса под някаква форма, които включват подпомагане на предприятията да изготвят бизнес план. Въпреки че много предприятия са постигнали успехи и без такъв бизнес план, той без съмнение е полезен при планиране на развитието, а в някои случаи представлява и законово изискване. Ако предприятието има нужда от външно финансиране, този план е от съществено значение за получаване на одобрение от финансови схеми, банки и други заемодатели и инвеститори. Основната стъпка по отношение на консултантските услуги е да се излезе в общността и да се практикува подход на информационно-разяснителна дейност на място. Консултантските агенции трябва да помислят как могат да назначат повече жени и млади хора като консултанти и как те могат да променят закостенелите схващания. Посещението при консултант не трябва да бъде като посещение при мениджър в банка, а по-скоро като провеждане на непринуден разговор с ценен и добре осведомен приятел.

Тук МИРГ може да изиграе важна роля при идентифициране и спомагане за запълването на пропуските и удовлетворяване на нуждите от услуги, разширявайки обсега на информационно-разяснителна дейност – както по отношение на географията, така и за специфични целеви групи. МИРГ може да работи със съществуващи доставчици, бизнес групи, НПО или други при иницирането или по-нататъшното развитие на такива услуги. В някои случаи използването на такъв вид консултации може да бъде предпоставка за достъп до помощ по линията на друга дейност за бизнес развитие, подпомагана от МИРГ. За рибарските групи може също така да бъде много полезно да назначат мениджъри или други служители с бизнес умения. Най-малкото, МИРГ трябва да могат да оценяват отчети за приходите и разходите, баланси и бюджети, за да могат да правят оценка на жизнеспособността на избраните проекти.

¹⁵ http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm

¹⁶ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.1_Outreach

Наставничество и менторство

Наставничество или подпомагане представлява индивидуална подкрепа от „инструктор“, на който обикновено се плаща, за извършване на тази услуга. Менторство е осигуряване на подкрепа от ментор, който обикновено е активен или пенсиониран бизнесмен с опит в стартирането на бизнес. Менторите обикновено предоставят услугите си безплатно. Това са сравнително опростени форми на подкрепа, които може да имат различни степени на формалност и сравнително ниски разходи. Ако МИРГ идентифицира нужда или потенциална възможност за този вид дейност, тя може да я инициира директно или да подкрепи кандидатурата на организация, която би желала да предостави такава услуга. Основен въпрос тук е установените нужди да се свържат с точните умения.

Наставничеството и подпомагането са развити в поформализирани подходи, като например тези на Bizfizz¹⁷ и на Института Сироли¹⁸. Подходът на Сироли е развит на базата на неговия опит като фасилитатор на предприемачеството в Западна Австралия в рибарската общност „Есперанс“. Bizfizz е британската версия на

¹⁷ <http://www.bizfizz.org.uk/>

¹⁸ <http://www.sirolli.com/Home/tabid/36/Default.aspx>

този подход, като тук е създадено съвместно предприятие между New Economics Foundation (фондация „Нова икономика“) и Civic Trust (Граждански тръст). И двата подхода използват независим фасилитатор/наставник, който има ключова роля в подкрепата. Тези наставници трябва да са общителни, приветливи, но също и ненавратливи, помагачи за събъждането на мечтата на предприемача, а не на фасилитатора. И двата модела включват местна група за подкрепа, в която участват хора, активни в местната общност. Тази неформална група от около 25 човека се среща веднъж месечно, за да се запознае с работата на фасилитатора и да даде идеи за решаването на специфични проблеми.

И в двата случая наставниците постигат добри резултати в малки общности, в които има високи нива на социален капитал. Като такива, те изглеждат идеални за рибарските общности. При формализираните подходи има преки разходи, свързани с тяхното приемане. Съществуват редица примери, при които местните инициативни групи по ЛИДЕР¹⁹ подпомагат местни групи, общности или организации при внедряването на тези подходи.

¹⁹ Например, Bizfizz при Leader+ North Northumberland, UK
Sirolli при Leader+ Tayside UK

Подходът на Сироли

В своята книга „Ripples from the Zambezi“²⁰ Ернесто Сироли описва как измисля идеята за подпомагане на предприемачеството, докато работи в рибарското градче Есперанс в Западна Австралия. Риболовният флот бил принуден да намали улова си на риба тон, поради прекомерния риболов, и консервната фабрика за риба тон затворила. Сироли започнал да подпомага Маури, бившият управител на консервната фабрика, който опушвал риба в гаража си. Сироли помогнал на Маури да се премести в легално помещение и да пласира рибата си на пазара. Той успял да получи публичност, като включил пушена риба-тон в менюто на парламента на Южна Австралия. Това помогнало на Маури да продава рибата си, но помогнало и на Сироли да разпространи мълвата, че в града има нова форма на бизнес подкрепа.

Скоро той помагал на собственици на траулери да продават сашими и вместо 60 цента на килограм, колкото получавали за консервирана риба-тон, цената се покачила до 15 австралийски долара на килограм.

30 години по-късно Есперанс е процъфтяващ град с широк кръг от малки и средни предприятия. Следващото предизвикателство за Сироли било да помогне на фермерите да намерят пазар за овчата вълна, която се изхвърляла. От тази изходна точка била създадена философията за подпомагане на предприемачеството, използвана от стотици общини в Австралия, САЩ и неотдавна и в Обединеното кралство.

²⁰ Вижте книгата *Ripples from the Zambezi* в Google books.

Мрежи на стартиращи предприятия

От много години е известно, че предприемачите се учат един от друг. Мрежите на стартиращи предприятия са полезни за предприемачите, за да се избегне изолацията и стартиращите предприятия да могат да се свържат с техни колеги, за да може да се учат един от друг и да се подкрепят. Това може да улесни подпомагането на новите предприятия чрез, например, намаляване на рисковете, споделяне на разходите, постигане на необходимата критична маса за подкрепа, например от МИРГ или просто да дадат основание на МИРГ или други организации да поемат ангажимент към предприемачите.

Обучение по предприемачество

На много места съществува някакъв вид програма за обучение на бъдещи предприемачи и подобни инициативи могат да получат подкрепа от МИРГ. Добър пример е програмата GLOCAL²¹, по която се предоставя обучение по предприемачество в отдалечени райони на Португалия като част от интегрирана програма за обучение, консултации, подкрепа и финансиране. Широка дискусия за обучението по предприемачество, включително GLOCAL, е представена на уебсайта на Wikipreneurship²². Към повечето програми за обучение на предприемачи има голям първоначален интерес, но малък брой от участниците действително стартират бизнес. Когато GLOCAL кани 120 души на първа среща, може би 15 ще преминат обучението за предприемачи, а десет действително ще стартират бизнес. Важният извод за МИРГ е, че чрез интегриране на обучението в рамките на една обща стратегия за подкрепа на бизнеса и на стартиращите предприятия може да се постигне по-голям успех и полза.

²¹ http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg2-suc6-glocal.pdf

²² http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.6_Training

Центрове, помещения и инкубатори за стартиращи предприятия

Много малки фирми осъществяват дейност в приземни стаички и гаражи, но ако те искат да се развият или да станат по-устойчиви, ще се нуждаят от по-големи, по-добре обслужвани и управлявани помещения по отношение на хигиена, достъп или приветливост, където могат да се посрещат клиенти.

„Управлявани работни места“ е термин, който описва широк спектър от работни площи, в които оперират най-често обществени или социални предприятия. По време на настоящата рецесия бе отбелязан съществен ръст при отдаването на лизинг на работни пространства в свободни търговски или промишлени сгради, които след това се разделят на по-малки единици и се отдават под наем на стартиращи предприятия. Независимо от това, често има пазарен неуспех при предлагането на този вид имоти – особено имоти, които изискват единствено заплащане на едномесечен наем в аванс.

Центровете за стартиращи предприятия са форма на управлявани работни площи, които предлагат много лесни условия за влизане и излизане и обикновено имат включени основни услуги като отопление и осветление, телефон и интернет. Тези центрове предлагат работни площи и помагат на стартиращите предприятия да създадат контакти помежду си. Те могат да бъдат под различна форма и варират от просто предоставяне на гъвкави офис места до осигуряване на индивидуални и сигурни работни места.

Инкубаторите включват предоставяне на поддържащи услуги в помощ на стартиращи предприятия или нови продукти, за да могат те да се развият и растат. Въпреки че това не винаги включва предоставяне на работна площ, повечето инкубатори са всъщност и работни площи. Увеличава се броят на специализираните инкубатори²³, например за цифровите индустрии. В Ирландия „Bord Iascaigh Mhara“ (BIM) са разработили специализиран център за разработване на морски храни²⁴, включващ мокри помещения за обработка на риба, площи за бизнес инкубатор, опитна лаборатория, кухня за разработка на продукти и кабинет за иновации и продуктови концепции.

²³ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.3_Incubators

²⁴ http://www.bim.ie/templates/text_content.asp?node_id=1083

Работните площи са една от малкото инвестиции, които могат да доведат до дългосрочна възвращаемост за организациите за местно развитие. Те могат да станат самоиздържащи се. Това прави работната площ атрактивна опция, която местните групи или организации могат да обмислят. Дали това е подходящо да се предприеме от МИРГ ще зависи от нейната структура, бюджет и т.н., като е по-вероятно МИРГ да се включи в подкрепата на стратегически партньор при разработването на подобна инициатива.

Достъп до финансиране

В този раздел разглеждаме два основни източника на финансиране – инвестиции от частния сектор и заеми и субсидии, предоставяни от публичния сектор.

Разбиране на инвестициите

Инвестициите от частния сектор са жизненоважни за една устойчива местна икономика. Има както търсене, така и предлагане на инвестиции. Търсенето на инвестиции идва от самите предприятия, независимо дали те са съществуващи предприятия в съответния район, стартиращи фирми или компании, които се преместват от друго място заради външни инвестиции.

Като цяло инвестициите се разделят на три основни групи:

- > Самите предприемачи, техните семейства и приятели често са основните инвеститори в бизнеса – особено в ранните стадии. Това са местни източници на инвестиции. Те може да търсят допълнителни гаранции и известна възвращаемост на инвестициите.
- > Банките са инвеститори чрез кредитите, които отпускат на предприятията. Обикновено този тип инвестиции се обезпечава срещу активи на компанията (инсталации, машини и помещения) или срещу активи на собствениците.
- > Капиталовите инвеститори купуват дял от бизнеса в замяна на дял от печалбата и/или евентуалната продажба или издаване на нови емисии ценни книжа.

Въпреки че инвестициите на предприемачите и семействата им често са важни в ранните етапи, те стават по-маловажни след като бизнесът бъде стартиран. От

този момент нататък инвестициите са необходими с цел постигане на устойчивост и растеж на бизнеса.

Банковото кредитиране за бизнеса изисква акции или имущество и плащане на лихви в замяна на кредита. Погасяването на кредита вероятно ще изисква по-високи приходи, които трябва да се превърнат в печалба. Това от своя страна предполага необходимост от подобро управление и контрол, за да има полза от кредита.

Предприятията често се страхуват от инвеститори, тъй като не желаят да бъдат длъжници или смятат, че капиталовите инвеститори ще вземат контролния пакет акции от техния бизнес. Банките и инвеститорите често не желаят да инвестират в стартиращи и недоказали се фирми. Дори фирмите да са открити за външни инвестиции, те рядко разбират стъпките, които трябва да предприемат, за да направят бизнеса си „готов за инвестиране“ или какво търси един външен инвеститор.

Следователно, рибарските групи ще трябва да работят с местния бизнес и финансовия сектор, за да насърчат растежа им пряко или чрез посреднически организации.

Безвъзмездна помощ и подкрепа за проекти

Един от основните начини за подкрепа на бизнеса от страна на МИРГ е безвъзмездната финансова помощ, която се отпуска след кандидатстване с проекти на конкурсен принцип. Но, ако тази помощ не се управлява внимателно, тя излиза скъпа и често е излишна, когато парите се дават на фирми, които биха стартирали или постигнали растеж и без помощта. В други случаи те могат да се използват като субсидии за предприятия, които иначе не биха били жизнеспособни. При схеми за безвъзмездна финансова помощ за бизнес развитие и усъвършенстване или когато предприятията могат да кандидатстват с индивидуални или групови проекти, от основно значение е МИРГ да има разработени подходящи критерии за вземане на решения. Тези критерии трябва да гарантират, че са извършени подходящите подготовки и бизнес планиране, че няма други „общоприети“ източници на финансиране, че помощта ще доведе до резултати, които са наистина допълнителни, т.е. няма да е излишна и че бизнесът или инициативата са физически и финансово жизнеспособни

да произвеждат реални и измерими ползи. Ако рибарските групи наистина искат да насърчат създаването и растежа на определени видове предприятия и сектори, обикновено е най-добре да комбинират безвъзмездната помощ с други форми на бизнес подкрепа, описани в тази глава, за да удовлетворят идентифицираните по-рано бизнес нужди.

Готовност за инвестиране

Повечето решения на проблема с достъпа до финансиране започват с идеята за увеличаване на финансовите средства и по-специално на заемите. Но освен липсата на предлагане, може да съществуват и други причини за възникването на проблема. В частност, много предприемачи стартират бизнеса си без да имат стабилна финансова основа и дисциплина. Докато различните форми на подкрепа за стартиращи предприятия, описани по-горе, разглеждат някои от тези проблеми, повишаването на финансовата грамотност и умения²⁵ на предприемачите е още един основен компонент на подкрепата за стартиращите предприятия. На второ ниво, работата за подобряване на готовността за инвестиране на вече добре установени предприятия с потенциал за растеж е предпоставка за привличане на инвестиционни фондове. МИРГ биха могли да играят важна роля при предоставянето на помощ на местните предприятия за постигане на инвестиционна готовност.

Финансови продукти

На второ място, възможно е да има нужда от разработване на по-подходящи и по-целенасочени финансови продукти. Добър пример от последното десетилетие е микрофинансирането. Тези финансови продукти, предлагани основно от неправителствени организации, са насочени към предоставянето на микрокредити под 25 000 евро на предприятия с численост на персонала до 10 души. Повечето схеми за микрофинансиране функционират най-добре в регионален или национален мащаб, където те могат да насърчат достатъчен поток от сделки и да постигнат по-голяма финансова устойчивост. В ЕС много агенции за микрофинансиране са членове на Европейската мрежа за микрофинансиране и съответните институции, действащи във вашата държава-членка, могат лесно

²⁵ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.2_Financial_literacy

да бъдат идентифицират. Уебсайтът Wikipreneurship отново дава полезна обобщена информация за кръга от възможности в тази област²⁶.

Кредитирането е специализирана дейност, която вероятно най-добре се реализира чрез доставчици на професионални услуги. Съществува полезен опит с иновативни подходи, като например фондове за револвиращи кредити, субсидии за лихви, фондове за гарантиране на кредити, подходи за споделен риск и други инструменти на финансов инженеринг, прилагани по ЛИДЕР и други инициативи на ЕС, някои от които може да са подходящи за определени рибарски групи²⁷. В някои случаи това означава МИГ и МИРГ, да работят директно с банките, за да разработят решения на местно ниво.

Други видове кредитни фондове акцентират върху инвестиции, по-големи от 25 000 евро, което е таванът за микрофинансиране, определен от ЕС. Вероятно е те да не са достъпни за повечето рибарски групи. Ако такива кредити бъдат отпуснати, те трябва да отговарят на правилата за държавна помощ, според които всички инвестиции в малки или средни предприятия трябва да са под нивото „de minimis“ или максималното ниво от около 300 000 евро за период от три години. В противен случай те ще трябва да бъдат нотифицирани пред ЕС от държавата членка.

Консолидиране и растеж

Въпреки че голяма част от тази глава и голяма част от подкрепата за бизнеса са съсредоточени върху стартиращи предприятия и онези, които са в първата си година на активност, значителни ползи, особено по отношение на заетост и растеж, могат да се извлекат, ако помощта се насочи към по-опитни предприемачи. Това зависи от вашата работа със сектора и вашия анализ. Това може да бъде особено важно по отношение на запазването и увеличаването на броя на работните места. Тези предприемачи вече знаят как се управлява бизнес. Сред тях има и такива, които могат както да развият съществуващия си бизнес, така и да създават нови бизнес начинания.

²⁶ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.3_Adapting_financial_products

²⁷ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/content/farnet-managing-authorities-meeting-28-29092010#attachments>

При обмислянето на подкрепа за вече утвърдени фирми, централен въпрос за МИРГ е нуждата от последваща подкрепа за новосъздадените предприятия. Често ще се налага тази подкрепа да бъде разграничавана от помощта за стартиращи предприятия и е вероятно тя да бъде по-специализирана и, следователно, да включва други доставчици на услуги. Много от инициативите, посочени по-горе, излизат извън рамките на фазата на стартиране, а други могат да се приспособят или развият допълнително, за да отговорят на нуждите на един по-зрял бизнес.

Още веднъж, инициативи, които са лесно осъществими и са със сравнително ниски разходи могат да бъдат високоэффективни. Например утвърдените фирми извличат ползи от участието си в бизнес мрежи – особено когато тези мрежи обединяват хора, развиващи подобен бизнес и са на еднакъв етап от бизнес цикъла. Ползите от подкрепата на колеги и критичната маса са същите, както и при стартиращите фирми.

Повечето от тези фирми не са подготвени за растеж. Съществуват значителни проблеми по отношение на капацитета, особено при финансите и управлението. Висококачествена специализирана помощ е ценно средство за подкрепа на ориентирани към растеж фирми. МИРГ може да улесни това, например като бъде посредник при осигуряването на експерти, като създава пощенски списъци или бази данни, като създава контакти между съответните страни и като осигурява финансова помощ.

Инициативите за управление на веригата на доставките са сравнително добре познати в хранителния сектор и са област, в която рибарските групи могат да се включат в работата с бизнеса. Директните подходи към рибарския сектор са разгледани в ръководството за добавяне на стойност на ФАРНЕТ²⁸. Продуктите от риболов и аквакултура са също включени в по-общи подходи, от които инициативата C2²⁹ за веригата на доставки, финансирана по програмата за развитие на селските райони в Шотландия, е един успешен пример.

Един специфичен за много области проблем е, че собствениците на предприятия остаряват, а механизмът за продажба или прехвърляне на техния бизнес не е добре развит. Работата със собственици на активни предприятия или техните наследници³⁰ може да бъде добър начин за поддържане на съществуваща бизнес дейност. Има много добри примери за подпомагане на нови участници при закупуване или развиване на акции в съществуващи предприятия в селските райони в Европа и на други места, например чрез общо дялово участие. Инициативите за планиране на приемственост и управление на промените са все по-често срещани в бизнес секторите, свързани със земеделие и развитие на селските райони. ЛИДЕР и други програми за селските райони са допринесли за улесняването на тези подходи. Много от тях понастоящем се прехвърлят към други сектори. Предприемаческият подход в Шотландия „Планиране на успеха“, разработен в земеделието, неотдавна беше прехвърлен към рибарския сектор³¹, като подобни подходи трябва да се развият от МИРГ или групи от МИРГ.

2.4 Заключение

Съществува богат опит за работа с частния сектор чрез местни и териториални подходи за развитие. В тази глава те бяха само очертани, като бяха посочени и някои допълнителни източници на информация. Ясно е, че няма един единствен „най-добър“ подход и районът на всяка рибарска група ще се изправя пред свои собствени предизвикателства и възможности. Във всеки случай съществува един основен валиден принцип и това е необходимостта активно да се опознават предизвикателствата и потенциала на местния бизнес и да се работи с него за постигане на растеж и устойчивост на местната икономика.

²⁸ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/category/themes/adding-value-fisheries-products>

²⁹ <http://www.ctwo.org.uk/why-collaborate/case-studies-collaborative-relationships.aspx?show=Salmac>

³⁰ http://www.wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.4.2_Transfer

³¹ <http://www.seafoodscotland.org/it/notizie/notiziari/323-seafood-scotland-urges-processors-to-plan-to-succeed.html>

3. Активно разработване и избор на проекти:

3.1 Стратегически подход

Въведение

Тази глава допълва ръководство №1 на ФАРНЕТ „Начално ръководство за местни инициативни рибарски групи“ и предоставя по-пълни насоки за този сложен, но важен етап на избор на проекти.

Когато стратегията за развитие е формулирана от МИРГ и планът за действие е одобрен от регионалните или националните власти, настъпва времето за действие, за стимулиране и изпълнение на проектите, чрез които стратегията ще бъде реализирана. Трябва да се инициират, разработят и изберат „правилните“ проекти — проекти, които ще допринесат за осъществяването на нови и устойчиви перспективи за бъдещето.

Съществуват редица процедури за избор на проекти, като двете основни са:

- > Отворена покана за проектни предложения, последвана от процедури за разработване, подпомагане и оценка, водещи в крайна сметка до избор на проекти;
- > Дейности, които са инициирани и реализирани от самите местни групи. Те могат да бъдат или инициативи за осъществяване на стратегически приоритети в съответствие с одобрената стратегия и плана за действие, или дейности, които пряко подпомагат изпълнението му, като например оживяване, информация или обучение. Такива проекти могат да се реализират директно или с помощта на доставчици на услуги.

Ще обърнем по-голямо внимание на първата процедура. Факторите, допринасящи за успеха на поканата за проектни предложения, включват следните условия:

- > Поканите за проекти да са придружени от широкомащабни усилия за предоставяне на информация,

обучение, техническа подкрепа, целенасочени консултации за потенциалните бенефициенти, както и от наблюдение на проектите след одобрението им;

- > Поканите за проекти да са достатъчно целенасочени, за да отговарят на характеристиките на територията, типа и броя на потенциалните кандидати, техният опит и квалификация;
- > Да са пряко свързани с целите на стратегията: тоест, да не насърчават проекти, които имат характер на еднократни начинания или „източник на доход“, а по-скоро да насърчават участието на общността за подобряване на качеството на проектите и начина, по който те взаимно се допълват за по-голяма полза за територията.

Тази глава разглежда редица подходящи инструменти и методи във всичките фази на инициране, подпомагане, избор и наблюдение на проекти. Най-добрите методи ще бъдат онези методи, които според отделните рибарски групи най-добре съответстват на стратегията за развитие на нейната територия, тясно се свързват с местните изисквания и могат да се адаптират към успехите и възникващите проблеми. Това на свой ред трябва да доведе до обмен на идеи, опит и добри практики в мрежата ФАРНЕТ.

Стимулиране, подпомагане, избор

Рибарската група носи отговорност за съответствието на подпомаганите от нея инициативи със създадената стратегия за развитие. Тя е двигател на амбициозна стратегия за възходящо развитие на нейната територия, която сега трябва да се реализира. Това е стремежът, който МИРГ осъществява на практика чрез ежедневната си работа, като непрекъснато насърчава създаването на проекти, които съответстват на тези цели.

На повечето територии този преход от стратегия към конкретни проекти не се случва непосредствено. В много райони:

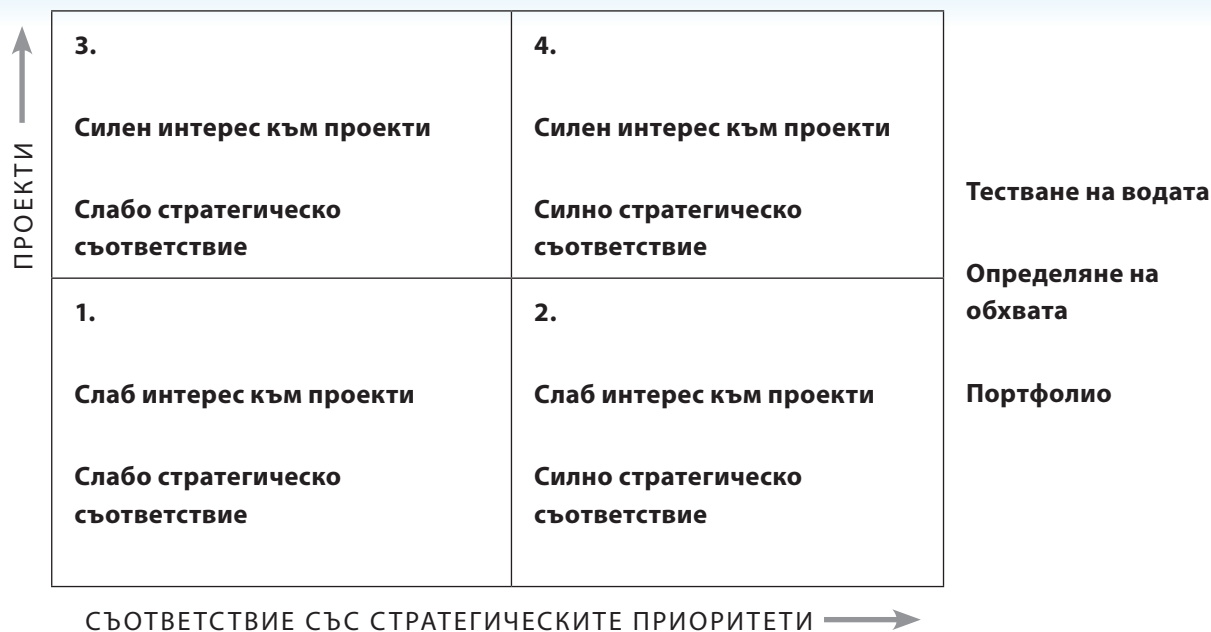
- > **Проектите са малко на брой и съвсем нарядко:** Рибарските общности са изправени пред сериозни проблеми и им е трудно да се включат в проектите и да ги осъществят. Песимизмът за бъдещето често е демотивиращ и ограничаващ фактор и изисква полагане на големи усилия при изграждане на доверие, мобилизиране и мотивация. Подпомагането на малки проекти, осигуряващо бързи победи и ранни постижения, може да се използва за положителни примери и вдъхновение;
- > **Проектите могат да бъдат по-многобройни,** но без подпомагане и насоки те често са по-скоро общи или обикновени, възникват независимо от стратегията и нейните приоритети и създават малко истински синергии. В този случай МИРГ може да играе важна роля при популяризиране на проектите, при създаване на връзки между вносителите на проекти, територия и стратегия и при предоставяне на финансова подкрепа за най-подходящите проекти;
- > Независимо от територията, **най-иновационните проекти често са и най-комплексни.** Тъй като тези проекти често са в разрез с дългогодишните или традиционни практики, приложените промени могат да доведат до поява на известно недоверие, следователно, те могат да бъдат разбрани погрешно;
- > **Най-интересните проекти много рядко са отделни инициативи** – такива проекти често включват жени и мъже с различни профили, с различен произход и от различни територии. В резултат на това тяхното изпълнение често е сложно: и
- > Повечето от **най-интересните и стратегически значими проекти се нуждаят от време, за да се осъществят,** и включват последователни етапи, които могат да отнемат няколко години — следователно, не е разумно да се прави опит за изпълнение „по бързата процедура“.

Определяне на контекста

Следната диаграма е предназначена, за да помогне на рибарските групи да разберат по-добре ситуацията на техните територии:

1. В много рибарски райони ситуацията се характеризира със „слаб интерес към проекти“ и всички проекти, които се предлагат, често съдържат малко новости и имат слабо съответствие със стратегията, разработена от МИРГ. Насърчаването на повече проекти и предоставянето на примери за това, как нещата могат да се променят при осъществяване на нови идеи, е важна функция на МИРГ.
2. В други територии има някои проекти, които вече са отговорили на стратегическите цели на МИРГ, но интересът към проекти е все още малък. Тук МИРГ може да се концентрира върху подпомагането на тези проекти, а чрез разпространението на първите успехи може да се създаде определен лавинообразен ефект сред други потенциални вносителите на проекти.
3. В някои райони съществува силен интерес към проекти, но те не съответстват на стратегическите цели и могат да противоречат на стратегията, например по отношение на екологични щети или теории. Тук МИРГ може да търси начини да преориентира някои от тях според стратегията.
4. В много малко територии съществува най-позитивната ситуация, при която има силен интерес към проекти, и предложенията съответстват оптимално на стратегията. Тези редки ситуации означават, че МИРГ може да се фокусира върху правилната подготовка на поканите за кандидатстване с проекти и върху създаването на условия за вносителите на проекти да свършат своята работа по възможно най-ефективен начин.

Независимо от ситуацията в района, изборът на проекти представлява част от общия процес на проактивно местно развитие. То трябва да бъде тясно свързано с рибарските общности и с всички евентуални участници в програмата, за да бъдат те насърчени, подкрепени и подпомогнати при формулирането на проекти. Необходима е подробната информация за Ос 4, типовете търсени проекти и тяхната допустимост за финансиране по Ос 4, но това само по себе си не допринася за проекти, които съответстват на целите,



заложи в стратегията. Това активно управление на разработването на проекти на място има за цел да придаде конкретна форма на стратегическите насоки за действие, които МИРГ е определила. Стратегията е като „библията“, която дава насоки на всички лица, участващи в реализирането на Ос 4;

Опитът от десетилетия местно развитие показва, че трябва да се извърши огромна работа за повишаване на осведомеността и предоставяне на информация, идентифициране на добрите идеи, помощ за превръщането на тези „идеи в проекти“ и накрая консултации от специалисти за придвижване на тези „проекти в действие“. Методологиите за избор на проекти са част от този процес и ще се различават според характеристиките на територията, стратегията за развитие, определена от групата, и според потребностите на вносителите на проекти. Проектите, които ще се популяризират, подпомагат, избират и финансират от групата, трябва да съответстват на разработената стратегия, а някои от тях могат да доведат до подобрение на тази стратегия или до създаване на нови перспективи.

Следователно процесът за избор на проекти не е ограничен само до административна процедура, а МИРГ до това да бъде допълнително административно звено или нов „канал“ за получаване на финансиране. Ако това е визията на рибарската група, то Ос 4 в повечето случаи ще бъде ограничена до финансирането на обикновени, ограничени проекти, на които им липсва специфичност, а някои от тях биха могли да бъдат осъществени и без финансова помощ.

3.2 Два типа методи и инструменти

Различават се два типа методи и инструменти. Едните могат да се опишат като „проактивни“ (например МИРГ поема инициативата за организиране на курсове за обучение, предоставяне на консултации и техническа подкрепа, свързване в мрежа на потенциалните кандидати за развитие на сътрудничеството между тях...). Другите могат да се опишат като реактивни или „пасивни“ (например поканите за участие в търгове са организирани, системите и материалите са налице и се очаква да се подадат формуляри за кандидатстване).

При класическия подход се използват предимно реактивни инструменти. При териториалния подход е налице комбинация от двата подхода, както е илюстрирано на диаграмата по-долу.

Използването на тези инструменти отразява местния контекст и зависи от различни фактори: териториално ниво на намеса, налични ресурси, политически, икономически, социални и културни условия.

По принцип МИРГ носи отговорност за решението дали да използва тези различни инструменти, както и за определянето на важността и тежестта, приписвани на всеки от тях. Въпреки това съществуват редица задължителни процедури и правила, които са наложени от регламента на Общността и насоки за политиката за прилагане на Ос 4, които се определят на европейско, национално, а в някои държави и на регионално равнище.

Териториален подход и избор на проекти		
Класически подход	Териториален подход	
Създателите на критериите за избор на проекти и кандидатите са разделени	↔	Потенциалните бенефициенти вземат участие в определянето на критериите за избор
Общите критерии се прилагат за всички кандидати	↔	Диференцираните критерии дават възможност за насочване към групи или райони
Точни критерии	↔	Широки критерии, които стимулират обмислянето
Недиференцирано разпространение	↔	Проактивен подход: информация, обучение, техническа подкрепа
Документация на програмата, написана на административен език	↔	Опростена документация на програмата
Проекти, избрани от екип от експерти и административен орган	↔	Отговорност на местното партньорство за избора на проекти

Някои проактивни методи и инструменти

Проактивните инструменти имат за цел:

- > да повишават осведомеността за стратегията на МИРГ и да насърчават заинтересованите лица да я използват;
- > да повишават информираността за типовете проекти, които се търсят и евентуално могат да възникнат въз основа на тази стратегия;
- > да подпомагат подготовката на тези проекти, докато те бъдат представени пред МИРГ за решение относно финансирането им;
- > да гарантират наблюдението на тези проекти и тяхната взаимовръзка със сходни или допълващи се текущи проекти на територията.

Подпомагане на изпълнението на местно ниво

В контекста на Ос 4 и в зависимост от наличните ресурси, техническият екип на МИРГ може да се състои само от един човек на пълен или непълен работен ден или от трима или четирима души. Това не означава, че служителите на МИРГ работят сами. Те могат да бъдат подпомагани от всички партньорски организации в рибарската група, които имат свои квалифицирани служители или екипи. Всички те могат да допринесат за изпълнението на стратегията на МИРГ: тук могат да се включат служители по програма ЛИДЕР, технически експерти от Търговско-промишлената камара, председатели на местни рибарски комитети, правни консултанти; технически експерти по икономическите въпроси в местните органи на управление, представители на агенции за местно развитие.

Всички тези лица може да са запознати отблизо с проблемите на рибарските общности и да знаят кои други заинтересовани лица са в състояние да реализират местни проекти. Те могат да участват в дискусии, да създават контакти и да прилагат стратегията на МИРГ ежедневно. Те са известни на обществото и хората знаят къде са техните офиси, изпълнителите на проекти могат да се отбиват там, а местният управленски екип има готовност да пътува до местните региони и села, за да се среща с хората. При работата по реализиране на местната стратегия МИРГ трябва да гарантира изпълнението на посочените по-долу задачи.

Информация и комуникация

Първата задача е да се повиши информираността и да се насърчат хората в района да се включат в стратегията, като целта е да се използват техните знания и умения и да се използва динамиката и ресурсите, които съществуват на местно ниво.

Един от факторите за успешно управление на проект е ефективната комуникация, която изисква значително внимание и професионален подход, следователно трябва да се предприемат действия, за да се осигури наличието на необходимите умения в МИРГ.

Добрата комуникация позволява на рибарската група да заеме по-значими позиции и да увеличи присъствието си в рамките на местната общност. Тя допринася за изграждане на доверие между потенциалните бенефициенти на проекта и местните жители като цяло. Добрата комуникация насърчава разбирането от страна на максимален брой хора за целите, които МИРГ преследва, и действията, които тя предприема.

Предпоставките за добра комуникация са:

- > Трябва да знаете какво желаете да кажете. Уверете се, че съобщенията ви са уместни, съдържат много информация и убедителни аргументи в подкрепа на вашите цели;
- > Определете точно целта на всяко съобщение и се уверете, че използвате подходящ и ясен език, който е лесно разбираем;
- > За всяка целева група, цел или съобщение изберете внимателно средството за комуникация, като се уверите, че то е най-подходящото (електронно, писмено, визуално, устно);
- > Изгответе график на комуникационните дейности, като отбележите пиковите периоди;
- > Щателно анализирайте ефективността на всяко съобщение, за да можете да подобрите вашата стратегия. Поискайте обратна информация от целевите групи – колко добре е било прието и разбрано съответното съобщение? Анализирайте ефективността на вашите разходи за комуникация.

Най-общо казано, вместо да разглеждате вашите комуникационни дейности като прост организационен въпрос, по-добре е да разработите и да приложите комуникационна стратегия, ефектите от която могат да бъдат оценявани.

Съществуват многобройни начини за комуникация, достъпни за МИРГ. По-долу са представени някои примери:

- > информационни срещи;
- > специализирана или обществено достъпна Интернет страница;
- > списъци за разпространение по електронната поща, например подобряване на участието в консултации, свързани със стратегията;
- > бюлетини, блогове, инструменти за изграждане на социални мрежи и т.н., акцентирани върху най-интересните инициативи, финансираните проекти, напредъка по програмата, предложения по стратегията;
- > листовки, представящи програмата и покани за проекти;
- > съобщения в местната преса, радио и телевизия;
- > участие в специализирани изложения и мероприятия; и
- > пътуващи изложения на различни места в района.

Този процес на осведомяване и включване изисква време и трябва да се организира по много професионален начин, стъпка по стъпка. Това е бавен процес с участието на заинтересованите лица, който води до прогресивно развитие на доверие. То се усилва при наличие на широк консултативен процес по време на разработването на стратегията (виж стр. 21 от Ръководство № 1 на ФАРНЕТ) и се улеснява, когато се видят първите резултати от тази работа при финансираните инициативи.

Работа с целевите групи

Трябва да се предприемат специфични действия, насочени към целевите групи, определени от стратегията – това очевидно е рибарската общност, на в рамките на тази общност:

- > групи рибари, които най-силно са засегнати от промените в доходите;
- > най-засегнатите рибарски райони, села и пристанища;
- > групи от населението, които са пряко зависими от тази дейност, например съпругите и семействата на рибарите, младите хора, наетите лица в рибоперателни предприятия и т.н.

За всяка от тези целеви групи могат да се извършват специфични информационно-разяснителни кампании.

Често в райони, които се намират в много тежка ситуация за въпросните лица е трудно да преценят алтернативите. Възможността да се види, че на други места са намерени ефективни решения може да помогне на общността да намери свои собствени решения. Мрежата ФАРНЕТ може да бъде особено полезен източник за повишаване на тази информираност.

Работни групи по райони или сектори на дейност

Много местни партньорства насърчават създаването на работни групи за определени теми или сектори. Често те могат да бъдат източник на вдъхновение за колективни проекти, които обединяват различни вносителите на проекти и често изграждат връзки между секторите. Дори когато групите, които реализират проекти, са прекалено малко, съществува възможност да се насърчи колективното творчество при проекти, чието инициране би могло да бъде интересно. Във втория случай те могат да обединят вносителите на проекти, да подобрят техния подход и да насърчат синергист и допълващите се аспекти.

Курсове за обучение за специфични проекти

„Обучението“ в една или друга форма, е един от съществените инструменти за работата на местните групи, но съществуват много подготвителни етапи, през които трябва да се премине:

- > целите и съдържанието на програмите трябва да се обсъждат за всеки отделен случай като трябва да се определят и задоволяват потребностите на местните заинтересовани лица по места и проектите, които те желаят да реализират;
- > практическата организация, преподаването и формата на програмите трябва да бъдат в унисон със съдържанието на учебния материал и лицата, които ще се ползват от обучението.

Потенциално, значителните потребности, често неизразени, засягат четири типа аудитория:

- > рибарски общности и всички други социално-професионални категории, участващи в Ос 4, трябва да бъдат мобилизирани и информирани;
- > асоциации, които представляват благодатна почва за колективни инициативи и решаване на социални проблеми;
- > вносители на проекти, които се нуждаят от подобряване на своите умения и от повишаване на професионализма си; и
- > отговорни заинтересовани лица в рибарския район, и преди всичко – членовете на МИРГ, които се нуждаят от проучване на информация, както и от разработване, проектиране и изпълнение на стратегията за развитие.

С това са свързани две допълнителни цели:

- > подпомагане на хората да разберат какви са проблемите, тяхното поставяне в контекст и запознаването им с културата на развитие. По този начин те могат да се включат в стратегиите за развитие като заинтересовани лица за подобряване на своята собствена ситуация, в обучение и придобиване на решителност да говорят за територията, както и да излязат извън рамките на местните проблеми с цел участие в отворената икономика;

- > придобиване на задълбочена представа за техническите/икономическите изисквания за осъществяване на даден проект за развитие: изготвяне и контролиране на различните елементи от бизнес плана, укрепване на техническите възможности и т.н.

Консултации и техническа подкрепа на вносителите на проекти

Целта тук е да се гарантира, че всеки вносител на проект ще може да получи индивидуална помощ и квалифицирани консултации, независимо от своя произход или образование, етапа на развитие на неговия проект, неговата типология или сектор на дейност.

Тази техническа подкрепа, наставничество или менторство, свързани с общия подход, могат да бъдат предоставяни от управителя и/или други квалифицирани служители на МИРГ и ако е необходимо, например, от агенция за местно развитие, търговски камари или други местни организации. Много местни вносители на проекти може да срещнат трудности при намирането на точния човек в точното време. Управителят на МИРГ може да поеме задължението да ориентира или да насочва хората към такава подкрепа или да проверява дали те са получили необходимата помощ.

Видовете подкрепа, които се изискват на този етап на наставничество, може да включват анализ на бизнес плана, потвърждаване на пазарното проучване, помощ за намиране на помещения, финализиране на финансовата обосновка и създаване на мрежи с експерти и партньори. Тук притежаването на съответния диапазон от бизнес умения, както и тяхното ниво са от решаващо значение.

На този етап преди всичко е важно да не загубите нито един вносител на проект, а лицата, участващи в предоставянето на подкрепа, трябва:

- > да прегледат проекта или потенциалния проект с вносителя;
- > да предоставят поэтапна подкрепа заедно с партньорите на МИРГ;
- > за отхвърлени проекти: да посочат причини за своето решение и да ги ориентират към други възможни източници на подкрепа. Да не обезкуражават инициативата; и

- > ако проектът трябва да се изостави рано, например след неблагоприятно предпроектно проучване, да се помогне на неговия инициатор да тръгне в нова, по-подходяща посока. Да се обясни решението така, че да не бъде възприето като провал.

Важно е кандидатът сам да движи проекта и да има чувство за собственост върху него; тук трябва да сте напълно наясно, че ролята на аниматора е подкрепяща. Необходимо е да се направи много ясно разграничение между подпомагането на кандидата да представи проекта в подходяща и функционална форма, и всяко участие в решението за отпускане на безвъзмездна помощ. Единствено членовете на рибарската група взимат решение за отпускане на безвъзмездна помощ, персоналът на МИРГ не участва в този процес и трябва да се вземат мерки за осигуряване на безпристрастност, като се избягва афиширане на подкрепа за проекта или застъпване за неговото финансиране.

Помощ за намиране на финансиране

Финансирането, което може да се получи по Ос 4, покрива само част от финансовите нужди на проектите. В допълнение към финансовите и другите ресурси, осигурени от организатора/ите на проекта, може да се наложи да се търси финансиране от банките или от различни обществени или частни финансови източници, например: схеми за подкрепа на стартиращ бизнес, гаранционен фонд, етично инвестиционно финансиране, заеми на доверие или „бизнес ангел“, купуващ дял от фирмата.

Рибарската група може да осигури широкообхватна подкрепа по този въпрос, която може дори да стигне до организирането на формална въвеждаща среща с представители на потенциални източници на финансиране или партньори.

Проекти, реализирани директно от МИРГ

Такива проекти или сфери на дейност обикновено са определени в одобрената стратегия или в плана за изпълнение на МИРГ. Проекти, свързани с информация, комуникация, оживяване и повишаване на информираността, обикновено се реализират директно от рибарската група, като това може да се отнася и за организирането на някои курсове за обучение. Практическото изпълнение на такива проекти обаче може да се възложи на специалисти.

МИРГ може също да играе решаваща роля в управлението на структурирани важни или демонстрационни проекти, за да изпрати силен сигнал за новата посока на политиките за развитие на територията. Такава ситуация може да се открие както на територии, където липсват проекти и е необходима пряка обществена намеса за започване на нови инициативи, така и на динамични територии, които се нуждаят от структуриран и/или демонстрационен проект, за да обединят и насърчат синергиите между многобройните вносителни на проекти.

Пасивни методи и инструменти

Пасивните методи трябва да се структурират, за да се гарантира, че те директно отразяват изпълнението на стратегията по места. Определянето на критериите за избор на проекти представлява критична фаза, която позволява на групата да зададе цели и приоритети и така да отрази реалната стратегия на МИРГ.

Ръководство № 1 на ФАРНЕТ „Териториален подход към развитието на рибарските райони на ЕС“ дава общ преглед на процеса на разработване и одобрение на проекти; тук ще предоставим допълнителна информация по тази тема.

Покани за проекти

Най-общо, пасивните методи включват покани за кандидатстване с проектни предложения. Поканите могат да бъдат много различни по характер и могат да включват:

- > единична покана за проекти в началото на програмата в два варианта:
 - една дата за избор: най-добрите проекти се избират според критериите; те могат да се прилагат по всяко време в хода на програмата;
 - отворена покана за кандидатстване с проекти в хода на програмата на непрекъснат принцип до изчерпване на цялото налично финансиране. И тук проектите се избират въз основа на степента, до която отговарят на критериите.

- > редовни покани за проекти, на равни интервали (например ежегодно) – това дава възможност за коригиране на критериите по напълно прозрачен начин;
- > покани, свързани с:
 - специфична стратегическа ос в стратегията на МИРГ;
 - вносителите на проекти: например отворени за всички или ограничени до специфични целеви групи или райони;
 - естеството на проектите: например популяризиране на местни продукти, риболовен туризъм, действия по опазване на околната среда и т.н.
 - размера на проектите: например брой засегнати хора, минимален размер на инвестициите, създаване на работни места;
 - индивидуални проекти или, като алтернатива, разглеждане единствено на проекти с колективен характер;
 - различен интензитет на безвъзмездната помощ според видовете проекти или организаторите на проекти и тяхното местоположение.

Опитът показва, че има предимства при прилагане на двуетапното кандидатстване: с много опростен формуляр за първоначална заявка, която се използва, за да се елиминират недопустими или неподходящи проекти на ранен етап (пренасочването на такива проекти към по-подходящи източници на финансова помощ е още една важна роля на МИРГ). За проектите, които преминават тази първоначална проверка, е изключително полезно да се създадат на ранен етап работни взаимоотношения с кандидата по проекта, като се използват редица активни техники, описани по-горе. Това ще позволи на кандидатите да се обръщат за съвет директно към служителите на МИРГ или чрез тях да получават достъп до консултации и подпомагане от външни агенции със специфична експертиза.

Процес на кандидатстване и вземане на решения

Формуляри за кандидатстване

При двуетапен процес всеки кандидат ще бъде приканен да попълни начална заявка за проект, която ще бъде оценена по отношение на техническа допустимост и съвместимост със стратегията на МИРГ. Това обикновено се извършва от персонала на рибарската група. Ако проектът е успешен на този етап, тогава кандидатът трябва да бъде поканен да попълни пълния формуляр за кандидатстване. Това може да изглежда стресиращо за някои кандидати, особено ако те за първи път кандидатстват за финансиране. Ос 4 дава възможност на кандидатите да се обрънат за помощ и насоки към служителите на МИРГ, които ги подпомагат в хода на процеса, ако това е необходимо.

Попълнените формуляри за кандидатстване се разглеждат от членовете на МИРГ на редовни заседания. Както беше обсъдено по-горе, събранията на рибарската група трябва да се насрочват достатъчно рано, за да се гарантира висока степен на присъствие. Освен това е важно членовете на МИРГ да получат съответната документация за заседанието предварително, за да могат да се подготвят ефективно, в идеалния случай две седмици по-рано. Всяка рибарска група трябва да реши каква документация е подходяща за разпространение, но като минимум тя обикновено включва информация за всяко оценено предложение за проект и резюме на отчет за финансовия и реален напредък на МИРГ след последното ѝ заседание.

Техническа оценка

Всички проекти трябва да бъдат подложени на техническа оценка съгласно критериите за допустимост на Ос 4 и държавата-членка. Проверки също се изискват относно допустимостта на кандидата и неговия правен статут. Други показатели, които трябва да се вземат под внимание при техническата оценка, са: финансова жизнеспособност на проекта и наличие на всички необходими законни разрешителни. Трябва да се обърне внимание и на следното: дали останалото съфинансиране е налично; дали разходите по проекта са разумни, дали проектът изглежда жизнеспособен и дали съществуват последствия, свързани с контрола върху държавните помощи. Това обикновено се извършва от служител на МИРГ с подходящи умения за анализ на проекти и бизнес план, в тясно сътрудничество с управителния орган.

Оценка на проекта

Всички оценки на проекта от страна на МИРГ трябва да се извършват по систематичен начин и да се документират точно; това гарантира съответствието и прозрачното вземане на решения. Оценяването не е точна наука и не съществуват „верни“ или „грешни“ отговори. Различните членове на МИРГ може да имат много различни мнения по проектите, затова споделените знания и обмяната на опит между отделните членове на МИРГ е изключително важна. Именно различните мнения, изказани по време на заседанията на МИРГ дават възможност за провеждане на пълноценни и открити дискусии.

Критерии за избор

В много държави или региони рибарските групи прилагат основен набор от общи критерии за избор на проекти. Те често се допълват от други местни критерии, които са съобразени със специфичните особености на района. Задължително е критериите за избор да бъдат огласени публично в момента на обявяване на поканите за проектни предложения, за да се гарантира, че всеки кандидат ще бъде наясно с „правилата на играта“.

Тези критерии са:

- > обикновено многобройни;
- > често, но не винаги, съществува специфична тежест за всеки критерий.

Задаването на тежест на критериите и тяхното публикуване позволява на групата да конкретизира своята стратегия за интервенция чрез точното определяне на значението, което тя приписва на всеки критерий, и да подчертае онези критерии, които счита за приоритетни за кандидатите.

Като инструмент за подпомагане на процеса на вземане на решения МИРГ може да пожелае да даде точки на всеки проект според критериите. Независимо от възприетият подход за вземане на решения, тези критерии са важни. Използването на едни и същи критерии за всяка кандидатура помага да се гарантира обективността на процеса (МИРГ може да реши да коригира тези критерии на базата на опита си или да отрази промени в стратегията или приоритетите).

Съществуват редица общи критерии, които се очаква да се използват от всички рибарски групи; това са основни или съществени изисквания, някои от които могат да се разглеждат чрез техническата оценка, докато други са насочени в по-голяма степен към качеството.

Проектното предложение трябва да се оцени преди всичко от стратегическа гледна точка: дали съответства на стратегията на МИРГ, дали е съвместим с бизнес плана и дали е насочено към някои от определените целеви групи на рибарската група?

В заявлението трябва да се посочва нуждата от проекта; извършена ли е пазарна оценка, какво е показала тя и дали общността подкрепя проекта.

Жизнеспособността на проектното предложение трябва да бъде оценено по отношение на следното: има ли кандидатът възможности за реализиране, използвани ли са подходящите ресурси, реалистични ли са разходите, реалистични ли са основните етапи и цели, предложени ли са подходящи индикатори за измерване на очакваните резултати и дали тези резултати са пропорционални на използваните ресурси.

Проектът трябва да може да демонстрира, че ще се постигнат резултати срещу вложените средства. Трябва да се прецени дали финансирането ще бъде излишен публичен разход или ще доведе до полезни допълнителни резултати. Съответно това означава да се зададе въпросът до каква степен проектът ще се развие или ще бъде различен без отпуснатата безвъзмездна помощ, както и какво се очаква да се постигне чрез тази подкрепа, което не би могло да се постигне по друг начин. От изключително значение в днешната икономическа ситуация е да се демонстрира устойчивост – какво ще се случи в края на проекта.

Много рибарски групи изготвят подробни матрици за избор – пример за такъв подход е предоставен в приложение 1. Ако се поставят точки, те трябва да се използват като „насоки“ и често ще разкриват различията в мненията на членовете на МИРГ. В идеалния случай те трябва да послужат като основа за дискусия по време на заседанието, а не за определяне на прагови стойности, под които проектите се отхвърлят.

В хода на дискусията е възможно да се изясни, че проектът може да се придвижи, само ако вносителите се съгласят на „условията за финансиране“, определени

от МИРГ. Тези условия трябва да помогнат за отстраняване на всички опасения, които членовете на МИРГ може да имат относно проекта. В такива случаи проектът ще бъде одобрен, ако тези условия бъдат спазени.

Ако рибарската група не може да вземе единодушно решение за някой проект, тогава може да се наложи финансирането на проекта да се подложи на гласуване.

Въз основа на тези критерии и спазвайки строгите и прозрачни процедури, определени в местната програма и утвърдени от упълномощените отговорни лица, МИРГ взема решенията относно:

- > избраните проекти;
- > вида и размера на предоставената помощ;
- > необходимост от по-нататъшно разработване на проекта и допълнителна информация;
- > специфични условия, поставени пред проектите по отношение на работните места за целевите групи, екологичните цели и т.н.; и
- > отхвърлените проекти, независимо дали това се дължи на тяхната техническа и/или икономическа нежизнеспособност или несъответствието им със стратегическите цели на рибарската група.

С течение на времето естеството на подпомаганите проекти може да доведе до корекция или промяна на критериите или тяхната тежест, за да се балансира портфолиото на подпомаганите дейности.

Прозрачността, възискателността, безпристрастността и комуникацията, свързани с критериите и процеса на вземане на решения, са незаменимо средство за създаване на доверие и допринася за избягването на каквито и да било конфликти на интереси.

Изключително важно е да се **гарантира, че всички решения се записват надлежно**, а всички основни правила се спазват, например при съотношението на представителите на обществените и гражданския/частния сектор, процедурите за конфликт на интереси и т.н. Следователно трябва да се обърне внимание на начина на записване на тези решения; един от вариантите е всеки член на МИРГ да записва своята оценка електронно, а след това всички тези оценки могат да се съхраняват във файл.

След избора: сътрудничество, подпомагане, създаване на мрежи

Изборът на проекти дава възможност на МИРГ да идентифицира кои хора, групи от хора и асоциации искат да се включат в програмата: те са ценен капитал, който трябва да се развие!

За одобрените проекти е целесъобразно да се въведе методология за обучение, която да излиза извън рамките на административното и финансово наблюдение на кандидатите за финансиране. Тя трябва да включва редовен преглед на ситуацията, а в случай на проблеми или при нужда от подобрение, трябва да се осигури необходимата техническа помощ за тяхното възстановяване. Такъв мониторинг е важен: той дава възможност за установяване на евентуалните слаби страни или рискове и за идентифициране и предприемане на корективни мерки.

При проекти, които изискват допълнително разработване, става въпрос за практическо приложение на препоръките, направени от МИРГ: те може да включват предложения за обучение, по-актуално пазарно проучване, контакти с организатори на сходни или допълващи се проекти, когато е налице потенциал за сътрудничество и нови опити за осигуряване на финансово подпомагане.

Създаването на мрежи на вносителите на проекти е добър начин за постигане на по-голям успех на всички заинтересовани лица. То стимулира конкуренцията и може да улесни синергиите и сътрудничеството между вносителите на проекти: например

- > работа по сходни проекти, за да се осигури критична маса на пазара;
- > работа по допълващи се дейности, за да може по-голяма част от продукта или добавената стойност на дейността да се запази на местно ниво.

Всички тези процеси отнемат време и е важно да се напредва стъпка по стъпка. Не е разумно да се опитвате да прескочите етап, за да се придвижите напред. По-комплексните проекти и/или проектите за сътрудничество възникват, когато се създаде необходимото доверие между вносителите на проекти и заинтересованите лица.

Един от важните начини за укрепване на това доверие е чрез комуникация за напредъка на проектите и чрез популяризиране на най-интересните инициативи. Това допринася за укрепване на позитивната динамика в развитието на територията.

3.3 В заключение

Процесът на избор на проекти се променя с течение на времето. Това се отнася до организиране на обучение, критерии за избор, процедури, формализиране на поканите за проектни предложения, методи за разпространение и т.н.

Всяка рибарска група извлича поука от натрупания опит и се опитва да адаптира критериите и начините на избор на проекти, като взема под внимание възникналите в предходни ситуации проблеми, оценката на постигнатите резултати, промените в територията, промените на пазарите и т.н.

Важно е групите да намерят критерии и да подпомагат инициативи, които са целесъобразни по отношение на нивото на мобилизация и отзвук сред потенциалните бенефициенти и, в частност, в рибарските общности.

Подходът, предложен по Ос 4, разчита предимно на съвместни решения между партньорите, участващи в МИРГ относно обща стратегия, която да допринесе за позитивни промени в рибарския район.

В по-широк смисъл този подход се базира на непрекъснат диалог с местни участници и потенциални бенефициенти и се подсилва от обмена в рамките на мрежата ФАРНЕТ. Целта е да се създаде ефективен цикъл на развитие, където приносът на проектите към осъществяването на стратегията непрекъснато се преизглежда и от своя страна дава информация за актуализиране на самата стратегия.

За да получите повече информация

- > Документи по „Лидер“: <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/>
- От стратегия към действие: избор на проекти;
- Реализиране на проекта за местно развитие: опитът на „Лидер I“;
- Подкрепа за нови дейности в селските райони.

Методологическа матрица на пиринейско-средиземноморската група. (приложение 1)



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

