

*Мрежа за заетост
в селските райони*

РЪКОВОДСТВО

за участие в развитието на заетостта
в селските райони



Издател:
IG Bauen-Agrar-Umwelt

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

Оформление:
Martin Boehm

Фото Кредити:
Покривам: William Fawcett, fotoVoyager | iStockPhoto.com
Всички други: PECO-Institut e.V.

Съдържанието на настоящото ръководство не отразява мнението
или позицията на Европейската комисия.



Финансиран от
Европейската комисия

Това ръководство бе разработено в рамките на едногодишен проект „Мрежа за заетост в селските райони“. Проектът е финансиран от Европейската комисия, Генерална дирекция „Трудова заетост, социални въпроси и равни възможности“ по програма „Прогрес“.

Водеща организация на проекта е IG Bauen-Agrar-Umwelt. Партньорството по проекта се осъществи от следните организации:

- PECO - Институт, Германия
- ZZPR, Полша
- Agrostar, Румъния
- FNSZ, България
- EFFAT, Европа

Проектът бе подкрепен от LEADER работни групи:

- Работна група Флеминг-Хавел/Германия
- Работна група Елбаг/Полша

както и много ангажирани синдикалисти от партньорските страни, особено колегите от полската Агенция за селскостопански имоти.

Бихме искали да благодарим на всички партньори и участници в проекта за тяхното активно включване.

Екипът на проекта

Берлин, декември 2009

СЪДЪРЖАНИЕ

I. Въведение	5
II. Резултати и въздействие на проекта	6
III. Доказани способности, методи и техники	10

ИНФОРМИРАНЕ

информирање и получаване на информация	12
Кампании	13
Екскурзии, посещения на предприятия, практика	14

УЧАСТИЕ

LEADER подход	15
Регионални анализи и местни концепции	16
Квалификации	18
Тематични работни групи	19

КООПЕРИРАНЕ

кооперирани мрежи и партньорства по проекта	20
---	----

ПОДХОДЯЩИ МЕТОДИ И ТЕХНИКИ

Планиране на проект	21
Модериране и техники за модериране	26
Мозъчна атака	27
Визуализиране	27
Mind map метод	27
SWOT анализ	28
Оценка	29

IV. Използвана литература	30
-------------------------------------	----

I. Въведение

Европейската мрежа за заетост в селските райони бе финансирана в продължение на една година от Европейската комисия – Европейски социален фонд – по Програма Прогрес. Заетостта, подобряването на условията на труд, както социалното включване така и социалната защита са основните точки в програма Прогрес. Тя предполага един цялостен подход, който допринася за справяне с трудностите. Целта е равен шанс за всички хора в Европа, за да могат да следват социалните и икономически промени и активно да участват в изграждането на Европа.

В това отношение, особено в селските райони, има значителна нужда от действия, когато се счита, че:

- структурните промени по места спират
- съкращават се работни места
- много работни места са несигурни и голяма част от тях са нелегални.¹

От друга страна, тъкмо в селските райони има тенденция за ново развитие чрез новаторски подходи, създават се много нови работни места, например:

- производство и преработка на биопродукти
- производство и доставка на възобновяеми енергийни ресурси и енергия
- създаване на туристически продукти
- разпространение на регионални продукти и изделия.

В голяма степен тези нови възможности за доходи и работни места се дължат на Общата политика за развитие на селските райони и по-специално на последователното прилагане на подхода ЛИДЕР.

От това следва, че работни места се създават, когато:

- съществува атмосфера за нови идеи и инициативи
- хората са мобилизирани и мотивирани да предприемат действия
- чрез обща комуникация и съвместни действия се раждат нови идеи
- и в крайна сметка хората участват в социалния и икономическия живот на общността и прилагат добрите идеи в практиката.

Една съществена част от тази „философия“ е комуникацията и мобилизацията на хората. Тук важна роля играе свързването в мрежи. Вече съществуват няколко мрежи и на европейско ниво (мрежа на селските райони, мрежа на синдикатите в селското стопанство, представлявана от EFFAT), в допълнение се развива и мрежа, чиято цел и конкретен аспект е насърчаване на заетостта в селските райони. С помощта на Европейската програма Прогрес този проект би могъл да бъде осъществен.

¹ Форум Социални иновации, работа на черно в Европейското селско стопанство, Pulversheim, 2009

Целите на Програмата Прогрес относно проекта „Мрежа за трудова заетост” могат да се конкретизират по следния начин:

- Да се постави на преден план съвместната работа и диалога между синдикатите
- Обвързване с основните заинтересовани лица и организации на гражданското общество
- Работа в мрежа за трудова заетост в селските райони
- Разработване и тестване на обучителна програма
- Изготвяне на насоки за по-добро участие

След една година работа, тази мрежа стана по-конкретна и предоставя:

- предаване на ноу-хау за методите и процедурите за мобилизиране на местните актьори
- разработването на позиции за заетостта и въвеждането им в политически дебати
- създаване на хоризонтални и вертикални мрежови структури.

С този наръчник ние искаме наред със по-нататъшното развитие на мрежата, да дадем и практически насоки за работа в регионите и работата по проекти. Този наръчник дава инструкции за това, как различните ситуации могат да бъдат разгледани и приложени на място и как създадените контакти могат да подпомогнат неформалния обмен на идеи и информация.

II. Резултати и въздействие на проекта

Екипът на проекта разработи основите на настоящото ръководство за действие след провеждане на три работни срещи и една конференция. Работата бе така структурирана, че по време на семинарите бяха определени основните условия за развитието на проекта, провеждаха се дискусии за установените способности за насърчаване на заетостта и се проведоха обучения. Между семинарите, партньорите имаха задачата да изпълнят определена работа на местно ниво. Резултатите бяха представени на заключителната конференция и обсъдени със заинтересованите страни на европейско ниво.

Преглед на методиката на работа

- ✿ Регионални анализи чрез въпросници
- ✿ Идентифициране на добрите практики
- ✿ Обучения и работа в регионите
- ✿ Прилагане на методи и техники
- ✿ Представяне на методите в наръчника
- ✿ Докладване на резултатите от регионите

Едногодишната съвместна транснационална работа по проекта показва, че:

- в регионите има много опит и знания, но има голяма необходимост от преподаване на умения за комуникация и действие,
- ключов проблем на регионалните актьори като напр. синдикати, местни инициативни групи, църкви е как да бъдат мотивирани хората за участие в местните процеси, така че да могат да прилагат собствените си идеи,
- до нови решения за как да се ангажират хората от регионите в различни дейности на местно ниво се стига чрез съвместното управление на ключовите актьори и чрез целенасочена дискусия,
- в рамките на мрежата взаимното влияние между европейските и местните партньори може да бъде развито не само вертикално, но и хоризонтално между регионите.



В това ръководство са представени идентифицираните в рамките на проекта добри практики, изпитани техники и методи за развитие и подкрепа на местни инициативи за заетост. Брошурата е предназначена да даде идеи и насоки за действие.

Резултати от проекта:

- Планиране на конкретни проекти
- Планиране и подаване на предложения за съвместни проекти
- Представяне на добри практики и методи във формата на ръководство
- Повишени познания у участниците относно методи на участие
- Заздравяване на мрежата за заетост в селските райони

Пример за стратегия за заетост от LEADER регион Флеминг Хавел

Работа, свързана с походен туризъм

При разработването на проекта „Походен туризъм” първоначално се посочва какъв потенциал и какви възможности съществуват за развитието на подобен туризъм в регион Флеминг, напр. какви проблеми и неблагоприятни условия съществуват. След това се определят дейностите в мрежата, разпределението на финансовите средства и мерките, които ще се прилагат:

Сред потенциала на региона са: има красива природа и много културни забележителности. Общините строят пътища, използвайки финансовите средства на европейските фондове. Хотелите и ресторантите предлагат настаняване и храна. Туристическите агенции правят реклама, също с помощта на тези средства. Идват повече туристи, хотелите се нуждаят от повече легла (с помощта на субсидии), има нужда от повече и по-добре квалифициран персонал (с помощта на субсидии). Така постъпват повече приходи в региона, повишава се и икономическото състояние и заетостта в региона.

Проект: Работа, свързана с походен туризъм

Красива природа и култура

Община -> изграждат трасета (Субсидии)

Хотели -> предоставят настаняване
Ресторанти и храна

Туристическо дружество
-> прави реклама (Субсидии)

=> повече посетители

-> повече легла хотел (Субсидии)

-> повече работници
чрез обучение (Субсидии)

-> повече доходи в региона



В едно проучване от Федералната служба за опазване на природата (BfN)¹ са изследвани икономическите последици от туризма върху природата. Области на проучването са два природни резервата и един национален парк. За природния резерват Хоер Флеминг (намира се в ЛИДЕР - Областта Flaeming Havel) е установено, че през последните 5 години са създадени повече от 200 работни места чрез насърчаване на туризма сред природата. Междувременно в региона работят повече хора в туристическия сектор /повишаваща се тенденция/, отколкото в селското стопанство, още повече, че през последните 20 години не е имало съществен туризъм в региона.

¹ BfN, Икономически ефекти на големите защитени области, Мюнхен 2005

Чрез разпространение на нашите резултати ние искаме да насочим внимание към възможностите за действие, както и да разширим мрежата между регионите и на транс-национално ниво. По време на започналите проекти и процеси на регионално развитие представителите на синдикатите по места ще повлияят на заетостта чрез изпълнението на проекти и предприетите мерки. По този начин може да се постигне по-добра синдикална дейност в селските райони. С помощта на изпробваните добри практики и методи в ръководството могат да бъдат заинтригувани и привлечени други актьори, предприятия и работодатели. По този начин социалния диалог на местно ниво става възможен и се засилват регионалните мрежи.

Стартира вътрешно регионална дейност на създадените в рамките на проекта LEADER работни групи в Германия, Полша и България. До какви по-нататъшни резултати и до какво въздействие ще доведат те ще стане ясно в следващите месеци.

Мрежата за заетост има за цел да повдигне въпроса за конкретните възможности за заетост в селските райони и особено за отношенията между органите за взимане на решения в предприятията и синдикатите и да развие и подобри местните възможности за участие.

Сегашната мрежа обединява актьори с различен опит като напр.:

- синдикати
- образование и наука
- местни и регионални актьори и пр.



Тя е отворена и на разположение на всички, които искат да сътрудничат.

Резултати – други дейности и добавена стойност на проекта:

- Национални и транс-национални проекти в селските райони за запазване на работни места и насърчаване на заетостта
- По-добри предпоставки за сътрудничество на различни нива – вътрешно регионални и транс- национални
- По-добър социален диалог
- Планиране (методи) и съвместна работа при изпълнението на проекта (коопериране)
- разпространение чрез сайта www.laendlicher-raum.eu и др.

III. Доказани способности, методи и техники

В следващата глава ще бъдат описани накратко установените утвърдени способности, методи и техники. Приложението им винаги се базира на това, че хората комуникират помежду си по различен начин и на различни езици. Когато хората се срещат, те също си взаимодействат: правят нещо заедно или се противопоставят, говорят помежду си, реагират и т.н.

За разбиране и класифициране на описаните методи и техники е необходимо да се направи кратко описание на различните форми и интензивност на комуникация в процесите на планиране и участие.

Комуникация



ИНФОРМИРАНЕ

Без информация гражданите и актьорите не са в състояние да участват в развитието на гражданското общество, на тяхната околна среда, на техния регион, не са също способни и да се образуват. Без информация не може да се планират проекти „отгоре” на административно равнище, не могат да се изискват и субсидии. Информацията е необходима, за да можем сами да направим „картина” на ситуацията и да вземем след това участие.



Под информиране от една страна се има в предвид събиране на информация напр. чрез проучвания, разговори, анкети. От друга страна информирането е предаване на информацията на гражданите,

заинтересованите страни/актьорите и институциите. Полезно и ефективно е осигуряване на информация както от горе (администрация, управление, съюз) на долу, така и от долу (регион, предприятие) нагоре – така наречения принцип на обратния поток. В една транс-национална работа информационният обмен между регионите, съседните области и различните проекти е много полезен и поучителен.

ВКЛЮЧВАНЕ

Под включване или участие се разбира участието на граждани и ключови актьори във вземане на решения относно процесите на развитие, както на регионално, така и на ниво предприятие. Това може да стане чрез съвместно разглеждане на проблеми, а също и чрез насърчаване на участието на определени цели или проблемни групи, например чрез мотивация и стратегии за квалификация. Активно гражданско участие може да се постигне само, когато гражданите разполагат със съответната информация и сами избират кога да участват. Включването е процес на изява на собствената воля и желание и предполага въвеждане на собствени концепции и идеи в процеса на планиране и развитие, които могат да се реализират.

КООПЕРИРАНЕ

Комуникацията на ниво коопериране е една степен по-интензивна от индивидуалната. Кооперирането предполага съвместно изпълнение на един проект или дейност от независимо действащи актьори/институции – тоест за определен период от време всички заедно преследват ясно дефинирана цел. За предпочитане е да се прилага стратегията „печеля – печелиш“, т.е. такава, която да е от полза за всички партньори. Това е съвместна работа за ограничен период от време за определен проект между иначе независими и автономно действащи актьори в своята сфера на работа. Едно такова коопериране би могло да се регулира чрез споразумения и договори.

Равните възможности за всички граждани на Европа не могат да бъдат регулирани без знание и информация. Без информация и квалификация не може да се постигне включване и, в крайна сметка, участие във взимането на решения - процес, свързан с поемане и изпълняване на отговорности.

ИНФОРМИРАНЕ

Наименование	Информирание и получаване на информация
<i>Цел</i>	Непрекъснатата информация насърчава сближаването в една работна група при партньорство по проект и е от съществено значение в мрежата. От друга страна е необходима информация за предприятия, сектори, региони, субсидии и т.н., така че да може правилно да се оцени ситуацията и да могат да се идентифицират тенденции и зависимости.
<i>Принцип</i>	Важно е информацията да се подава както от горе (top down) така и от долу от актьорите от региона (bottom up), за да има добра начална база за планиране/ развитие. Освен това предоставянето на информация на гражданите е основно условие за тяхното включване и участие в развитието.
<i>Указания за приложение</i>	Подготовка на информацията, разбираемост.
<i>Способи за визуализация и техники</i>	Изложба, показване на флипчарт, плакати, бюлетин, бюлетин по email, интервю, анкета, въпросници, изследвания и др.
<i>Добри практики</i>	<ul style="list-style-type: none">• Събиране на информация и регионални анализи с помощта на въпросници по проект „ Мрежа за заетост в селските райони”.• Интернет страницата на Европейския икономически и Социален съвет (ЕИСС): www.eesc.europa.eu с много информация на всички езици в ЕС.• Информационният бюлетин, издаван от ИГ БАУ ежеседмично подава актуална информация на организациите.



Кампания

Посредством различни акции се цели да се привлече вниманието върху определен проблем и да се установи необходимостта от действия с цел да се промени отношението или нагласата на обществеността или това на целевата група.

По същество става въпрос за:

- контролиране на информацията и убеждаване
- лимитиран период във времето
- конкретна тема и
- ясно поставена цел
- от един актьор (легитимен)

Основното изискване за една кампания е нейното послание и целите и да са ясно определени. В нейното провеждане трябва да участват подходящите ключови актьори. Освен това трябва да се идентифицират целевите групи, начините за комуникация и наличните ресурси:

- Към кои целеви групи се прилага
- Какво послание излъчва
- по какви начини то ще бъде отправено
- и какви ресурси съществуват?

Посланието на кампанията обикновено е определена позиция за действие, но не е достатъчно да се фокусира вниманието само върху една тема или проблем. Би трябвало също да се начертаят последващи действия или пътища за решаване на проблема. Да се обръща внимание само на един проблем без да се каже какво да се прави и какво не може да се прави води до разочарование на адресатите.

Отделните комуникационни дейности (информация) трябва да са съгласувани старателно, смислено, организационно и във времето¹.

Медии, брошури, информационни щандове, акции, семинари, конференции.

- OSHA / EFFAT кампания за мускулно-скелетни заболявания на Европейско ниво
- ИГ БАУ / PESCO кампания /семинари с работническите съвети в предприятията на регионално ниво и ниво предприятие



Наименование

Цел

Принцип

Указания за приложение

Способи за визуализация и техники

Добри практики

¹ Bischoff, A., Информирание, Участие, Коопериране, Дортмунд 2005

Цел Предишен натрупан опит и други успешно проведени проекти могат да доведат до важни предложения. Така нагледно се предават нови идеи, добри практики и насоки за действие и същевременно се насърчава обмена на опит.

Принцип Представянето на проекти и добри примери и те да се видят със «собствени си очи» и да се говори лично с ръководителите на проекти за трудностите и успехите е добър образователен опит. Информацията и преживяванията са много устойчиви и остават трайно в съзнанието на участниците. От тази възможност трябва да се възползваме при осъществяването на различни взаимовръзки.

Указания за приложение Възможностите за приложение варират от полудневно посещение на завод до по - дълга екскурзия, които естествено трябва да бъдат предварително добре подготвени са от решаващо значение за изучаването и процеса на трансфер на знания, информация и пр.

Добре подобраният информационен материал и компетентното и убедително ръководене са от решаващо значение за процеса на учене и преподаване. При това не може да се очаква, че това, което е било успешно на едно място в определен регион/ предприятие, при напълно различни изходни условия ще има същия успех и в новия случай.

Важното е, че проблемите могат да бъдат представени и обсъдени. Примерите за трудности и тяхното преодоляване могат да бъдат много полезни в нашата конкретна работа.

Способи за визуализация и техники За по-голяма ефективност на прилагания метод, преди или след подготовката трябва да бъдат планирани доклади на експерти и време за дебати в групата. Добре подобранията чрез проучвания информация за участниците също допринася за успеха.

Добри практики

- Посещения в рамките на проекта „ Мрежа за заетост” на бившите държавни стопанства собственост към Службата за селскостопански имоти в Мазурия.
- Опитът на Агростар да пренесе добри практики на показана им по време на екскурзия във Франция Кооперативна система

Тур Сима (машинни пръстени) в национален план „Активни селски райони чрез структурите на социалната икономика“ (Програма Черно море), финансиран от Европейския Социален фонд.



УЧАСТИЕ

Подходът Лидер¹

LEADER е европейска програма за развитие на селските райони, с която от 1991 г. се насърчават примерни иновативни дейности в селските райони. Местни инициативни групи разработват съвместно с актьорите по места релевантни стратегии за развитие на техния регион. Целта е да се подкрепят селските райони на Европа по пътя към устойчиво развитие и да се предадат добрите практики по програмата Mainstream. Подходът LEADER представлява един нов начин на мислене в планиране на развитието. Идеята е по-скоро да се избегне „Направлението на развитието” и да се върви към общо „Инициране на развитието”.

При интегралния подход LEADER се изхожда от това, че „регионът най-добре знае какво е необходимо да се направи” и по този начин да допринесе за развитието на селското стопанство чрез обединения и създаване на мрежи с различни актьори. При това винаги се прилага последователно отношение към ЛИДЕР принципите:

Много важно при изпълнението е да се разработи „Концепция за регионално развитие“, в която гражданите и заинтересованите страни сами уточняват какво ще предприемат за бъдещето на региона си (в перспектива от около 5-6 години).

Териториалният подход представлява една малка, хомогенна, социално самостоятелна област, в която ще се изпълняват дейностите. Водещото тук е, че при този подход могат по-добре да се идентифицират потенциала и проблемите на региона. Така регионалните особености могат да бъдат използвани като възможност за развитие на независим профил.

Bottom up / от долу на горе / означава, че чрез широко гражданско участие, местните актьори съвместно преминават от самото начало през взимането на решения и избора на проект. Това не означава, че отпадат препоръките „отгоре-надолу” на ЕС и висшестоящите органи. Би трябвало чрез интерактивност и комбиниране на двата принципа да се стигне до подобряване на общите резултати.

Според **интегралния подход** не се дават препоръки по отношение на икономиката; Целта е по-скоро интегриране на различните участващи заинтересовани страни и сектори - икономически, социални, културни, екологични.

Свързването на актьорите в мрежа е специфична характеристика на „Лидер“. Това включва и обмен на информация на всички нива (хоризонтално и вертикално), за да се използва от всички съществуващото ноу-хау, да има обмен на знания и да се работи в сътрудничество.

Регионална концепция за развитие, регионална конференция, тематични работни групи, Форум за селските райони

Наименование



Принцип

Указания за приложение и приложими способи и техники

¹ Fact Sheet: Подходът LEADER – Основно ръководство, Люксембург, 2006

Добри практики

- Регионалната работа за развитие на Лидер групата във Флеминг-Хавел / Германия.
- Туристическият маркетинг на „ Канал Елблаг” на Лидер групата от Ермланд – Мазурия / Полша.
- Активното участие на ФНСЗ при стратегическото създаване на две местни работни групи в регионите Нови пазар и Велики Преслав, които през 2010 ще станат легитимни – в рамките на проекта „ Мрежа за трудова заетост в селските райони”.

Наименование

Регионални анализи и регионална концепция за развитие

Цел

За да започне един регионален процес за развитие трябва да се направи преглед на изходните условия на региона. Изхождайки от такъв регионален анализ се разработват целите за развитие и областите на действие, по отношение на регионалната концепция за развитие.

Принцип

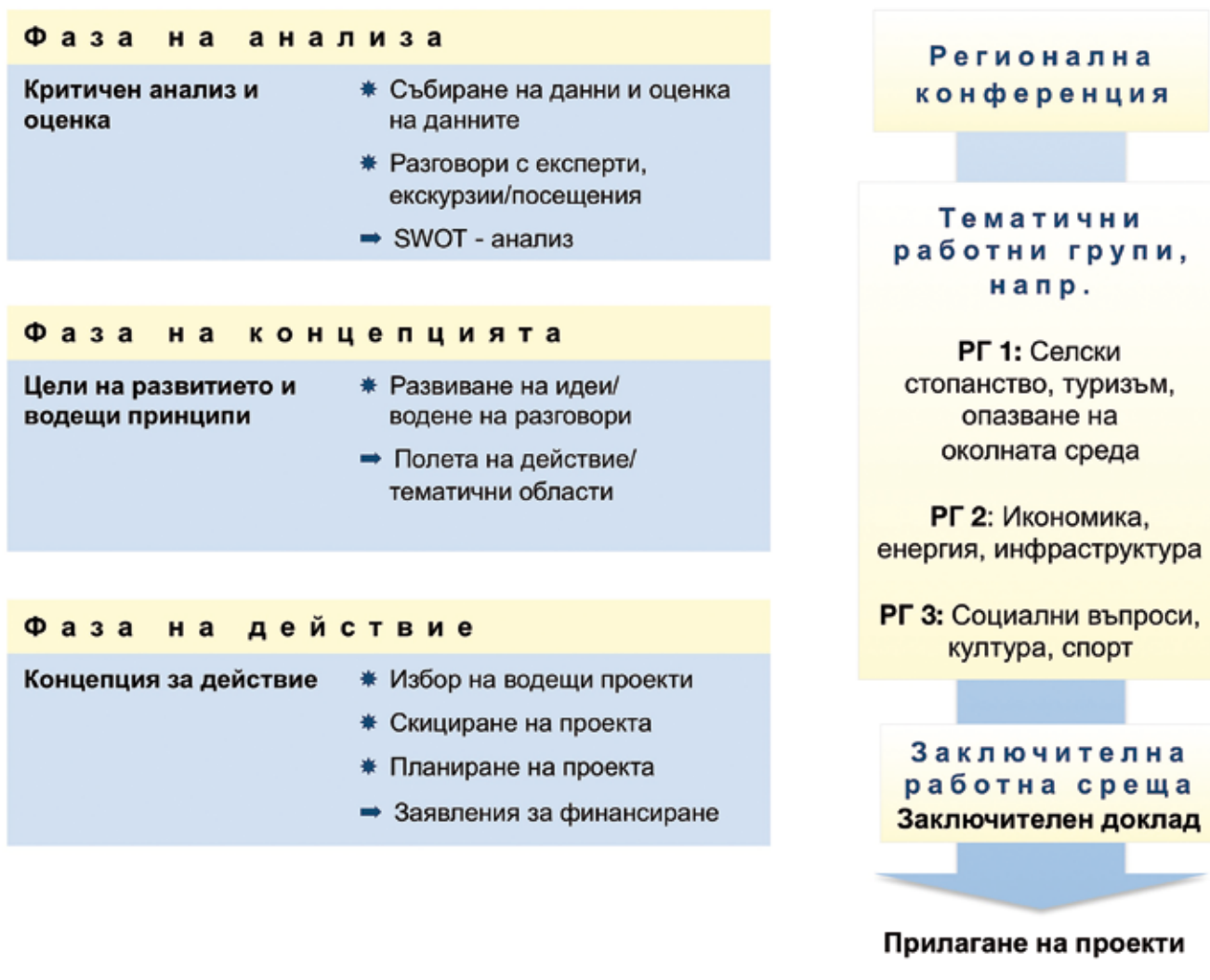
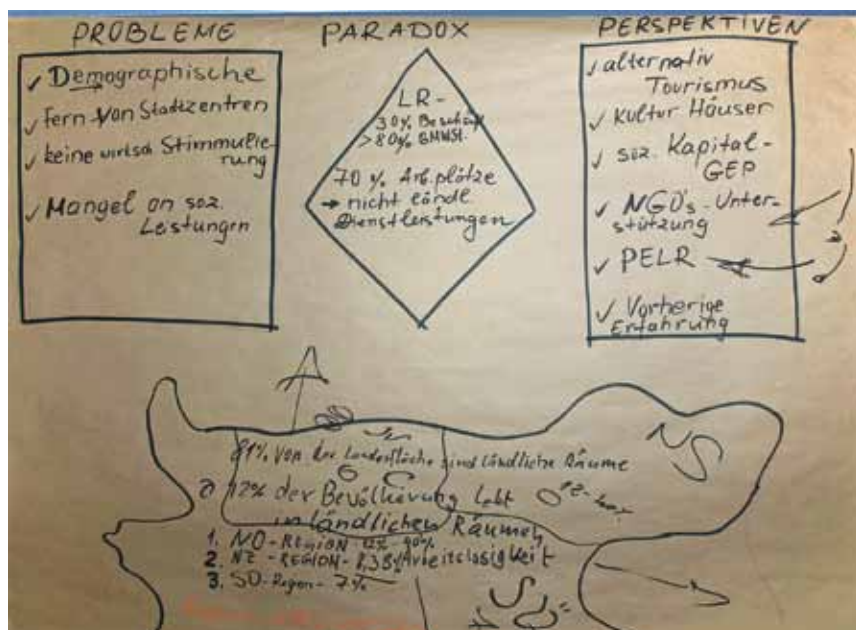


Схема за изготвяне на регионални концепции за развитие

Регионалното развитие няма секторен характер, а по-скоро териториален. Като правило за такъв регионален анализ е необходимо да се направи критичен анализ, обхващащ следните области: географски условия; население и демографски фактори, заетост, икономика (услуги, селско стопанство, туризъм и др.), околна среда, култура, инфраструктура, социални условия и др.

Указания за приложение

На базата на този регионален анализ (всички населени места) се разработва интегрирана концепция за регионално развитие. В тази концепция се определя как ще се развива региона в следващите 5 – 6 години и какво трябва да се направи за това.



Един регионален анализ трябва да обвърже всички участващи актьори (бизнес, НПО, граждани и т.н.) чрез различни форми на участие. На него трябва да се гледа като на процес, ориентиран към приложение на концепцията. Това означава, че планирането не е само статистическо, а е насочено към постоянно променящите се условия и към нови опитности.

Въпросници, проучвания, мозъчна атака, SWOT- анализ, регионална конференция.

- Регионални анализи (Германия, Румъния, България, Полша) по проект „Мрежа за трудова заетост в селските райони”.
- Регионална концепция за развитие на Лидер работна група от Флеминг-Хавел Германия.

Добри практики

Наименование

Квалификация

Цел

Постоянно променящият се пазар на труда налага висока степен на гъвкавост на заетите и това налага ключовите компетенции - технически, социални и комуникационни умения като все по-важни.

Принцип

С помощта на непрекъснатата квалификация или ученето през целия живот трябва да се запази трудовата способност на работодатели и на наети работници.

Указания за приложение

Регионалното развитие или това на едно предприятие може да се насърчи и подкрепи с помощта на стратегия за квалификация. При условие, че е ясно какви човешки ресурси са необходими, за да се постигне желаното развитие може да се предприеме целенасочено обучение на работници и работодатели или планиране на такова в бъдеще.

Способи за визуализация и техники

Посещения на предприятия, практика.

Добри практики

- Целенасочена квалификация за установяване/учредяване и управление на кооперативи, планирана в проекта на Агростар.
- Транс-национален образователен проект (Leonardo) за преподаватели в селското стопанство. Съвместно провеждан от ИГ БАУ – регион Север, Работа и личен живот /Хамбург, Техникум за селско стопанска техника DEULA и др. и Полското аграрно училище Kamieniec /регион Вроцлав. Тема: Мобилността в образованието и следдипломната квалификация.



Тематични работни групи

Работната група се състои от няколко човека, които работят съвместно и постоянно по ясно дефинирани теми и поставени въпроси. Често се създава работна група, която да съпътства постоянно и да подпомага по същество процеса на развитие или планиране (напр. регион или организация/предприятие).

В работните групи се обсъжда интензивно поставената тема и се обменят различни гледни точки и опит. Това насърчава изразяването на мнение, подпомага процеса на учене и е необходима предпоставка за успешна инициативна работа. Подобен род постоянна работа би могъл да бъде много полезен при процеса на планиране както на регионално ниво, така и на ниво предприятие/организация.



Една институция (сдружение, съюз, синдикат и др.) се заема с набирането на участници, организацията и подготовката. Ефективността и устойчивостта се подобряват при изготвяне на протокол, който се изпраща до всички участници. Трябва да се обърне внимание на това участниците да се сменят възможно по-рядко и винаги да присъства една постоянна група - ядро.

- Работната група в примера от Флеминг – Хавел /походен туризъм/ представя три пъти на година актуалното ново развитие в региона, прави посещения по места и дискутира възникналите проблеми. Докладва за напредъка на одобрените проекти.
- Федералната експертна група на ИГ БАУ се събира веднъж годишно. На срещите се обсъждат актуални проблеми като напр. „Последствия от климатичните промени върху работата в селското стопанство” и се дават експертни препоръки за работата на ръководителите на съответните организации. На лице е информационен поток между „горе” (ИГ БАУ, EFFAT) и „долу” (предприятия и регионално ниво).

Наименование

Цел

Принцип

Указания за приложение

Добри практики

КООПЕРИРАНЕ/СЪТРУДНИЧЕСТВО

Наименование

Мрежи за сътрудничество и партньорства по проекти

Цел

В хода на работата за постигане на една ясно дефинирана цел/проект се включват различни самостоятелно работещи организации/ институции (синдикати, LEADER групи за местна инициатива и пр.). Целта на проекта е неговата реализация да донесе печалба за всички включени организации (т. нар. ситуация “печеля-печелиш”). Постигането на проектната цел и реализирането на проекта обвързват общ за организациите в партньорството човешки ресурс/ персонал и финансов ресурс и изисква договаряне и разпределение на дейностите и отговорностите между партньорите (кой какво прави и кой какво получава).

Указания за приложение

В общия случай при партньорството една от организациите – тази, която е подала проектопредложението е водеща и е отговорна за съдържателното изпълнение на проекта, а също така и за разходването на финансовите средства. Партньорите в проектното партньорство трябва да регламентират/разпределят помежду си задачите - дейности, участие в проектните срещи, хода на приложение и на изпълнение и пр.

Добри практики

- Европейската федерация на синдикатите от храните, земеделието, тютюна и туризма, EFFAT на европейско ниво се явява партньорска мрежа за синдикатите в земеделието. Мерките/становищата/препоръките, които тя предлага на вниманието на различни европейски форуми (заседания, колегии, комисии и съвети), например относно бъдещата обща селскостопанска политика са предварително обсъдени и гласувани на срещи на представителите на синдикатите от земеделието от отделните страни-членки.
- Посредством проекта “Мрежи за заетост в селските райони” бе реализирано едно полезно и успешно партньорство. При планирането на проекта бе разпределено и договорено кои дейности/задачи, свързани с проектната цел на кой партньор да се възложат и какви средства са на разположение за изпълнение на тези дейности.



ДОКАЗАНИ МЕТОДИ И ТЕХНИКИ

Планиране на проект

В проектите се планират и предвиждат дейности, които са с точно предназначение, определени във времето и често с определен бюджет. По правило те изхождат от определено проблемно състояние, което трябва да се подобри чрез реализирането на този проект. Планирането на проекта винаги преминава през една или няколко аналитични стъпки, които водят до една или няколко синтезирани стъпки.

1. Анализ на първоначалната ситуация
2. Развиване на визии и бъдещи сценарии
3. Избор на планови алтернативи
4. Анализ на рамковите условия на избраната алтернатива
5. Планиране на избраната алтернатива



Наименование

Цел

Процес на планиране на проект

1. Анализ на изходната ситуация

Анализът на изходната ситуация служи за наблюдение на рамковите условия на дадено намерение и актуалната ситуация. В зависимост от характера на проекта, например ситуация на съществуващ регионален проблем, при предприятие или необходим набор от мерки. На анализ могат да бъдат подложени различни области:

- Преглед на икономическото и социално състояние на региона – предложения за възможни полета за действие в бъдеще
- Преглед на актуалното състояние на институция или предприятие – предложения за възможни области на приложение
- Анализ на проблемите – преглед на проблемите и причините за тях
- Анализ на потенциала – преглед на потенциалите и тяхната оценка.

Често пъти един такъв анализ е необходимо да бъде направен както от вътрешна, така и от външна гледна точка.

2. Развиване на визии и бъдещи сценарии

Създаването на визии или сценарии за бъдещето служи, за да се скицират възможните пътища за развитие на проекта. Тази стъпка все още не играе съществена роля за вероятността за реализирането на проектната идея. Развиването на креативна енергия и добри идеи на този етап може да бъде постигнато по различни начини и чрез различни методи, например „мозъчна атака” или „карта на ума”(mindmap).



Да имаш визия означава да можеш да си представиш какво всъщност е желаното състояние. Правилната визия е освободена от разсъждения дали това е възможно, без съмнения и преживени разочарования. Но визии без действие са безполезни. А действие без визия е лишено от разбираема цел. Визиите са необходими за мотивиране и направляване на действията. Визии, които се възприемат едновременно от много хора и са признати като цел, са в състояние да създадат нова система.

3. Избор на планови алтернативи

Изборът на алтернатива е необходим, тъй като достигането до конкретен/определен резултат е възможно чрез реализиране на

Количествен/Стойностен анализ

Критерии за вземане на решение	Степенуване на целта	Постигане на целта при различните алтернативи				
		1	2	3	4	5
A	50	100%		80%		
B	20	60%		100%		
C	10	40%		100%		
D	20	70%		80%		
Достигнати точки		80		86		



Участници	Интереси	Ресурси/ потенциал	Опасности	Планиране ?
Общини	<ul style="list-style-type: none"> • Подобряване на икономическата ситуация • Финансиране на региона • Създаване на инфраструктура • Имидж • Сигурност 	<ul style="list-style-type: none"> • Области на знания • Собственици на земя • Финансови • Човешки ресурси 	<ul style="list-style-type: none"> • Конкуренция с другите общини - цели • Конкуренция навън • Страх от допълнителни задължения • Аспекти, свързани със сигурността • Протести на местните жители 	<ul style="list-style-type: none"> • Навременно включване • Ползи за общините • Коопериране на общините • Общо привличане на средства • Разпространение на идеята (ТПрозрачност) • Медии

различни планови алтернативи. За тази цел трябва да се определят критерии за избора, които съответстват на алтернативите. Тъй като тези критерии обикновено имат различно значение/стойност, се разработват критерии за тяхното степенуване/ранжиране. Съгласуването на тези критерии, както и тяхното степенуване изисква от всички участници висока способност да се правят компромиси. С оценката на алтернативите се осъществява и една проверка на реалната им реализация.

4. Анализ на рамковите условия на избраната алтернатива

Избраната алтернатива се анализира по-подробно в дълбочина. За това могат да се изберат съответстващи на проекта различни аналитични категории. Най-напред е уместно алтернативата да се опише подробно, така че анализът да е целенасочен. Категориите на анализа могат да бъдат например:

- Потенциали
- Участници
- Проблеми

Направеният анализ е основа за последващите стъпки (стъпки на планиране). Трябва да се направи преглед на конкретните функции, задачи и цели на планирания проект и да се постигне консенсус в групата за планиране.

Анализът на потенциалите има за цел да направи преглед на областите на действие, свързани с планирания проект като напр. особени знания и опитности, подходящи специалисти, достъп до необходимо ноу-хау, достъп до финансиране и работна ръка, специални географски / културни потенциали и др.

Анализът на участниците дава поглед върху личности, групи, организации, които са свързани по някакъв начин с проекта. Установяват се интересите, очакванията, гледните точки по проблемите и потенциала на хората, групите и организациите, които могат да бъдат от значение за проекта.

Анализ на участниците – преглед

Главна категория	Списък на участниците	Проблеми, опасения	Очаквания, интереси, нагласи	Слабости/ затруднения	Силни страни, потенциали, приноси	Последствия от проекта

5. Планиране на избраната алтернатива

След като са анализирани рамковите условия на планираната алтернатива се преминава към етапа на планиране. За това е необходимо да се разработи йерархия на целите, която води до реализиране на планираната цел на алтернативата, изхождайки от

Планова рамка на проекта (опростена форма)

Цели	Индикатори	Предположения/ рискове	Време	Отговорности
Цел на проекта				
Резултат 1 - дейност 1 - дейност 2 - дейност 3				
Резултат 2				
Резултат 3				
Резултат n				

предвидените дейности и резултати. Това дава принос към целта на следващото по-високо ниво. Целите ще бъдат разгледани по-подробно по-нататък чрез показатели, така че да е възможно контролирането им.

Тъй като постигането на целите не зависи само от усилията на екипа на проекта, а и от рамковите условия, то на тях трябва да се обърне специално внимание. И накрая трябва да се стигне до становище къде да се търсят данните и какви дейности да се планират за тяхното събиране. Планирането трябва да има общ поглед върху количеството и структурата на разходите.

Всички тези информации се взимат предвид при плановата рамка на проекта и могат да се използват по-нататък при подробното планиране (изработване на оперативен план) или при мониторинга.

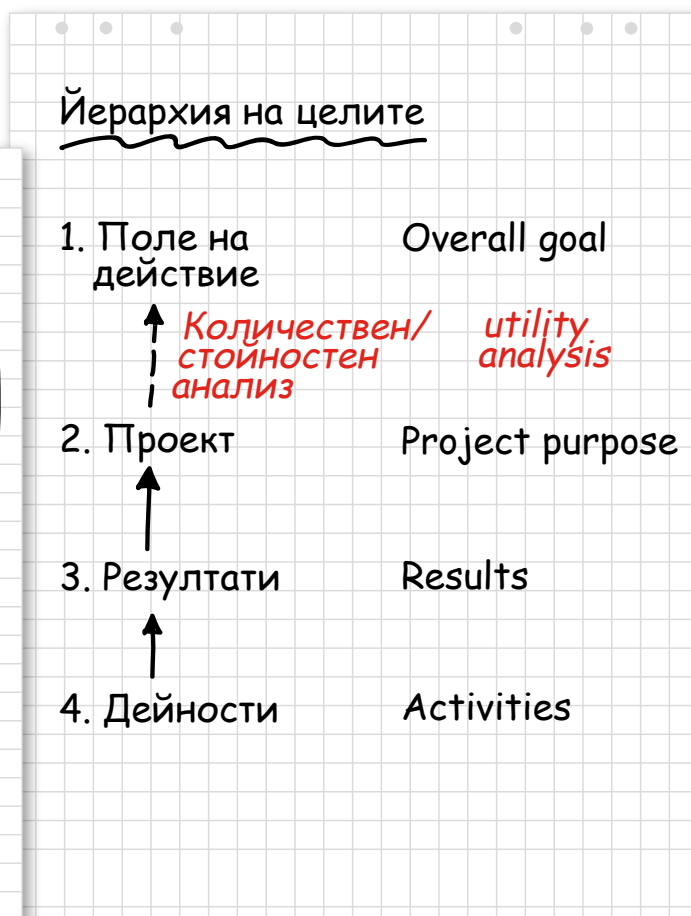
Тази планова рамка трябва да дава отговор на следните въпроси:

- Защо ще се реализира проекта?
- Какво цели да постигне проекта?
- Как ще се постигнат резултатите?
- Кои външни фактори са важни за успеха на проекта?
- Как ще се измери успеха на проекта?
- Колко ще струва проекта?

Планиране на проекта

Цели	Индикатори	Рискове
Обща цел	X	X
Специфична цел	X	X
Резултати	X	X
Дейности	количества и разходи X	X

(Note: A red arrow points from the 'Activities' row to the 'Indicators' column.)



Цел Модерирането и модерационните техники подпомагат групите в решаването на проблеми и в генерирането на хипотези. Доброто модериране стимулира участниците за формулиране на собствени идеи и намиране на общи решения.

Принцип Модерацията трябва да помогне на групата да работи целенасочено по темата и да стигне по-бързо до резултат. Без да се намесва в същността на работата, модераторът направлява формирането на мнения и взимането на решения. Важни елементи на модерацията са:

- спокойна атмосфера
- модериране чрез събиране, организиране, вземане на решения, структуриране
- непрекъснатата визуализация на процеса (идеи, хипотези)
- оценка

Указания за приложение Модерацията е подходяща за всякакъв вид процеси на груповата работа, ориентирана към постигане на резултати, например заседания, семинари, експертни срещи и др. Тя е приложима също при процеса на планиране, анализ на проблемите и при намиране на решения. Модераторът трябва да бъде обучен и да има опит за модериране на процеса и груповата динамика. Той би трябвало да



насочва групата към активност, да не дава решения, да взима под внимание всички мнения и да задава въпроси, вместо да говори. При модерирането се използват методи за визуализация (цветни карти, картончета, флип чарт, стенници).

Мозъчна атака

Извличане и синтезиране на информация, опит, проблеми, рамкови условия и т.н., с които разполагат различните участници, и които често пъти не са директно видими. При метода мозъчна атака всеки спонтанно изразява мнението си.

Важен принцип: количеството е по-важно от качеството. Първо трябва да се предаде цялата информация, а след това да се подходи към оценка и структуриране. Методът „мозъчна атака” може да се прилага както към един човек, така и към групи. При работа в група първо трябва да се направи индивидуална мозъчна атака и накрая да се обобщи и оцени информацията.

Този метод може да се прилага без голяма подготовка, най-вече при конкретен повод, но винаги, когато има нужда от много идеи и разнообразна информация, за да бъде направена следващата крачка в работния процес. Обикновено са достатъчни 3-5 минути за събиране на мислите. При груповия брейнсторминг е важно да не се бърза да се влиза в дискусията, тъй като в противен случай мисловния поток спира.

Визуализация

Да се направи писмено или картинно /графично представяне на информацията, за да се даде на участниците наред с устната комуникация и образност на информацията.

Визуализирането може да бъде предварително подготвено, но и приложено спонтанно при конкретен повод. Може да се визуализира само много кратка и сбита информация. В този случай могат да бъдат използвани различни методи: думи, изображения, графика, рисунка, видео клип и др.

Визуализираната информация трябва да говори сама за себе си. Това изисква по-добро разпределение на дадените носители на информация, както и използването на различни свойства на изображенията. Освен това информацията на един информационен носител не бива да бъде много концентрирана/събрана на едно място (напр.: плакати, флип чарт, Mind карта, Power-Point презентация, колажи). Това важи също за последователността на Power-Point - презентацията: При продължителност около 20 минути слайдовете трябва да са максимум 10-12 на брой.

Mind map – карта на ума

Mind - картата е интересен метод, прилаган когато е необходимо да се структурира даден проблем, да се систематизират отделните

Наименование

Цел

Принцип

Указания за приложение

Наименование

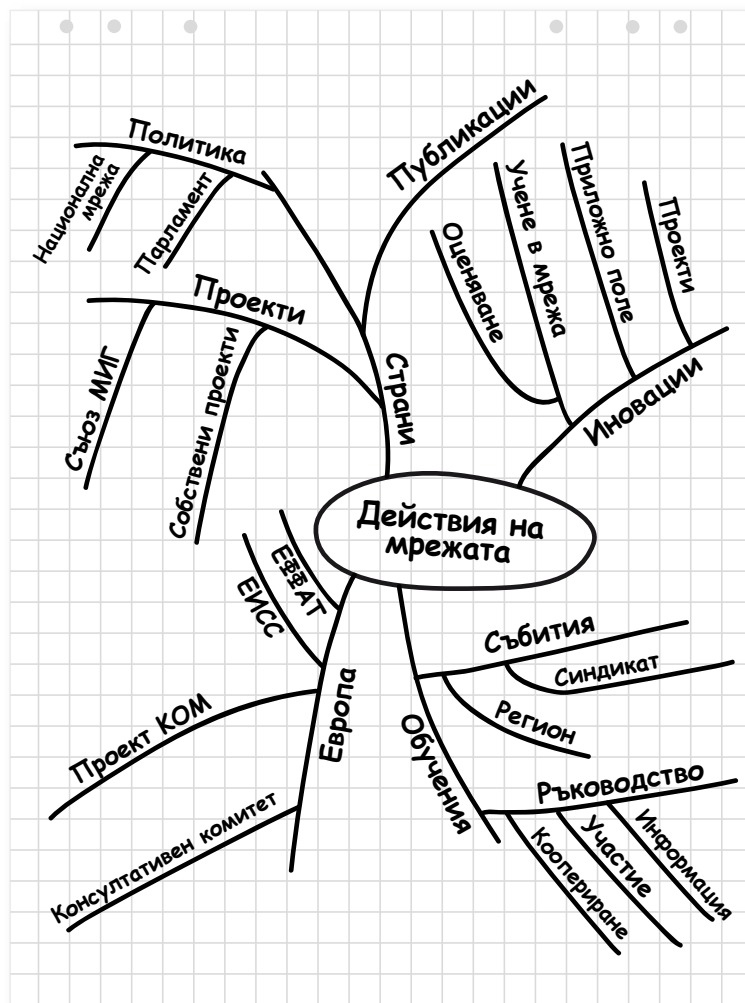
Цел

Принцип

Указания за приложение

Наименование

Цел



мнения в трудни групови дискусии и особено когато трябва да се направи или документира самостоятелно или екипно вземане на проблемни решения.

Принцип

За разлика от изключително вербалния брейнсторминг метод (напр. картончета) при метода Mind – карта се стимулират двете полукълба на мозъка (вербална и визуална). Така взаимовръзките могат да бъдат по-добре представени. С тази техника за визуализация - за разлика от линейни записки (напр. флипчарт) - може да се вкарат всички нови идеи бележки.

Изхождайки от един централен въпрос (проблем), който е написан в средата на листа се отбелязват определени ключови думи, свързани с асоциации/взаимовръзки и те се свързат чрез линии с центъра на листа. Резултатът е визуален „пейзаж на асоциации“, което позволява висока степен на сложност и структура.

Указания за приложение

Тъй като има много възможни приложения и много ниски разходи Mindmapping е една от простите, но успешни техники.

Наименование

SWOT-Анализ
(Съкращение на Strength - силни страни; Weakness – слабости; Opportunities – възможности; Threats - рискове)

Цел

Инструмент за анализ на проекти, региони и организации и развиване на стратегии.

Анализ на ситуацията на проекти, региони, организации и предприятия. SWOT- анализът позволява едно систематично определяне на критерии за вземане на решения (напр. Brainstorming, metaplan): На една матрица, състояща се от 4 полета се идентифицират силните и слабите страни на един проект, както и обусловените от външни фактори рискове и възможности. Накрая се дискутира как могат да се стабилизируют силните страни на проекта, как да се намалят слабостите и отстранят рисковете и как да се използват възможностите.

Принцип

Съдържание на един SWOT- анализ

Идентифициране на силните страни	Идентифициране на слабите страни
Цел: стабилизиране на силните страни	Цел: намаляване на слабостите
Идентифициране на възможностите	Идентифициране на рисковете
Цел: използване на възможностите	Цел: отстраняване на рисковете

SWOT-анализът може да се прилага в много ситуации, изискващи вземане на решения. Използва се също за развиване на стратегии (при различни по големина групи). Често пъти еднозначно не може да се реши дали даден аспект да се класифицира като вътрешен или външен. Също така отделните аргументи могат да си противоречат: това, което един участник вижда като силна страна, друг я намира за слабост. Такива дискусии трябва да бъдат прагматично прекратени. Информацията, получена от заключенията на SWOT-анализа служи за създаване на задълбочена стратегия за действие.

Указания за приложение

Оценка

Оценките обикновено се отнасят към заключителните методи. Те следват или предварително определените цели на проекта или се прави сравнение с общи стандарти, като например: стандартите за качество, технически стандарти, правни системи и т.н. Резултатите обикновено се документират в писмени доклади.

Без база за сравнение (цели, стандарти), оценката е невъзможна. Тя може да бъде както вътрешна, така и да се възложи на външен изпълнител. При една вътрешна оценка може да наруши обективността. При оценка от трета страна се губи част от ефективността. Оценката може да включва няколко етапа: проектирането на резултатите следва един интензивен процес на обсъждане, резултатите от който са обобщени в окончателен доклад. Оценките се извършват от отделни лица или екипи.

Целите на оценката трябва да бъдат ясно описани. Оценителят трябва да получи точно описание на задачите, напр. какви методи трябва да се използват и как да се представят резултатите.

графики, статистики, изследователски програми

Наименование

Цел

Принцип

Указания за приложение

Способи за визуализация и техники

IV. Използвана литература

aid Infodienst (Hg.); Bundesverband der gemeinnützigen Landgesellschaften: Integrierte Regionalentwicklung und Regionalmanagement, / Федерален съюз на обществени земеделски сдружения: Интегрирано регионално развитие и регионално управление Bonn / Бон 2007

Bundesinstitut für Berufsbildung / Федерален институт за професионално обучение (BIBB); Motivation in der Ausbildung zum lebenslangen Lernen – Seminarkonzepte zur Ausbilderförderung / Мотивация в образованието за обучение през целия живот – Подходи, използвани на семинари за насърчаване на обучители, Bielefeld / Биилефелд 1994

Bischoff, A. /Selle, K./ Sinning, H.: Informieren, Beteiligen, Kooperieren – Kommunikation in Planungsprozessen / Информиране, участие, коопериране – комуникация при процеси на планиране, Dortmund / Дортмунд 2005

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH / Немско сдружение за съвместна техническа работа: Methodenkompaß - eine praktische Orientierungshilfe für Planungs- und Managementaufgaben im Umweltbereich / Компас за методи – едно практическо ръководство за планиране и управление на задачи в областта на околната среда, Kirchheim unter Teck 1997

Europäische Kommission / Европейска комисия: Der LEADER-Ansatz: ein grundlegender Leitfaden / Подходът LEADER: основно ръководство, Luxemburg 2006

Forum Soziale Innovation (Hg.) / Форум за Социални иновации; Schwarzarbeit in der europäischen Landwirtschaft / работа на черно в европейските селско стопанство, Pulversheim 2009

Hentschel, Th.: Grenzüberschreitendes Lernen in der Landwirtschaft in ländlichen Räumen in: ASG; Ländlicher Raum / Учене през граници в областта на селското стопанство в селските райони: ASG; Селски райони, 03/04/2008

hbv (Hg.), Immer im Bilde – Visualisierungstechniken in der Betriebsratsarbeit / винаги в снимки –Техники за визуализиране при работата на работническите съвети, Düsseldorf / Дюселдорф 1992

KMU Forschung Austria / КМУ Изследователски институт Австрия: Interaktion zwischen lokaler Beschäftigungsentwicklung und sozialer Verantwortung von Unternehmen / Интерактивност между местното развитие на заетостта и социалната отговорност на предприятията, Wien / Виена 2009

www.prac.de/SWOT.PDF

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

www.asg-goe.de

Допълнителна информация

IG Bauen-Agrar-Umwelt / ИГ БАУ – Независим синдикат на работещите в строителството, Земеделието и Околната среда:
www.igbau.de

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

ZZPR / Полски синдикати от Земеделието:
www.zzpr.org.pl

FNSZ / FIATU / Федерация на независимите синдикати от Земеделието, България:
www.fnsz.org

AGROSTAR / Румънски синдикати от Земеделието:
www.fnsadscagrostar.ro

Lokale Aktionsgruppe (LAG) Fläming-Havel / Местна инициативна група от Флеминг-Хавел:
www.flaeming-havel.de

Lokalna Grupa Dzialania w Elblagu / Местна инициативна група от Елбласки канал:
www.kanal-elblaski-igd.pl

EFFAT:
www.effat.org

