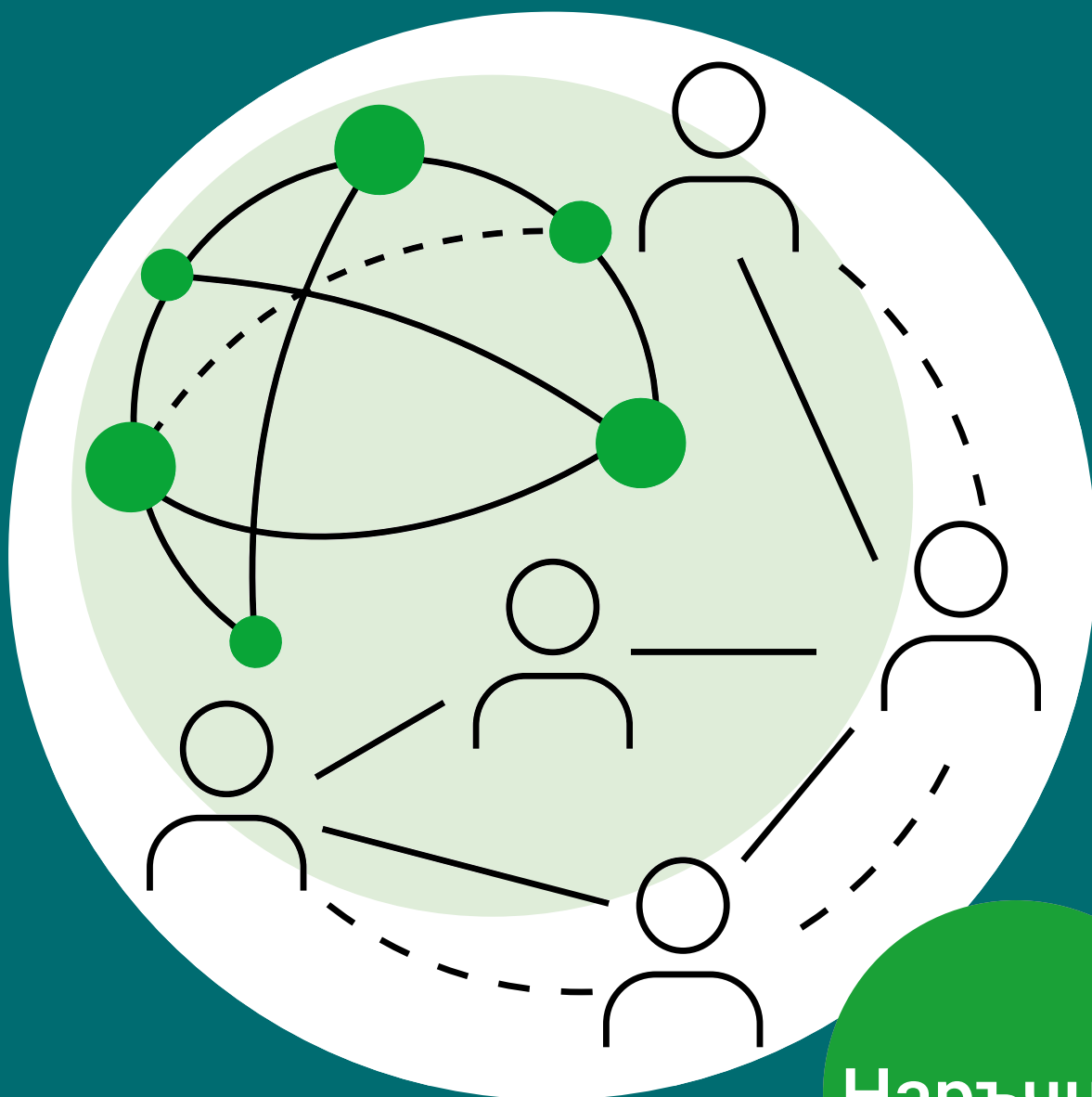


Как да започнем

Версия 1.0



Наръчник

НАВИГАЦИЯ В ИНОВАЦИОННОТО ПЪТУВАНЕ

Настоящият наръчник изследва процеса на съвместни иновации в земеделието, който започва с идея, създадена заради възможност за финансиране или в отговор на предизвикателство, което изисква действие.

Проектът с **множество участници LIAISON** (По-добри иновации в селските райони: свързване в мрежи на актьори, инструменти и политики) изследва начини за насърчаване на иновациите в земеделието, горското стопанство и свързаните сектори в селските райони чрез работа в партньорство. Този наръчник разглежда ранните фази на работа в партньорство, включително **генериране на идеи, начини за достъп до мрежи** с цел създаване на партньорство за съвместни иновации и съответни препоръки относно **финансирането му**.



ВСИЧКО ЗАПОЧВА С ИДЕЯТА

Какво може да провокира нова идея, която би се повлияла положително от съвместната иновация?

Дадена идея за съвместна иновационна дейност не се появява от нищото. Например една идея може да произхожда от:

- Отделно лице или организация (*актьор*)
- **Официално партньорство** като проектен консорциум
- **Неформално партньорство** като клъстер или мрежа
- **Покана за предложения** по определена тема от финансиращ орган

С други думи, формирането на идеята може да предхожда или да следва създаването на партньорството. Например, LIAISON откри следните практически начини, по които идеите могат да възникнат в резултат на различни обстоятелства:

- Идентифицирани от отделна заинтересована страна в отговор на нейна собствена нужда или техническа/обществена нужда/предизвикателство

или възможност (напр. земеделски бизнес като *Magners Farm*)

- Идентифицирани от повече от една заинтересована страна чрез споделяне на информация и знания по тема от общ интерес (напр. *Arena Skog*)
- С посредничество между заинтересованите страни чрез програма за подкрепа на иновациите като *програмата RISS*
- Като следващ етап от съществуваща или завършена дейност за съвместна иновация, включително комерсиализация на „изобретение“ (напр. проект H2020 *TRUE*)

Независимо от това какво е провокирало идеята, от ключово значение е как групата се договаря да работи по тази идея.

Как могат да бъдат ангажирани и други около идеята?

Преди да продължите с идеята, вероятно ще отделите време за развитието ѝ и обсъждане на потенциални възможности с други актьори. Този начален етап на обсъждане често създава вътрешни предизвикателства, които могат да помогнат за прецизиране на идеята и по-добро идентифициране на очакваните резултати или необходимите следващи стъпки. На този етап също е възможно да се определи кой друг вече се интересува от тази тема, кой е активен в тази област и дали има потенциал за присъединяване към вече съществуваща група.

Стартирането на всяка дейност за съвместни иновации изисква мотивация и споделено **любопитство**, желание за **сътрудничество** и/или **желание за промяна или печалба в бизнеса**. Обединяването около споделени цели ще помогне на всички да се споразумеят за най-добрия начин за действие. Това изисква разработване на стратегия и разглеждане на необходимата инфраструктура, за да се осъществи. В зависимост от желанията на индивида или групата, е налице изобилие от знания и опит, които могат да бъдат използвани за:

- развитие на партньорство от съществуващи мрежи или чрез някаква форма на услуга за поддръжка на иновации
- принос с нови знания и опит от различни

източници, за да се помогне за развитието на идеята

- преобразуване на съществуващо неформално партньорство в по-формално партньорство (напр. с правен статут) с цел по-ефективно сътрудничество
- подпомагане на процеса на груповата работа за обединяване около конкретна идея и разработване или създаване на план.

ИНСТРУМЕНТИ LIAISON

Disney creative strategy – помага на групите да идентифицират творчески, практически решения, като анализират проблем, използвайки различни стилове на мислене (аутсайвери, мечтатели, реализатори и критици).

ПРОУЧВАНЕ НА МРЕЖИ ЗА НАМИРАНЕ ПОДХОДЯЩИТЕ ПАРТНЬОРИ

Как да се свържете с иновационни мрежи по най-ефективния начин?

Има много ползи, които можете да извлечете от свързването и сътрудничеството с подходящи иновационни мрежи.

Съществуват различни форми на иновационни мрежи в селското стопанство, горското стопанство и развитието на селските райони. Те обединяват хора с общи интереси и/или общи проблеми, за да споделят знания и да разработват заедно решения на предизвикателствата и възможностите, които изпитват. Тези мрежи се различават по мащаб и формалност и се състоят от множество видове заинтересовани страни от селските райони – производители и преработватели, експерти и неексперти, НПО и управленски администрации, изследователи и консултанти. Всички имат общи цели и взаимен интерес от сътрудничество, споделяне на ресурси и съвместно създаване на нови знания.

Намирането и получаването на достъп до такива мрежи може да бъде трудно. Идентифицирането и намирането на правилните възможности за работа в мрежа може да отнеме време. За по-слабо свързани лица или по-малки организации може да е трудно да достигат до информация за възможности или да влязат в контакт с хора, които имат необходимата информация. Това може да бъде много обезсърчаващо, особено когато знаете, че съществуват възможности

(напр. да кандидатствате за финансиране), но не знаете как да стигнете до тях!

LIAISON откри примери за участници, които активно търсят възможности чрез покани за предложения за финансиране за достъп до мрежи. В проекта *Food Heroes* един партньор специално е решил да се присъедини към проекта като начин да получи достъп до други мрежи, предлагащи други възможности за бъдещо сътрудничество.

Един много ефективен начин да помогнете за идентифициране и свързване със съществуващи мрежи и предстоящи възможности е да участвате в информационни дни, организирани от „звената за контакт“ на национални, регионални или международни програми за финансиране. Много финансиращи организации също често имат раздел „Намерете партньор“ на своите уебсайтове, за да помогнат за намирането на партньори на заинтересованите кандидати.

Какви са ползите от участието в проекти с множество участници?

Превръщането на една идея в реалност изисква упорита работа и – особено при по-комплексни проекти – идентифицирането и ангажирането на правилните партньори за разработване на първоначална концепция до работещ план може да е решаващо за даден проект. Ето защо е важно да се оценят ползите от всяко „ново“ лице или организация, които се присъединяват към проект за съвместни иновации – както от тяхната гледна точка, така и спрямо това, което могат да донесат на групата. LIAISON идентифицира следните предимства от участието в многостранни проекти:

- **Достъп до широки мрежи** (на хора и организации)
- **Включване** в други проекти
- **Ангажираност** на разнообразен кръг от заинтересовани страни в цяла Европа (и в световен мащаб)
- **Полза** от достъп до **външно финансиране** особено за по-малки или по-малко утвърдени организации
- Достъп до **подкрепа от други партньори** с възможност за придобиване на нови знания, умения и способности.

ИНСТРУМЕНТИ LIAISON

Speed boat – използва аналогията „Всички сме в една и съща лодка!“, за да обедини участниците, да дефинира заинтересованите страни и целите на проекта и да идентифицира индивидуалните и групови силни страни, ограничения, рискове.

Кой е най-добрият начин да решите с кого да си сътрудничите?

Идентифицирайте и се свържете с потенциални ползватели на резултатите от проекта от самото начало. Това ще помогне да се определи кой трябва да бъде включен в съвместната иновационна дейност, за да се постигнат най-добрите резултати. Съберете информация от тези потенциални ползватели като част от процеса на планиране. Това ще помогне както за идентифициране на проблемите, които следва да бъдат адресирани, така и за разбиране на очакванията им. Също така ще се очертае всяка потенциална роля, за която би могло да има място в рамките на проекта.

Някои партньорства (както и оценителите и финансиращите органи) може да сметнат за добра идея активното включване в проекта на нови партньори с по-малко опит, за да придобият нови знания и да опитат нови начини за съвместна работа. Развитието на връзки със съветници в селското стопанство, горското стопанство и свързаните с тях сектори може да бъде от полза за разпространението на иновативни решения и изграждането на нови взаимоотношения. В самото начало партньорствата трябва да преценят как сътрудничеството ще бъде от най-голяма полза за проекта, особено когато с него могат да са свързани разходи.

Как да се свържете и да си сътрудничите с по-трудно достъпни групи?

Проектите с множество участници имат полза от разнообразни партньорства с широк спектър от допълващи се умения. Въпреки това не винаги е лесно да се ангажирате с най-подходящите или компетентни партньори. Има много причини, поради които определени лица, групи или организации са по-трудни за достигане от други и е важно да се проучи какви бариери може да съществуват пред сътрудничеството. Работата с доверен посредник може да помогне за преодоляването на тези бариери, след като бъдат идентифицирани. Новите партньори, които никога досега не са се занимавали с този вид дейност, ще имат нужда от търпение и подкрепа, за да се ориентират и да опознаят нови и непознати начини на работа с другите. Често ще трябва да се изгражда доверие, особено когато се събират партньори с много различни мотивации.

В случая с *Tous Paysans* беше установено, че подкрепата и насоките на неутрални външни посредници са от съществено значение за i) развиването на открити, междуличностни отношения в рамките на партньорството и ii) за установяване на основа на доверие, върху която е изградена останалата част от

проекта и всички възникнали трудности са преодолявани.

Разработването на стратегия, която има за цел да бъде напълно приобщаваща от самото начало, може да помогне да се осигури активното участие на членовете, за които има риск да бъдат изключени и да нямат възможността да дадат своя ценен принос.

Ефективното таргетиране на по-трудно достъпни групи по време на разпространението на резултатите е разгледано по-подробно в наръчника „ПОСТИГАНЕ НА ВЪЗДЕЙСТВИЕ“.

Кой е най-добрият начин да осигурите ефективно ангажиране на партньорите?

LIAISON идентифицира три специфични нива на ангажираност, за да се гарантира успешното създаване на консорциум или проектни групи от множество участници:

Кой участва?

(каква е структурата и съставът? – кого познаваме, откъде се познаваме, какво могат да допринесат участниците?)

Кой какво се очаква да прави?

(как се разпределят ролята, как искаме да работим заедно, как координираме дейността за съвместни иновации?)

Как работим заедно, за да постигнем планираните резултати?

(кой е най-добрият начин и структура за управление на съвместната работа?)

Фактори 1 Елементи за създаване на група за съвместни иновации

В действителност тези три нива на взаимодействие се припокриват по време на процеса на съвместна иновация, тъй като са взаимно зависими. LIAISON също така установи, че различните видове финансиране влияят и оформят начина, по който се формират партньорствата. Например може да има критерии за допустимост на партньори и/или дейности, възможности за комерсиализация на иновацията или задължения за разпространение. Важно е да сте наясно и да вземете предвид потенциалното въздействие, което подобни изисквания за финансиране биха могли да имат при сформирването на партньорството.

Ефективното управление в тази област е разгледано по-подробно в наръчник „СВЪРЗАНИ ПАРТНЬОРСТВА“.

ДОСТЪП ДО ФИНАНСИРАНЕ И АНГАЖИРАНЕ С ФИНАНСИРАЩИ ОРГАНИ

Каква роля могат да играят финансиращите органи в рамките на проекти за съвместни иновации с много участници?

LIAISON откри, че проектите с множество участници имат разнообразен опит по отношение на взаимоотношенията си и нивото на ангажираност с финансиращите организации (или финансиращите органи). Някои финансиращи органи, като национални или регионални управляващи органи, агенции за предоставяне на безвъзмездни средства и разплащателни агенции имат директна точка за контакт с финансираната група и връзката с нея се развива с времето.

Изграждането на взаимоотношения с финансиращия орган от самото начало и поддържането на добра комуникация може да помогне за подобряване на проекта за съвместни иновации. За получателите на финансиране има изисквания и насоки, които трябва да бъдат изпълнени. Отделянето на време за разбиране на вътрешните структури и изисквания на финансиращия орган (или агенция) е винаги важно и може да бъде особено полезно по време на конфликт или случай, когато дейностите трябва да се променят.

Важно е да отделите време, за да разберете какво е необходимо, преди да кандидатствате за финансиране. Заявленията могат да бъдат сложни и да отнемат време, така че отделяйки време за тълкуване на това, което се изисква и как отговаря на идеята, инвестирате добре времето си. Понякога това ще изисква адаптиране на първоначалната идея или вземане на решение за разделяне на дейността на етапи, като се запази фокусът върху дългосрочната цел.

Кой е най-добрият вариант за финансиране на планираната дейност?

Често пъти поканите за финансиране се публикуват с изисквания, които съответстват на предварително съществуваща идея. Много други иновативни идеи се оформят във връзка с вече отпуснато финансиране, което влияе на начина, по който тези идеи се доразвиват и адаптират. Това може да направи възможно създаването на необходимата инфраструктура и

ресурси, за да продължи съвместната иновационна дейност.

Следване на изискванията на финансиращия орган (обикновено публичен)

- 
- Отговор на покана за предложения по определена тема
 - Идентифициране на идея/нужда в отговор на възможност за финансиране
 - Операционализиране на идея, когато се появява възможност за финансиране
 - Продължаване на предходна дейност по проект или партньорство
 - Изцяло или предимно самофинансиране на партньорството за съвместни иновации
 - Проектиране на програма, разчитаща на намирането на източник на финансиране

Търсене на финансиране (комбинация от източници)

Фигура 2 Фактори, влияещи върху източниците на финансиране, достъпни за проекти за съвместни иновации

Като алтернатива, даден участник може да бъде специално включен в партньорство, защото допринася за финансирането. Може да се търси финансиране чрез банка или други източници на кредитиране, може да се лобира за финансиране от публичен или частен източник или може да се получи предложение за финансиране от програма за финансиране (не в отговор на покана за предложения).

LIAISON откри редица такива примери, включително:

- заем за микрофинансиране на бизнес – *Magners Farm*
- частно финансиране или самофинансиране – *10-Frame Beehive*
- помощ от служба за подкрепа на иновациите за намиране на източник на финансиране, който да отговаря на техните възможности – *24 Hours Hops*

Понякога може да има изискване за осигуряване на съфинансиране за дейността, което също трябва да се вземе предвид и да се планира надлежно. Изборът на подходящ финансиращ орган, условия за финансиране и полупублични или публични партньори

В ЛИДЕРСКАТА РОЛЯ

може да окаже значително влияние върху успеха на партньорствата за съвместни иновации.

И не забравяйте, че не всички партньорства с много участници осигуряват външно финансиране за напредъка на идея или проект.

Каква подкрепа е налична при търсене и идентифициране на възможности за финансиране?

Партньорствата могат да имат нужда от различен вид подкрепа, за да идентифицират и да получат достъп до финансиране. Нивото и видът на подкрепа, съвети и насоки обаче се различават значително между финансиращите органи, периоди на финансиране и региони.

Обхватът на подкрепата за достъп до финансиране може да включва:

- Специализирани **консултанти** по финансиране подпомагащи намирането на подходящо финансиране или микс от видове финансиране
- **Обратна връзка** относно дизайна на методологията или работния план
- **Административна подкрепа** на предпроектен етап или по време на процеса на кандидатстване
- Подкрепа за **комуникация** и разпространение на резултатите
- **Идентифициране** и достигане до **мрежи** за обмен на идеи между проекти
- **Модерация** в случай на конфликт
- **Експертиза** за оценка на въздействието или иновационния процес

Важно е да отделите време, за да разберете какво се предлага в дадена област. Условието за финансиране и критериите за допустимост също могат да варират в различни места или сектори, така че всеки източник на финансиране трябва да бъде внимателно проучен.

Установяване на правилен процес

Партньорите около дадена иновативна идея трябва да обмислят кой е в най-добра позиция да ръководи написването на предложението, когато кандидатстват за безвъзмездна помощ или изготвят бизнес план. Това може да е едно и също лице или екип, който координира съвместната иновационна дейност. Въпросът е да се намери най-подходящия за всяка роля. Предходно ноу-хау за кандидатстване за безвъзмездни средства обикновено е много полезно за по-сложни схеми на финансиране и успешно кандидатстване за безвъзмездна помощ може да спечели доверието на финансиращите органи.

Следователно участниците е добре да подберат правилния човек или екип сред партньорите, които да поемат водещата роля. Ако е необходимо могат да потърсят опит извън групата за подкрепа, което може да доведе до допълнителни разходи. Премишните отношения и добрата комуникация с финансиращия орган, особено сред водещите партньори, ще поставят партньорството в по-добра позиция при кандидатстване.

Не приемайте, че първоначален отказ винаги означава край: проектното предложение може да бъде подобрено и подадено отново, особено ако получите добра външна подкрепа или ако са налице добри отношения с финансиращия орган.

В ЛИДЕРСКАТА РОЛЯ

Как да се подготвим за лидерски роли в съвместните иновации

При управлението на партньорства за съвместни иновации е важно да се вземат предвид следните фактори:

- Отчитане на разликите в ресурсите и капацитета между членовете и яснота как те могат да повлияят на ефективността на партньорите, както и на тази на консорциума като цяло
- Определяне как най-ефективно да се комбинират съществуващите умения и способности.
- Изследване как да се създадат възможности за учене и изграждане на капацитет сред партньорите
- Обмисляне как по-слабите партньори биха могли да се възползват от уменията и опита на другите, за да мобилизират напълно собствените си уникални способности
- Споделяне на привилегиите и възможностите (където е целесъобразно) за поемане на отговорност за задачите, както и разпределяне на ролята(ите) на координация между партньорите
- Установяване на ясна и реалистична времева рамка за изпълнение на делегирането на задачи за координация
- Внимание относно потенциалното въздействие, което събитията извън проекта могат да окажат върху дейностите – положителни или отрицателни – и разработване на стратегии за справяне с тях

Може да бъде полезно да се разработи рамка за сътрудничество от самото начало (това е изискване на някои финансиращи органи). Това може да бъде

полезно за установяване на споделен ангажимент между всички участници за постигане на желаното ниво на кохезия на групата на по-късни етапи. Доброто планиране и координация на проекта, особено на етапа на ранно разработване и кандидатстване за финансиране, е от решаващо значение за избягване или намаляване на вероятността от по-късни конфликти. Може също така да помогне за идентифициране на други възможности и активи (напр. възможности за сътрудничество, допълнителни източници на финансиране) и предвиждане на пречки (правни и бюрократични бариери; липса на ресурси, капацитет или мотивация на заинтересованите страни) пред дейностите по проекта.

За да научите повече, вж. наръчника „ДОБРО ПЛАНИРАНЕ“.

Какви са евентуалните предизвикателства, за които трябва да се подготвите?

Всички многостранни партньорства трябва да бъдат подготвени да се сблъскат с предизвикателства по пътя си. Те включват:

<p>Изисквания на финансиращия орган</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Липса на гъвкавост на споразумението за отпускане на безвъзмездна помощ • Труден достъп до информация от финансиращия орган • Строги задължения за докладване • Административна тежест
<p>Капацитет на партньорството за постигане на резултати</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проблеми с ефективността • Конфликтни работни натоварвания • Липса на увереност • Смени на персонала на партньорството • Ограничени ресурси и капацитет
<p>Динамика на консорциума</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Невъзможност за справяне с различията/разногласията • Различни всеобхватни цели • Липса на компетенции или мотивация от страна на някои партньори • Предизвикателства, свързани с многообразието и приобщаването

МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА



Кога е най-добре да се започне оценката на въздействието от проекта?

В проекти със сложни процеси на съвместна иновация, оценката може да играе централна роля в подпомагането на вземането на решенията. Дейностите по оценка са фундаментални и полезни отвъд просто измерване на успеха на дадено партньорство. Ако тези дейности се извършват непрекъснато, те могат да помогнат при вземането на решения от групата, особено ако има нужда от промени в плана или дейностите, за да се гарантират желаните въздействия.

За да може партньорството да демонстрира своя успех (за собствени цели или пред финансиращите органи), е важно да се разглежда оценката като необходим аспект на иновацията и да се вгради в планираната дейност. Трябва от самото начало да има яснота какво целят да постигнат партньорите, желаното въздействие и кога ще бъде реализиран иновационният проект. Преди началото могат да бъдат разработени стратегии за оценка на въздействието през целия жизнен цикъл на проекта, така че да могат да се направят корекции, за да се постигнат целите му. Основните партньори трябва да имат предвид от самото начало необходимостта от оценка по време на целия проект. Създаването на ясна рамка за мониторинг и оценка помага да се гарантира, че тя е вградена във всички дейности.

ИНСТРУМЕНТИ LIAISON

Timeline предоставя пространство на групата за преглед на напредъка по проекта до момента и за корекции на плана. Това може да бъде полезна възможност и предоставя шанс да направите корекции въз основа на реалността.

За повече информация по тази тема вж. наръчник „ДОБРО ПЛАНИРАНЕ“.

ОТНОСНО НАРЪЧНИЦИТЕ НА LIAISON

LIAISON разработи пет наръчника в помощ на практиците, участващи в инициативи за съвместни иновации. За целите на настоящия наръчник „практик“ е всеки участник, който иска да се ангажира или да предостави пряка подкрепа на партньори в инициативи за сътрудничество или проекти, които създават иновации чрез основани на участието процеси.

LIAISON (По-добри иновации в селските райони: свързване в мрежи на субекти, инструменти и политики) е проект с множество участници, финансиран в рамките на ЕПИ-АГРИ, инициатива, стартирана от Европейската комисия през 2012 г. с цел насърчаване на конкурентоспособно и устойчиво земеделие и горско стопанство, което „постига повече и по-добри резултати с по-малко ресурси“.

Интерактивният иновационен подход обединява разнообразна гама от публични и частни участници в иновациите (земеделски стопани, консултанти, изследователи, предприятия, НПО и др.) с допълващи се знания и опит за оценяване, събиране, съвместно създаване и разпространение на практически решения за реалните нужди на фермери и лесовъди. Тези нужди се обуславят и произтичат от реалните възможности и ежедневните предизвикателства, пред които са изправени земеделските стопани, горските и селските предприятия. Иновациите, генерирани

с интерактивен подход, могат да предоставят решения, които са добре адаптирани към обстоятелствата и които са по-лесни за изпълнение.

Как да започнем

Добро планиране

Здравословни партньорства

Свързани партньорства

Постигане на въздействие

Настоящите наръчници поставят акцент върху поуките от дейностите по **LIAISON** и събирането на данни. Целта е да се помогне на всички, които ги използват, да подобрят начина, по който осъществяват съвместни иновации в земеделието, горското стопанство и развитието на селските райони.

НАРЪЧНИКЪТ „КАК ДА ЗАПОЧНЕМ“ е написан от Хелън Алдис, Ана Аламанд и Симоне Озборн с приноса на Лиз Боулс, Евелиен Кронин, Андрю Фийлдсенд, Сузане фон Мюнхаузен и Елеонор Помие. Благодарим и на всички партньори в проекта **LIAISON**, които изследваха казусите, цитирани в този наръчник.

LIAISON състави наръчник за основаните на участие методи за съвместни иновационни инициативи и инструментариум с инструменти за оценка и измерване на въздействието.

Информацията в настоящия наръчник е предназначена единствено за общи информативни цели. Съветваме читателите да проверяват всяка информация спрямо нормативната база или практиките в собствената им страна. Използването на тази информация е изцяло на Ваша отговорност.



Този проект получава финансиране от програмата на Европейския съюз за научни изследвания и иновации „Хоризонт 2020“ по споразумение за безвъзмездна помощ № 773418. Отговорността за информацията и възгледите, изложени в този документ, се носи изцяло от авторите.

