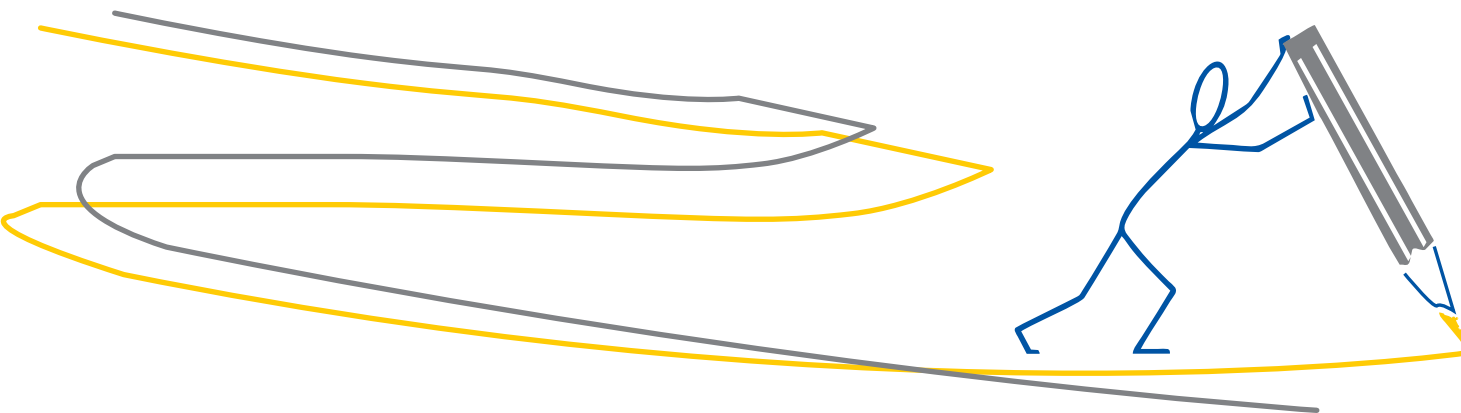


НАРЪЧНИК

Иновативни практики за
предоставянето на интегрирана
подкрепа на малкия бизнес в България

GUIDEBOOK

Innovative practices for
the rendering of integrated
support to the small business in Bulgaria



2013

1. Въведение

Европейският социален фонд (ЕСФ) е основният финансов инструмент на Европейския съюз (ЕС), предоставящ подкрепа за повишаване на заетостта в държавите-членки, както и за насърчаване на икономическото и социалното сближаване във всички региони на Съюза. ЕСФ е един от Структурните фондове на ЕС с бюджет около 10% от общия бюджет на ЕС, с който се подпомага кохезията в Европа чрез съсредоточаване на средства върху по-слабо развитите региони.

ЕСФ е единственият структурен фонд, който пряко достига до хората - до работниците, безработните, изключените от пазара на труда, младите хора, възрастните работници и уязвимите лица. Европа се нуждае от огромни инвестиции в човешки ресурси, които без съмнение са най-важния конкурентен актив на всяко общество. Тази инвестиция трябва да предвиди социалните промени, произтичащи от обществото, основано на знанието и в същото време да даде отговори на проблемите, свързани със запазването и създаването на работни места, повишаването на квалификацията и уменията на работниците, увеличаването на равнището на производителността в европейските предприятия, намирането на иновативни и по-ефективни начини за организацията на работата чрез реални инвестиции в развитието на уменията на работниците, насърчаването на социалното включване и равните възможности.

Специфичната цел на финансирането по линия на ЕСФ е да подпомага създаването на повече и по-добри работни места в ЕС и да подпомага работната сила и компаниите в страните-членки на ЕС за по-успешно справяне с новите предизвикателства в световен мащаб. Това фондът постига чрез съфинансиране на национални, регионални и местни проекти за подобряване равнището на заетостта, качеството на работа, а също и приобщаването на пазара на труда в държавите-членки и техните региони.

ЕСФ допринася за действия от страна на държавите-членки, насочени към финансирането на следните приоритети:

- Капацитет за навлизане на пазара на труда
- Предприемачески дух
- Капацитет за приспособяване
- Равни възможности

Като инструмент в подкрепа на Европейската стратегия по заетостта, линиите на действие в рамките на ЕСФ са координирани с националните планове за заетост.

1. Introduction

The European Social Fund (ESF) is the main financial instrument of the European Union (EU), providing support for increasing employment in the Member States and for promoting economic and social cohesion in all regions of the Union. ESF is one of the EU Structural Funds, with a budget of about 10% of the total EU budget, which supports cohesion in Europe by focusing resources on the less developed regions.

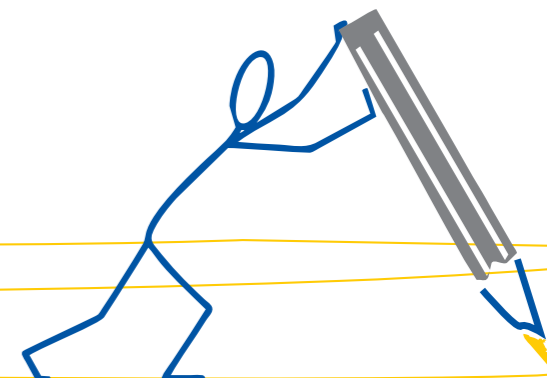
ESF is the only structural fund that directly reaches the people - the workers, the unemployed, those excluded from the labour market, young people, older workers and vulnerable persons. Europe needs massive investments in human resources, which are undoubtedly the most important competitive asset of any society. This investment must provide social changes stemming from society based on knowledge and at the same time to answer the problems associated with maintaining and creating jobs, improving qualification and skills, increasing the level of productivity in European businesses, finding innovative and effective ways of work organization through real investments in the skills of workers, promoting social inclusion and equal opportunities.

The specific objective of financing under the ESF is to support the creation of more and better jobs in the EU and to promote workforce and companies in Member States of the EU to cope with the new global challenges. This, the Fund achieves through co-financing of national, regional and local projects to improve the level of employment, quality of work, and integration into the labour market in the Member States and their regions.

ESF contributes to the actions of the Member States aimed at funding the following priorities:

- Capacity to enter the labour market
- Entrepreneurial spirit
- Capacity adjustment
- Equal opportunities

As a tool to support the European Employment Strategy, the lines of action within the ESF are co-ordinated with the national plans for employment.



2. Европейският опит в усвояването на средства от ЕСФ в периода 2000-2006 г.

Основната цел на ЕСФ за програмния период 2000-2006 г. е била да насърчи постигането на високо ниво на заетост, равнопоставеност между мъжете и жените, както и социалното и икономическото сближаване. Регламентът за ЕСФ (Регламент (ЕО) No. 1784/1999 г.) определя дейностите, отговарящи на критериите по цели 1, 2 и 3, както и инициативата на Общността EQUAL (2000-2008 г.) за борба срещу дискриминацията и всички форми на неравенство на пазара на труда.

В периода 2000-2006 г. политиката за сближаване е била фокусирана върху три приоритетни цели, изпълнението на които е подкрепено от Структурните и Кохезионния фонд на ЕС:

- Цел 1: Насърчаване на развитието и структурното приспособяване на регионите с изоставащо развитие - 70% от общото финансиране е предоставено на т.нар. региони от Цел 1, с брутен вътрешен продукт (БВП) по-нисък от 75% от средния за ЕС
- Цел 2: Подкрепа за икономическата и социалната конверсия на региони, които изпитват структурни трудности - 11,5% от регионалното подпомагане е предоставено на регионите от Цел 2, където икономическият растеж е слаб заради структурни проблеми
- Цел 3: Подкрепа за приспособяването и модернизацията на политиките и системите за образование, обучение и заетост в регионите, които не са допустими за финансиране по Цел 1. Тази цел осигурява финансова подкрепа извън регионите, обхванати от Цел 1 и осигурява рамка за провеждане на политика с компетентност по всички мерки за развитие на човешките ресурси на територията на цялата страна

Бенефициенти на дейностите, финансирани от ЕСФ, са:

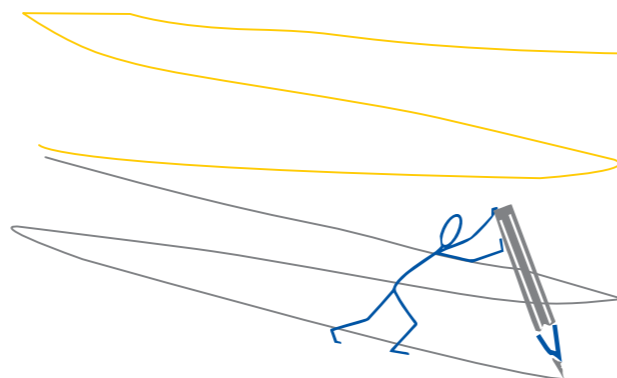
- Млади хора и възрастни в търсене на работа
- Хора с увреждания, бивши затворници, емигранти от страни, които не са членки на ЕС, наркомани и лица, които са социално изключени
- Жени

Проекти, отговарящи на условията за финансиране са тези, представени от:

- Местни и регионални власти
- Публични органи
- Обучителни организации
- Изследователски организации
- Предприятия
- Неправителствени организации

Някои от конкретно постигнатите резултати, които са отчетени след приключването на програмния период, са:

- 10% по-висок БВП в най-бедните региони на ЕС
- 1,4 милиона нови работни места, създадени в предприятия в ЕС
- 10 млн. души годишно в страните-членки вземат участие в проекти за обучение и придобиване на умения



2. The European experience in the utilization of ESF funds in the 2000-2006 period

The main objective of the ESF over the 2000-2006 programming period was to promote a high level of employment, equality between men and women, and social and economic cohesion. ESF Regulation (Regulation (EC) No. 1784/1999) defines the activities eligible under Objectives 1, 2 and 3, and the EQUAL Community Initiative to combat discrimination and all forms of inequality in the labour market.

In the 2000-2006 period, cohesion policy has been focused on three priority objectives, the implementation of which is supported by the EU Structural Funds and the Cohesion Fund:

- Objective 1: To promote the development and structural adjustment of regions whose development is lagging behind - 70% of the total funding is granted to the so-called Objective 1 regions, with gross domestic product (GDP) of less than 75% of the EU average
- Objective 2: To support the economic and social conversion of areas experiencing structural difficulties - 11.5% of regional support is provided to Objective 2 regions, where economic growth is weak due to structural problems
- Objective 3: To support the adaptation and modernisation of education, training and employment policies and systems in regions not eligible under Objective 1. This objective provides financial support outside the regions covered by Objective 1 and provides a framework for a policy where measures for the development of human resources throughout the country

Beneficiaries of operations financed by the ESF are:

- Young people and adults in search of work
- People with disabilities, ex-offenders, immigrants from countries that are not EU members, drug addicts and people who are socially excluded
- Women

Projects eligible for funding are those presented by:

- Local and regional authorities
- Public bodies
- Training organizations
- Research organizations
- Enterprises
- Non-government organisations

Some of the specific results that are reported after the end of the programming period are:

- 10% higher GDP in the poorest regions of the EU
- 1.4 million new jobs created in enterprises in the EU
- 10 million people a year in the Member States taking part in projects for education and skills



3. Италианският опит в усвояването на средства от ЕСФ в периода 2000-2006 г.

В периода 2000-2006 г., ЕСФ предоставя на Италия средства в размер на 8,7 млрд. евро, по-голямата част от които са насочени към постигането на заетост, както е в повечето страни от Европейския съюз. Около 88% от програмираните средства от ЕСФ са свързани с Европейската стратегия по заетостта, като от тях 68,6% са насочени към постигане на пригодност за заетост, 13,9% - за подобряване на адаптивността и 7,4% - за насърчаване на предприемачеството, като се има предвид, че ресурсите, предназначени за осигуряване на равни възможности формират резерв от 10%, както е посочено в приоритетите на програмата.

За изпълнението на Цел 3 са дефинирани следните приоритети и мерки:

Приоритет А:

Развитие и насърчаване на активните политики на пазара на труда за борба и предотвратяване на безработицата, за предотвратяване на дългосрочната безработица при мъжете и жените, за реинтегриране на безработните на пазара на труда и за осигуряване на подкрепа за намиране на работа на младите хора:

- Мярка А1: Организация на службите по заетостта
- Мярка А2: Интеграция и реинтеграция на пазара на труда на младите и възрастните хора, използвайки превантивен подход
- Мярка А3: Интеграция и реинтеграция на пазара на труда на мъжете и жените, които са извън него в продължение на повече от шест или дванадесет месеца

Приоритет Б:

- Мярка Б1: Интегриране или реинтегриране на пазара на труда на групите от населението, които са в неравностойно положение

Приоритет В:

Насърчаване и подобряване на професионалното обучение, образование и ориентиране в рамките на политиката за учене през целия живот за улесняване и подобряване на достъпа и до интеграция на пазара на труда, подобряване и поддържане на пригодността за заетост и насърчаване на професионалната мобилност:

- Мярка В1: Приспособяване на професионалното обучение и образователната система
- Мярка В2: Предотвратяване на отпадането от училище и от обучение
- Мярка В3: Висше образование
- Мярка В4: Обучение през целия живот

Приоритет Г:

Насърчаване на компетентната, квалифицирана и адаптивна работна сила; стимулиране на иновациите и на гъвкавостта в организацията на работата; насърчаване на развитието на предприемаческия дух; насърчаване на условията, които помагат за създаване на нови работни места, както и обучението и укрепването на човешкия потенциал в областта на научните изследвания, науката и технологиите:

- Мярка Г1: Въвеждане на продължаващо обучение, на гъвкав пазар на труда и постигане на конкурентоспособност на публичните и частните предприятия, с приоритет върху малките и средни предприятия
- Мярка Г2: Промяна на отговорностите на публичната администрация
- Мярка Г3: Развитие и утвърждаване на предприемачеството с приоритет върху сфери, осигуряващи заетост
- Мярка Г4: Подобряване на капацитета на човешките ресурси в сферата на технологичните изследвания

3. The Italian experience in the utilization of ESF funds in the 2000-2006 period

In the 2000-2006 period, the ESF funding in Italy has amounted to EUR 8.7 billion, most of which has been aimed at achieving employment, as in most countries of the European Union. Around 88% of the programmed ESF funds have been linked to the European Employment Strategy, of which 68.6% have been directed towards employability, 13.9% - to improve the adaptability and 7.4% - to promote entrepreneurship, given that the resources devoted to providing equal opportunities form a reserve of 10%, as indicated in programme priorities.

For the implementation of Objective 3, the following priorities and measures are defined:

Priority A:

Developing and promoting active policies on the labour market to combat and prevent unemployment, to prevent long-term unemployment for men and women, to reintegrate the unemployed into the labour market and to provide support for the employment of the young people:

- Measure A1: Organization of employment services
- Measure A2: Integration and reintegration into the labour market of young and older people, using preventive approach
- Measure A3: Integration and reintegration into the labour market of men and women who are outside of it for more than six or twelve months

Priority B:

- Measure B1: Integration or reintegration into the labour market of disadvantaged groups of people

Priority C:

Promoting and improving vocational training, education and guidance in policy for lifelong learning to facilitate and improve access and integration in the labour market, improving and maintaining employability and promoting job mobility:

- Measure B1: Adaptation of vocational training and the education system
- Measure B2: Preventing dropout from school and learning
- Measure B3: Higher education
- Measure B4: Lifelong learning

Priority D:

Promoting competent, skilled and adaptable workforce; promoting innovation and flexibility in work organization; promoting the development of entrepreneurial spirit; promoting the conditions that help the creation of new jobs, as well as training and strengthening human potential in research, science and technology:

- Measure D1: Introduction of continuing education, flexible labour market and achievement of competitive public and private enterprises, with priority on SMEs
- Measure D2: Changing the responsibilities of public administration
- Measure D3: Development and validation of entrepreneurship by putting the priority on areas, ensuring employment
- Measure D4: Improvement of the capacity of human resources in the field of technological research

Приоритет Д и равенството между половете:

- Мярка Д1: Насърчаване на участието на жените на пазара на труда

Приоритет Е:

Подпомагане на Рамката за подкрепа от Общността и оперативните програми:

- Мярка Е1: Мениджмънт, управление, мониторинг и контрол на разходите
- Мярка Е2: Други технически разходи

Въз основа на италианското законодателство, уреждащо децентрализацията, регионалните правителства са отговорни за провеждането на обучения и за прилагането на активни политики в областта на трудовата заетост, което означава, че действията, предприети в този контекст, попадат в рамките на Регионалните оперативни програми, при изпълнение на националните планове за заетост.

В този програмен период, освен от регионите, все повече се изисква да прилагат политики, съфинансирани от ЕСФ и от страна на провинциите и общините. Развиват се нови форми на институционални отношения и разделяне на задачите и отговорностите. В резултат на полицентризма в процесите на вземане на решения се наблюдава прогресираща децентрализация на отговорностите от центъра към периферията, характерно за Италия през последните години.

През този период, ЕСФ разширява областите на интервенция, превръщайки се в основен инструмент за подкрепа на Европейската стратегия по заетостта и националните планове за въздействие на заетостта. Като се има предвид, че в началния си етап ЕСФ основно се използва за борба с безработицата на определени целеви категории, то към настоящия момент Фондът вече се е превърнал в инструмент за прилагане на нов модел на участието на пазара на труда, където цялото население поддържа и развива своите професионални умения през целия си живот.

Тази промяна в перспектива означава преминаване от целево ориентиран подход към по-целенасочена политика, въпреки че е налице известно припокриване, заради липсата на пряка връзка между мерките на ЕСФ и инструментите на политиката.

Разширяването на областите на интервенция на ЕСФ обхваща също така и активните политики в областта на трудовата заетост, както и предоставянето на подкрепа на някои структури и системи, като тези на образованието и обучението. Тази нова роля на ЕСФ отразява схващането, че ефективността на системите се превръща в ключов фактор за справяне с нарастването на международната конкуренция, предизвикана от глобализацията на икономиките.

Priority E and gender equality:

- Measure E1: Encouragement of the participation of women in the labour market

Priority F:

Supporting the Community Support Framework and operational programmes:

- Measure F1: Management, maintenance, monitoring and control of expenditure
- Measure F2: Other technical charges

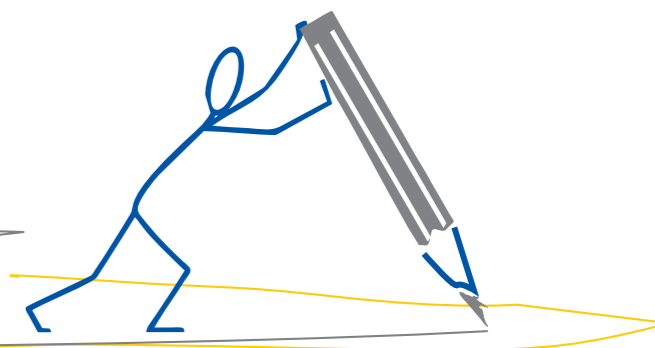
Based on the Italian legislation governing decentralization, the regional governments are responsible for conducting training and implementation of active employment policies, which means that the actions taken in this context fall in the framework of the Regional Operational Programmes, by implementing the national employment plans.

In this programming period, in addition to the regions, the provinces and municipalities are increasingly required to implement policies co-financed by the ESF. New forms of institutional relations and division of tasks and responsibilities are developed. As a result of polycentrism in the process of decision making, progressive decentralization of responsibilities from the center to the periphery is observed, which is typical for Italy in recent years.

During this period, the ESF expands the areas of intervention, by transforming itself into an essential tool for supporting the European Employment Strategy and the national action plans for employment. Given that in its initial stage, the ESF has been mainly used to combat unemployment in certain target categories, currently the Fund has become a tool for implementation of a new model of participation in the labour market, where the whole population maintains and develops its professional skills throughout their lives.

In perspective, this change means to move from a goal-oriented approach into a more targeted policy, although there is some overlap, due to the lack of a direct link between the ESF measures and the policy instruments.

The expansion of the areas of intervention of the ESF also covers active policies in the field of employment, as well as the provision of support to some structures and systems, such as education and training. This new role of the ESF reflects the view that the effectiveness of the systems is becoming a key factor in dealing with growing international competition induced by the globalization of economies.



4. Изследване на техниките за управление на човешките ресурси в България в компании с чуждестранно участие и в малкия бизнес

Проучване сред малките фирми без външен капитал и фирмите с чуждестранно участие в България (от 2012 г.) относно активността им при кандидатстване с проекти, свързани с управлението на човешките ресурси, както и относно наличието на системи за управление на персонала показва някои интересни тенденции, представени по-долу.

Активност при кандидатстване с проекти, финансирани от ЕС в сферата на човешките ресурси

Наблюдава се ясно изразено положително мнение относно финансиращите програми, като същевременно се отбелязва изключително ниска активност при кандидатстване с проекти по тях. Фирмите отчитат нуждата от намаляване на административната тежест при подготовка и опростяване на изискванията за кандидатстване; адаптиране на схемите към малките и средните предприятия чрез по-адекватно определяне на приоритетите за подпомагане; въвеждане на по-кратки срокове за разглеждане на документите. Същевременно, е необходимо и облекчаване на процедурите по отчитане изпълнението на проектите, както и ускоряване на плащанията към фирмите.

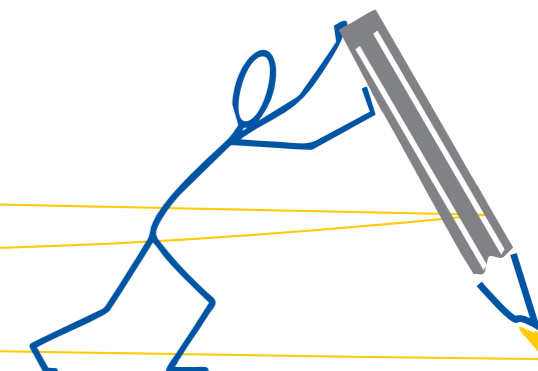


4. Research on techniques for human resources management in Bulgaria in companies with foreign participation and in indigenous small business

A survey among small firms without foreign capital and companies with foreign participation in Bulgaria (2012) on the activity in their project applications related to human resources management, as well as the availability of systems for staff management, indicates some interesting trends presented below.

Activity in applying with projects financed by the EU in the field of human resources

There is a clear positive opinion regarding the financing programmes, while extremely low activity is observed in project applications under them. The companies register the need to reduce the administrative burden in the preparation phase and to simplify the application requirements; to adapt the schemes to SMEs through appropriate prioritization of support; to introduce shorter time periods for examining the documents. At the same time, it is necessary to facilitate the reporting procedures during the project implementation and to accelerate payments to the companies.



Положителни тенденции в управлението на човешките ресурси в България

Делът на фирмите, които прилагат политика или стратегия за управление на персонала е значителен. От този факт произтичат и следните положителни моменти:

- Все по-масово се използват документи като спецификации, длъжностни характеристики и/или въпросници за провеждане на интервюта за работа с кандидатите.
- Все по-масово се прилагат тестове по време на провеждане на интервюта. Това важи в по-голяма степен за фирмите, които имат обособен отдел/служител по човешките ресурси.
- Голям е делът на фирмите, които предоставят възможности за стаж, осъзнавайки предимствата им като средство за набиране на бъдещи кадри.
- Голям е броят на фирмите, осигуряващи обучение на своите служители; същевременно, по-голямата част от фирмите насърчават своите служители сами да се доусъвършенстват чрез придобиването на допълнителна квалификация.
- Фирмите използват разнообразни системи за формиране на възнагражденията - най-вече такива, които са обвързани с индивидуалното представяне на всеки служител.
- Значителен е делът на фирмите, които предоставят възможности за професионално израстване на своите служители – най-често чрез издигане на собствен служител при наличието на свободна позиция.

Негативни тенденции в управлението на човешките ресурси в България

Все още, голяма част от фирмите в България не инвестират достатъчно, за да управляват и развиват своите служители ефективно:

- Малък остава делът на фирмите, които назначават служител по човешките ресурси или обособяват такъв отдел (характерно основно за фирмите с голям персонал). С намаляване на размера на предприятието, броят на фирмите, които имат такъв отдел/служител също намалява.
- В много от фирмите, с набирането на нови служители се занимава управителят на фирмата, създавайки предпоставки за неефективност и неефикасност на процеса на подбор заради нуждата от специализирани знания и умения.
- Услугите на агенциите за подбор на персонал се използват изключително рядко.
- Едва в отделни случаи се набират служители чрез директно привличане на професионалисти („head-hunting“) и по-конкретно чрез различните социални и професионални мрежи в Интернет.
- Атестирането все още не е масова практика в българските фирми. По-често фирмите с чуждестранно участие провеждат такова оценяване, пренасяйки опита на чуждестранната компания-майка.
- Малко са фирмите, които осигуряват социални придобивки на своите служители.

Positive trends in the human resources management in Bulgaria

The share of firms that applies a policy or a strategy for personnel management is significant. This fact results into the following positive aspects:

- Increasingly often are used documents such as specifications, job descriptions and/or questionnaires to conduct job interviews with candidates.
- More and more tests are applied during the interviews. This applies to a greater extent to firms that have a separate department/HR officer.
- A large proportion of the companies provide internship opportunities, realizing their advantages as a means of recruiting future employees.
- The number of companies providing training to their staff is large; however, the majority of companies encourage their employees to improve their skills by themselves by acquiring additional qualification.
- The companies use a variety of systems for forming the salaries - mostly such that are tied to the individual performance of each employee.
- The share of companies that provide career opportunities to their employees is significant - most often by advancing their own employee if there is a vacancy.

Negative trends in the human resources management in Bulgaria

Still, many companies in Bulgaria do not invest enough to manage and develop their employees effectively:

- Small is the share of firms that employ a human resources officer or have a separate department for this (mainly typical for companies with larger staff). The smaller the size of the company, the smaller the number of firms that have such a department/employee becomes.
- In many firms, the recruitment of new employees is done by the general manager of the company, which creates preconditions for ineffectiveness and inefficiency in the selection process because of the need for specialized knowledge and skills.
- The services of recruitment agencies are very seldomly used.
- Only in some cases the companies apply “headhunting” mechanisms, more specifically by using various social and professional networks in the Internet.
- Appraisal is not yet a common practice in Bulgarian companies. More often, companies with foreign participation conduct such an assessment, bringing the experience of the foreign mother company.
- There are a few companies that provide social fringe benefits to their employees.

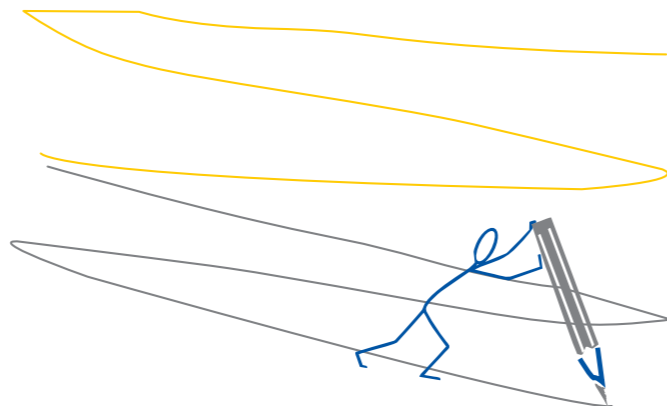
5. Иновативни практики за предоставянето на интегрирана подкрепа на малкия бизнес

В текста по-долу са представени над 20 иновативни практики както от Италия, така и от други държави-членки на ЕС за предоставянето на интегрирана подкрепа на малкия бизнес, които биха могли след съответната модификация да бъдат приложени в български предприятия. Тяхното представяне дава нова гледна точка, която да позволи по-ефективно и ефикасно използване на наличните ресурси.

Те включват една или повече сфери на интервенция, които са свързани с развитието на човешките ресурси в различни аспекти, като:

- Създаване на бизнес (отваряне на процеса по създаване на фирми към всички чрез предоставяне на инструменти, необходими за създаването на бизнес, за идентификация и използване на нови възможности за създаване на работни места в градовете и селата)
- Социална икономика (подкрепа за социалната икономика (третия сектор), по-специално услуги, които са от интерес за общността с фокус върху подобряването на качеството на работните места)
- Включващо предприемачество (предприемачески проекти, фокусирани върху създаването на бизнес и социалната икономика)
- Стратегии за достигане на трудно достъпни общности – как предприятия, които се притежават и управляват от хора в неравностойно положение и такива, които обслужват социални цели, могат да постигнат растеж и стабилност

- Инкубатори без стени (подходи за подкрепа на фирми в ранните фази на тяхното развитие)
- Интегрирани системи за подкрепа и услуги на “едно гише” (начини за свързване или интегриране на услуги от различни доставчици за предоставяне на пълна и последователна бизнес подкрепа на уязвимите групи)
- Отваряне на по-големи пазари за всички (предприятия, които се притежават или управляват от лица в неравностойно положение и такива, които обслужват социални цели, могат да постигнат растеж и стабилност чрез получаване на достъп до пазари, предлагани от големи купувачи както в публичния, така и в частния сектор)
- Изграждане на конкурентни местни вериги на доставките (колективни подходи, основани на търговията за развитието на всички нива на веригите на доставките могат да имат значителни преимущества спрямо еднократната подкрепа на индивидуални предприемачи), и т.н.



5. Innovative practices for the rendering of integrated support to the small business

The text below covers over 20 innovative practices from Italy and other EU members for the rendering of integrated support to the small business. After the respective modification they could be applied by Bulgarian companies. Their presentation provides a different point of view which can ensure the more effective and efficient use of the available resources.

The practices include one or more fields of intervention related to human resources development in different aspects, such as:

- Business creation (opening up the business creation process to all by providing the tools required for setting up a business and for the identification and exploitation of new possibilities for creating employment in urban and rural areas)
- Social economy (strengthening the social economy (the third sector), in particular the services of interest to the community, with a focus on improving the quality of jobs)
- Inclusive entrepreneurship (entrepreneurship projects focused on business creation and the social economy)
- Strategies for getting out into hard-to-reach communities (outreach) – how enterprises owned and managed by people from disadvantaged groups, and those serving social objectives, can achieve growth and stability
- Incubators without walls (approaches to supporting early stage businesses)
- ‘Braided’ support systems and one-stop shops (ways of linking or ‘braiding’ support services from different providers to provide full and coherent business support itineraries to vulnerable groups)

- Opening up larger markets to all (enterprises owned and managed by people from disadvantaged groups, and those serving social objectives, can achieve growth and stability by gaining access to the markets offered by larger purchasers, in both the public and private sectors)
- Building competitive local supply chains (collective and trade-sector-based approach to developing all levels of the local supply chain can have considerable advantages over ad-hoc support for individual entrepreneurs), etc.

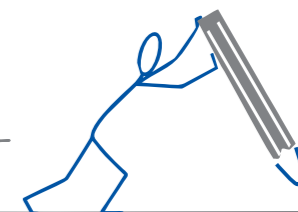


ИНОВАТИВНИ ПРАКТИКИ

Име на проекта	ПОДОБРЯВАНЕ НА БИО ЗЕМЕДЕЛИЕТО	№1
Партньори	<ul style="list-style-type: none"> • C.I.P.A.T. - Венето • AVEPROBI – Асоциация на биопроизводителите във Венето • ANABIO – Национална асоциация на био производителите 	
Описание и дейности	<p>Проектът подпомага фирмите да придобият нови познания и да разширят своето производство, както и да насърчат участието на жените, осигурявайки им 30% от наличните работни места.</p> <p>Обучителният процес е насочен към: иновативни методи и умения за управление на предприятията; маркетингови стратегии; мониторинг на хигиенно-санитарните изисквания; процедури за получаване на стандарта "AIAB" като гаранция за качеството на био продукцията; създаване на „образователни ферми“ за обучение на студенти и професионалисти.</p>	
Бюджет	129 558,36 евро	
Период на изпълнение	2005-2006 (11 месеца)	

INNOVATIVE PRACTICES

Name of the project	IMPROVEMENT OF BIO FOOD FARMING	№1
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • C.I.P.A.T. Veneto • AVEPROBI – Veneto Association of Bio Producers • ANABIO – National Association of Bio Producers 	
Description and activities	<p>The project enabled SMEs to acquire new knowledge in order to broaden their production and to enhance women participation by securing them 30% of available jobs.</p> <p>The training process called for: innovative tools and skills to manage enterprises; marketing strategies; hygiene-sanitary monitoring; procedures to obtain "AIAB guaranteed" high-standard label; creation of "education farms" for training of students and professionals.</p>	
Budget	EUR 129,558.36	
Period of implementation	2005-2006 (11 months)	

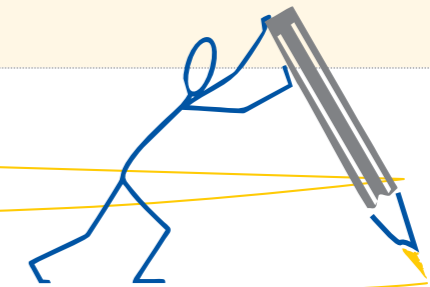


Име на проекта	КОМБИНИРАНО ОБУЧЕНИЕ В ЗАТВОРА IS ARENAS	№2
Партньори	• Enaip – Сардиния	
Описание и дейности	Регион Сардиния и изпълнителят на проекта – регионалната мрежа от обучителни организации Enaip разработват 2 специализирани обучителни курса, които се предоставят на затворници. Курсовете включват обучение за придобиване на професионална квалификация в сферата на механиката и обучение по технологиите в хранително-вкусовата промишленост. Курсовете са насочени най-вече към затворници, които са в последната фаза на своята присъда и им предстои да се справят с предизвикателствата на ре-интеграцията към работен живот. Курсовете са стартирани в затвора Is Arenas след инициатива от страна на управляващите затвора власти и ръководителя на местната полиция.	
Бюджет	260 294 евро	
Период на изпълнение	2003-2004 (12 месеца)	
Име на проекта	НАСЪРЧАВАНЕ НА АКТИВНИЯ РАБОТЕН ЖИВОТ ЗА ЛИЦА НАД 45 ГОДИШНА ВЪЗРАСТ	№3
Партньори	• ENAIP Fuiuli VG • Centro Servizi Formativi – гр. Триест	
Описание и дейности	<p>Проектът е изпълнен в рамките на инициативата EQUAL и има за цел да предостави подкрепа на работници над 45 годишна възраст при намирането на работа, както и да насърчи местните предприемачи да назначават такива хора на работа. Създадени са 19 контактни точки в гр. Триест, предимно в местните здравни центрове, асоциации, предоставящи настаняване и други центрове за услуги, които обичайно нямат отношение към намирането на работа. 1 226 лица са регистрирали интерес, а 995 са взели участие в консултации, фокусирани върху индивидуалните технически умения и очаквания към работата.</p> <p>Специализираната обучителна програма е привлякла 265 участници, които са били включени в обучения по английски език, компютри, подготовка на автобиографии и за участие в интервюта. Накрая, 25 лица са участвали в 5-месечни работни назначения, давайки възможност на работодателите да тестват новите служители, предоставяйки им същевременно практически опит.</p>	
Бюджет	1 174 416 евро	
Период на изпълнение	2002-2004 (24 месеца)	

Name of the project	MULTI-TRAINING IN IS ARENAS PRISON	№2
Partners	• Enaip Sardegna	
Description and activities	The Sardinia region and the regional network of training institutions Enaip develop two specialized training courses to be offered to prisoners. Courses included professional qualification trainings in mechanics and in food technology. The courses were aimed in particular at those prisoners in the final phase of detention, soon to be faced with the challenge of re-entering working life. Courses were introduced at Is Arenas prison following an initiative by the prison authorities and the local police chief.	
Budget	EUR 260,294	
Period of implementation	2003-2004 (12 months)	
Name of the project	PROMOTING AN ACTIVE WORKING LIFE FOR THE OVER 45	№3
Partners	• ENAIP Fuiuli VG • Centro Servizi Formativi di Trieste	
Description and activities	<p>EQUAL project 'Over 45' aimed to fill the gap by supporting older job seekers in finding employment and encouraging local employers to recruit older people. Nineteen contact points were set up across the town of Trieste in local health centres, housing associations and other service centres not normally connected to job search. Some 1,226 people registered their interest, and 955 took part in counselling sessions focusing on the individual's technical and professional skills and work expectations.</p> <p>A specialised training programme attracted some 265 participants and included classes in English, computing, designing a CV and preparing for an interview. Finally, 25 people have taken part in five-month work placements, giving employers the chance to test the new employees, and giving trainees practical work experience.</p>	
Budget	EUR 1,174,416	
Period of implementation	2002-2004 (24 months)	

Име на проекта	МАГИСТЪР ПО ИНДУСТРИАЛНИ ИЗСЛЕДВАНИЯ	№4
Партньори	• ITIA-CNR (Национален изследователски съвет на Италия)	
Описание и дейности	<p>Тази магистърска програма е организирана в отговор на тенденциите в развитието на индустрията в Европа, за да гарантира растежа на сектора. По време на обучението, студентите участват в изпълнението на индустриални изследователски проекти, с продължителност от 1 година и които задължително се провеждат между института и индустрията, за която се отнасят.</p> <p>Около 85% от студентите, които са се дипломирали от първия випуск, са намерили работа в рамките на няколко седмици, след получаване на дипломата си от Националния изследователски съвет на Италия.</p>	
Бюджет	1 355 699 евро	
Период на изпълнение	2002–2003 (19 месеца)	
Име на проекта	INSPRINT MASTER – ИНОВАЦИИ И РАЗВИТИЕ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНАТА СОБСТВЕНОСТ	№5
Партньори	• Институт Guglielmo Tagliacarne	
Описание и дейности	<p>Магистърската програма, разработена от института, се състои от 3 фази: теоретично обучение, работа по проект и стаж във фирма или организация. Получената квалификация има за цел да допълни стандартното обучение с редица специализирани знания в сферата на правото и икономиката, имащи отношение към интелектуалната собственост.</p> <p>Въпреки че секторът на специалистите по интелектуална собственост е доминиран от мъжете, 13 от общо 20 студенти, завършили курса, са били жени. В момента 17 от завършилите студенти работят в сектори, свързани с интелектуалната собственост.</p>	
Бюджет	754 060 евро	
Период на изпълнение	2002-2003 (13 месеца)	

Name of the project	MASTER IN INDUSTRIAL RESEARCH	№4
Partners	• ITIA-CNR (National Research Council of Italy)	
Description and activities	<p>Recognising this as a flaw in the development of European industry, the ITIA-CNR set about organising the Masters course as a way of sustaining growth in the sector. During their studies, the students were assigned an industrial research project, which lasted a year and has been carried out between the Institute and the industry concerned.</p> <p>Some 85% of graduates of the first intake found employment within weeks of receiving their diploma from the National Research Council of Italy.</p>	
Budget	EUR 1,355,699	
Period of implementation	2002-2003 (19 months)	
Name of the project	INSPRINT MASTER – INNOVATION AND DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY	№5
Partners	• Istituto Guglielmo Tagliacarne	
Description and activities	<p>The Masters programme, developed by the Institute, consists of three phases: classroom teaching, project work, and a traineeship with a firm or organisation working in the field. The Masters qualification was designed to supplement the standard training with more specialised legal and economic skills in the field of intellectual property.</p> <p>Although the intellectual property sector is male-dominated, 13 of the 20 students who completed the course were women. Seventeen of the project's graduates are now employed in related fields.</p>	
Budget	EUR 754,060	
Period of implementation	2002-2003 (13 months)	



Име на проекта	EQUAL EC.CO.MI. – СПОДЕЛЯНЕ НА ОПИТ И ОСИГУРЯВАНЕ НА МИКРОФИНАНСИРАНЕ НА ИКОНОМИКАТА	№6
Партньори	<ul style="list-style-type: none"> • MAG • Фондация CUOA • Verona Innovazione • Община Беллуно • CONSVIPO • Универитет в Падуа – катедра по икономически науки • Община Венеция • MAG – Венеция • Sviluppo Italia Veneto srl • CNCA • Община Верона 	
Описание и дейности	<p>На различни места на територията на Италия, отделните партньори по проекта предоставят услуги по микрофинансиране за малки и средни предприятия. Успоредно с това, са създадени модели за измерване на социалния капитал и за оценка на дейността на социалните предприятия с цел стимулиране наемаването на дългосрочно безработни лица и насърчаване на самостоятелната заетост чрез осигуряване на стажове. Проектът взаимодейства с транснационални партньори, участвали в изпълнение на проекти по EQUAL и насочени към социална икономика в Австрия, Германия, Словения и Испания.</p>	
Бюджет	952 370,70 евро	
Период на изпълнение	2005-2008 (30 месеца)	

Name of the project	EQUAL EC.CO.MI. – SHARING AND MICRO-FINANCE ECONOMY	№6
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • MAG • CUOA Foundation • Verona Innovazione • Municipality of Belluno • CONSVIPO • University of Padua – Economic Sciences Dept. • Municipality of Venice • MAG Venice • Sviluppo Italia Veneto srl • CNCA • Municipality of Verona 	
Description and activities	<p>Within different areas on the territory of Italy, project partners set up micro-finance services to small and medium enterprises. In parallel were developed models for measuring the social capital and to evaluate the activity of social enterprises in order to promote employment of long-term unemployed and to encourage self-employment through provision of internship assignment. Ec.co.mi worked with transnational partners engaged in EQUAL projects focused on social economy in Austria, Germany, Slovenia and Spain.</p>	
Budget	EUR 952,370.70	
Period of implementation	2005-2008 (30 months)	



Име на проекта	SPINNER 2013 – ПОДКРЕПА ЗА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СФЕРАТА НА ИЗСЛЕДВАНИЯТА И ИНОВАЦИИТЕ	№7
Партньори	• Консорциум Spinner	
Описание и дейности	<p>Проектът цели да осигури достатъчни и увеличени инвестиции в човешките ресурси особено за заетите лица в организации, базирани на знанието. Насърчава се създаването и развитието на нови предприятия, както и изграждането на връзки между иновации, икономическо развитие и заетост.</p> <p>В рамките на проекта се насърчава мобилността на човешките ресурси между сферата на изследванията и бизнеса, промотират се добри практики в управлението на проекти и изграждане на партньорства с институции, в т.ч. с Европейската комисия, министерствата в Италия, местни и регионални власти и други организации. Акцентира се също и върху използването на информационни и комуникационни технологии за промоция, управление и дейности за осъществяване на вътрешна и външна комуникация. Spinner 2013 включва също инициативи за насърчаване на включването на жените, на малките и средните предприятия и на отделни лица извън провинция Емилия-Романя.</p>	
Бюджет	23 000 000 евро	
Период на изпълнение	2001-2013 (в изпълнение)	
Име на проекта	ТЕХНИЧЕСКИ СПЕЦИАЛИСТИ ПО БИЗНЕС ПРОИЗВОДСТВО И АВТОМАТИЗАЦИЯ	№8
Партньори	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione Unindustria Treviso S.c.a.r.l. • Провинция Тревизо 	
Описание и дейности	<p>Проектът цели обучени технически специалисти да бъдат наети на работа в производствения процес, за да бъдат пряко ангажирани с програмирането и поддръжката на контролната система. Сериозни усилия са насочени към осъществяване на сътрудничество с местни предприятия, които се явяват потенциални работодатели на тези специалисти.</p> <p>Също така, проектът цели насърчаване и подкрепа за местното развитие чрез изграждането на активни партньорства и чрез проучвания на потенциалните взаимодействия със заинтересованите страни, имащи роля в изпълнението на местните планове за развитие. Специфични дейности по ориентация и въвеждане на работа осигуряват включването на жените.</p>	
Бюджет	139 022,40 евро	
Период на изпълнение	2004 (8 месеца)	

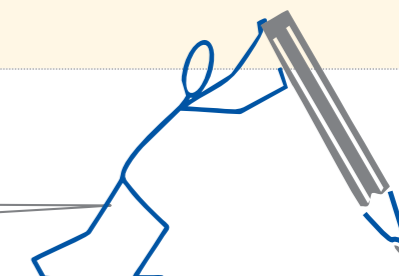
Name of the project	SPINNER 2013 - SUPPORTING HUMAN RESOURCES IN THE RESEARCH AND INNOVATION SECTORS	№7
Partners	• Spinner Consortium	
Description and activities	<p>The project aims at provision of sufficient and increased investment in human resources, especially those working in knowledge-based organisations. Project promotes the creation and development of new enterprises, linking innovation, economic development and employment.</p> <p>It promotes the mobility of human resources between research and business, promotes best project management practices and building relationships with institutions, e.g. the European Commission, Italian ministries, local and regional authorities, and other organisations. Project also focuses on exploitation of ICT for promotion, management and internal/external communication. Spinner 2013 also includes initiatives to promote participation by women, small and medium-sized enterprises and individuals from outside Emilia-Romagna.</p>	
Budget	EUR 23,000,000	
Period of implementation	2001-2013 (in implementation)	
Name of the project	TECHNICIANS IN BUSINESS PRODUCTION AND AUTOMATION	№8
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione Unindustria Treviso S.c.a.r.l. • Province of Treviso 	
Description and activities	<p>Project aims that trained technical professionals will be employed in the manufacturing business and to be dealing with programming and maintenance of controlling systems. A significant effort has been made to cooperate with local enterprises – potential employers to those specialists.</p> <p>Project aims to encourage and provide support to local development through establishment of active partnerships and the research of possible connections with the actors involved in the implementation of local development plans. The female participation to the project was implemented via specific orientation activities and job-introduction.</p>	
Budget	EUR 139,022.40	
Period of implementation	2004 (8 months)	

Име на проекта	ОБУЧЕНИЯ В СФЕРАТА НА ВНОСА, ИЗНОСА И ЛОГИСТИКАТА	№9
Партньори	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione Unindustria Treviso S.c.a.r.l. • Провинция Тревизо 	
Описание и дейности	<p>Проектът представлява разработена и проведена обучителна програма за подготовка на специалисти, които да придобият знания и умения в сферата на вноса, износа и логистиката, целейки да подпомогнат бизнеса при решаването на проблеми, произтичащи от международните икономически промени.</p> <p>Също така, проектът цели насърчаване и подкрепа за местното развитие чрез изграждането на активни партньорства и чрез проучвания на потенциалните взаимодействия със заинтересованите страни, имащи роля в изпълнението на местните планове за развитие. Специфични дейности по ориентация и въвеждане на работа осигуряват включването на жените.</p>	
Бюджет	156 662,40 евро	
Период на изпълнение	2004 (6 месеца)	
Име на проекта	СПЕЦИАЛИСТИ ПО ПЛАНИРАНЕ НА ИНДУСТРИАЛНИТЕ ЗОНИ	№10
Партньори	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione Unindustria Treviso S.c.a.r.l. • Провинция Тревизо 	
Описание и дейности	<p>Проектът представлява разработена и проведена обучителна програма, която цели подобряване и надграждане на предприемачеството и социалната система в провинция Тревизо. За да се постигнат тези цели, млади специалисти и лица, които скоро са се дипломирали, получават знания и специализирана експертиза в планиране на индустриалните зони. Използвайки дигитални методи за планиране и фотореалистични симулации, програмата развива иновативни техники за дигитално управление.</p> <p>Също така, проектът цели насърчаване и подкрепа за местно развитие чрез развитието на активни партньорства и чрез проучвания на потенциалните взаимодействия със заинтересованите страни, имащи роля в изпълнението на местните планове за развитие. Специфични дейности по ориентация и въвеждане на работа осигуряват включването на жените.</p>	
Бюджет	156 662,40 евро	
Период на изпълнение	2004-2005 (20 месеца)	

Name of the project	MASTERS IN IMPORT, EXPORT AND LOGISTICS	№9
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione Unindustria Treviso S.c.a.r.l. • Province of Treviso 	
Description and activities	<p>The project includes the development and implementation of a training programme for professionals to operate in the import-export and logistics field, in order to help businesses in solving issues related to the international economy changes.</p> <p>The project aims to encourage and provide support to local development through establishment of active partnerships and the research of possible connections with the actors involved in the implementation of local development plans. The female participation to the project was implemented via specific orientation activities and job-introduction.</p>	
Budget	EUR 156,662.40	
Period of implementation	2004 (6 months)	
Name of the project	MASTERS IN INDUSTRIAL AREAS PLANNING SDSS (SPECIAL DECISION SUPPORT SYSTEM)	№10
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione Unindustria Treviso S.c.a.r.l. • Province of Treviso 	
Description and activities	<p>Project includes the development and implementation of a training programme that aims at the renovation and enhancement of the entrepreneurial and social system in the Province of Treviso. In order to achieve these objectives, the programme gave to newly graduates and professionals skills and specialized expertise in the field of Industrial Areas Planning. While using digital planning and photorealistic simulations, this program developed innovative techniques of digital management.</p> <p>Project aims to encourage and provide support to local development through establishment of active partnerships and the research of possible connections with the actors involved in the implementation of local development plans. The female participation to the project was implemented via specific orientation activities and job-introduction.</p>	
Budget	EUR 156,662.40	
Period of implementation	2004-2005 (20 months)	

Партньори	ELISIR	№11
Описание и дейности	<ul style="list-style-type: none"> • CCIAA – Тревизо • Eurosportello - Венето • Confartigianato • ASCOM di Oderzo • Асоциация NET • Ordine dei dottori commercialisti - Тревизо • ENAIP - Тревизо • Un industria - Тревизо • Col diretti – Тревизо • Банка Венето 	
Бюджет	<p>На първо място, в рамките на изпълнението на проекта е била извършена идентификация на политиките, регламентиращи бизнес трансфера в региона на Венето. Извършено е тестване на добри практики от гледна точка на тяхната ориентация и услуги по последващо проследяване, придобиване и разпространение на знание за установяване на стандартизирани правила, които да бъдат спазвани от малките и средните предприятия при извършването на такива трансфери. В резултат, са идентифицирани набор от тематични форми, които са концептуално самостоятелни и е дефиниран интерфейс, позволяващ на тези форми да взаимодействат и да се превърнат в секторни, адресиращи търсенето и предлагането от МСП.</p>	
Период на изпълнение	705 000 евро	
Период на изпълнение	2004-2007 (45 месеца)	

Name of the project	ELISIR	№11
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • CCIAA Treviso • Eurosportello Veneto • Confartigianato • ASCOM di Oderzo • Associazione NET • Ordine dei dottori commercialisti in Treviso • ENAIP di Treviso • Un industria Treviso • Col diretti Treviso • Veneto Banca 	
Description and activities	<p>First, in the implementation of the project, were identified the policies related to business transfer in the region of Veneto. Testing of good practices was conducted in terms of orientation and follow-up services, acquiring and spreading knowledge in order to set up standard rules to be followed by the small and medium-sized enterprises while doing such transfers. Based on this, a set of thematic forms was developed, which are conceptually autonomous as well as an interface was developed to allow the interaction between the forms and therefore to reciprocally become sectional, addressing the offer and the demand of SMEs.</p>	
Budget	EUR 705,000	
Period of implementation	2004-2007 (45 months)	



Име на проекта	TRANSITO - EQUAL	№12
Партньори	<ul style="list-style-type: none"> • Confesercenti - Венето • Eurosportello - Венето • Регионални сдружения • CESCOT - Венето • Регион Венето 	
Описание и дейности	<p>Проектът цели осъществяването на културно медиаторство, включващо система от споразумения и партньорства в рамките на държави-членки на ЕС, във връзка със създаването на гъвкава програма за обучение в рамките на цялостния обучителен процес насочен към МСП, която адресира най-вече преподавателите. Също така, се разработва система за подпомагане на малките и средни предприятия чрез анализ на икономическото въздействие от разширяването на техния бизнес.</p> <p>Проектът насърчава интеграцията между различните култури и участниците в търговските и бизнес процесите. Същевременно, се организират и реализират обучителни програми, предназначени, по приоритет, към най-уязвимите социални категории; насърчава се професионалната мобилност; развиват се лесно достъпни услуги за подкрепа на предприятията и работниците.</p>	
Бюджет	1 160 700 евро	
Период на изпълнение	2005-2007 (30 месеца)	

Name of the project	TRANSITO - EQUAL	№12
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Confesercenti Veneto • Eurosportello Veneto • Associazioni di categoria regionali • CESCOT Veneto • Regione Veneto 	
Description and activities	<p>The project aimed to propose a concrete model of cultural mediator, charged of setting a system of agreements and partnerships within the EU members; of creating a flexible training programme within the learning process of SMEs addressed to enterprises tutors; develop a support system for the SMEs through the analysis of economic impact of the enlargement.</p> <p>The project fostered the forecast and the integration between different cultures and actors in the business and commercial processes; the organization and the realization of training programs destined, by priority, to the weakest social categories; the promotion of occupational mobility; the development of services of support easily accessible to enterprises and workers.</p>	
Budget	EUR 1,160,700	
Period of implementation	2005-2007 (30 months)	



Име на проекта	REINO	№13
Партньори	Kokkolanseudun Kehitys (KOSEK) – Финландия; Регионален център за развитие за региона на Joensuu; Регионален център за развитие за региона на Jakobstad (Финландия); Palmenia - звено за изследвания и развитие на Хелзинкския университет (Финландия) и др.; община Хадерслев (Дания); Регионален център за развитие на Южна Дания; Атинска търговско-промишлена палата (Гърция); Регионален център за развитие (Словения); Унгарска търговско-промишлена палата; Studio CentroVeneto – Виченца и Unioncamere/Eurospertello – Венето (Италия).	
Описание и дейности	<p>Проектът цели разработването на нови методи, които да способстват успешните бизнес трансфери в микро предприятията. Тези методи допълват консултантските услуги, предоставяни от различните структури за подкрепа на бизнеса, участващи в проекта.</p> <p>През периода на изпълнение на проекта се извършват последователно пет основни дейности, а задачите в техните рамки са дефинирани на база резултатите от изпълнението на всяка предишна дейност, както и взаимстват натрупаният опит от транснационалното сътрудничество. Тези дейности са извършване на базов анализ, разработване на система за очакване/предупреждение, разработване на идеален сценарий, разработване на инструментариум и създаване на център за подпомагане на бизнеса. По такъв начин проектът допринася за дефинирането на трайни решения, подпомагащи предприемачите при осъществяването на бизнес трансфери.</p> <p>В допълнение, проектът провежда и 6 пилотни под-проекта, изпълнявани от различни партньори в консорциума, във връзка със създаването на иновативни методи: Пилотен проект 1: Очакване/предупреждение; Пилотен проект 2: Метод за повишаване на информираността; Пилотен проект 3: Насърчаване на жените предприемачи; Пилотен проект 4: Менторство в действие при осъществяване на бизнес трансфери; Пилотен проект 5: Осигуряване на устойчивост на фирмите; Пилотен проект 6: Създаване на банка от практики – методология за бизнес трансфер.</p>	
Бюджет	135 976,89 евро	
Период на изпълнение	2007-2009 (24 месеца)	

Name of the project	REINO	№13
Partners	Kokkolanseudun Kehitys (KOSEK) – Finland, JOSEK – Regional development Centre for Joensuu; Concordia – Regional Development centre for Jakobstad subregion (Finlandia); Palmenia - research and development unit for Helsinki university (Finlandia), etc.; Municipality of Haderslev (Denmark); Regional Development Centre of South Denmark; Athens Chamber of Commerce and Industry (Greece); Regional Development Centre (Slovenia); Chamber of Commerce and Industry of Hungary; Studio CentroVeneto di Vicenza e Unioncamere/Eurospertello del Veneto (Italy)	
Description and activities	<p>The project aimed to develop new methods that contribute to successful business transfers in micro companies. These methods will compliment advisory services and support structures offered for micro companies to cover the entire life-cycle, from the beginning to the end. The development cycle is in effect throughout the two years of the implementation of REINO and consists of five sequential actions, in which activities are built upon the results of previous actions, as well as on transnational co-operation. These actions are: Baseline analysis, Anticipation system, Ideal scenario, Tool Box, and finally Business Renewal Centre. This development cycle will result in lasting solutions on how to help the entrepreneurs in business transfer situations.</p> <p>In addition, there were six pilots in the project aiming to construct innovative methods: Pilot project 1: Anticipation; Pilot project 2: Method for Raising Awareness; Pilot project 3: Female Entrepreneurship; Pilot project 4: Mentoring in Action in Business Transfers; Pilot project 5: Ensuring the Sustainability of the Company; Pilot project 6: The Bank of Cases- a Methodology for Business Transfers.</p>	
Budget	EUR 135,976.89	
Period of implementation	2007-2009 (24 months)	

Име на проекта	OSMOSI – EQUAL – НОВИ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА СОЦИАЛНИ ПРЕДПРИЯТИЯ	№14
Партньори	<ul style="list-style-type: none"> • Irecoop Венето • Eurosportello - Венето • Регионална търговска асоциация • Община Падуа 	
Описание и дейности	<p>Проектът цели разработване и въвеждане на нови условия за осъществяване на бизнес и сътрудничество между социални предприятия и предприятия, които формират печалба, използвайки съставни елементи, характерни за модела на клъстера. Извършено е проучване на средствата за производство, които могат да се използват за насърчване на нови социални предприятия, както и за подобряване на диалога чрез основните продуктивни части на клъстерите.</p> <p>В рамките на проекта се създават 2 лаборатории – Лаборатория за иновации във взаимодействието между социалните предприятия и клъстерите и Лаборатория за иновации във взаимодействието между социалните предприятия и обществените организации.</p>	
Бюджет	1 187 300 евро	
Период на изпълнение	2005-2007 (30 месеца)	
Име на проекта	EQUAL – ART	№15
Партньори	<ul style="list-style-type: none"> • Научен и технологичен парк GALILEO • Регионална търговска асоциация • Irecoop Венето • Eurosportello Венето 	
Описание и дейности	<p>Проектът цели да посрещне нуждите на работниците и служителите, които желаят да усвоят и развият нови умения чрез продължаващо обучение. Създава се виртуален модел за обучение, взаимстващо от чуждия опит и предоставящо специфично знание, посредством което се пренасят иновативни решения, които осигуряват добавена стойност. Разработени са протоколи и други операционни средства (най-вече е използван CUBO – организация за осигуряване на здраве на човешкия капитал), който описва, оценява и дава нужното познание за подобряване на компетенциите на човешките ресурси в малките и средните предприятия.</p>	
Бюджет	1 186 200 евро	
Период на изпълнение	2005-2007 (30 месеца)	

Name of the project	OSMOSI – EQUAL. NEW OPPORTUNITIES FOR SOCIAL ENTERPRISES	№14
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Irecoop Veneto • Eurosportello Veneto • Regional Trade Organization • Municipality of Padova 	
Description and activities	<p>The project aims at development and implementation of new conditions of intra-business and social co operation (among profit and social enterprises) by applying the constitutive elements that characterize the model of clusters. Research on the processing of tools was conducted in order to promote the development of new social enterprises and to enhance the dialogue with the main productive divisions of the clusters.</p> <p>The Project called for the creation of two laboratories: the Laboratory for the Innovation of relations among Social Enterprises and Clusters and the Laboratory for the Innovation of relations among Social Enterprises and Public Enterprises.</p>	
Budget	EUR 1,187,300	
Period of implementation	2005-2007 (30 months)	
Name of the project	EQUAL – ART	№15
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Scientific and Technologic Park GALILEO • Regional Trade Association • Irecoop Veneto • Eurosportello Veneto 	
Description and activities	<p>The project aimed at targeting the need of the workers who are willing to learn and develop new actions within the continuous training framework. It consists of a virtual model that can learn from experience and specific knowledge and translate them into innovative solutions that can provide added value. During the implementation of the project were developed protocols and others operating tools (the main tool which has been used was CUBO - Human Capital Health Organization), which describes, evaluates and gives the knowledge needed to enhance the competence of human resources of SMEs.</p>	
Budget	EUR 1,186,200	
Period of implementation	2005-2007 (30 months)	

Име на проекта	RISORSE DONNE	№16
Партньори	<ul style="list-style-type: none"> • Eurosportello – Венето (Италия) • Centro d’Iniziativa Europea (CdIE) • Общините Fossalta di Portogruaro, Marcon, Mirano, Musile di Piave, San Donà di Piave, Scorzè, Venezia • U.L.S.S. 12 veneziana – отдел по психиатрия • CGIL di Venezia, CISL di Venezia, UIL di Venezia • Coop. ALI • Coop Novaurora • Lega Nazionale Cooperative e Mutue • Sinergica • Prisma Servizi 	
Описание и дейности	<p>Проектът цели създаване на добре развита териториална система за професионално развитие и гарантиране на равни възможности на жените в района, обхванат от проекта. Чрез изградените 6 точки за онлайн достъп и 6 ресурсни центъра, проектът насърчава и надгражда уменията на жените в сферата на предприемачеството и управлението с цел подобряване на условията на труд и повишаване на качеството на личния им живот. През целия период на изпълнение на проекта се извършва мониторинг на ефикасността на интернет достъпа за осигуряване на информираност и за стимулиране създаването на малки и средни предприятия от жени.</p>	
Бюджет	28 000 евро	
Период на изпълнение	2002-2005 (40 месеца)	

Name of the project	RISORSE DONNE	№16
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Eurosportello Veneto (Italy) • Centro d’Iniziativa Europea (CdIE) • Municipalities of Fossalta di Portogruaro, Marcon, Mirano, Musile di Piave, San Donà di Piave, Scorzè, Venezia • U.L.S.S. 12 veneziana – Dipartimento di Psichiatria • CGIL di Venezia, CISL di Venezia, UIL di Venezia • Coop. ALI • Coop Novaurora • Lega Nazionale Cooperative e Mutue • Sinergica • Prisma Servizi 	
Description and activities	<p>The project aims to create a well developed territorial system for professional development and promotion of equal opportunities for women in the region, targeted by the project. Six online access points and six resources centres are established in order to promote and enhance women resources in entrepreneurial and managing context, in order to improve their working conditions and their private life. During the whole implementation period was held constant monitoring on the efficiency of the online access point in order to inform and address the creation of women-owned SMEs.</p>	
Budget	EUR 28,000	
Period of implementation	2002-2005 (40 months)	

Име на проекта	АНАЛИЗ НА ПРОФЕСИОНАЛНО-СТРАТЕГИЧЕСКИТЕ ПРОФИЛИ И НУЖДИТЕ ВЪВ ВРЪЗКА С РАЗВИТИЕТО НА ОБУВНИЯ СЕКТОР ВЪВ ВЕНЕТО – ПРОУЧВАНЕ НА ДОБРИ ПРАКТИКИ	№17
Партньори	<ul style="list-style-type: none"> • Politecnico Calzaturiero S.c.a.r.l. (Италия) • Асоциация на обувните предприятия в Riviera del Brenta • Музейна фондация на туристическите и спортните обувки • Fo. Ca. Ver. – Клъстер на обувните предприятия във Верона • C.N.A. - Ровиго • Конфиндустрия Венето SIAV S.p.A. • Фондация Суоа 	
Описание и дейности	<p>Проектът включва дейности по провеждане на количествени изследвания и извършване на анализ на малки и средни предприятия, извършващи дейност в сферата на модата в региона на Венето; извършване на количествен анализ на обувните предприятия в региона с цел дефиниране на общи изисквания към специалистите в сектора; извършване на сравнителен анализ на професионални профили в обувната промишленост; извършване на проучване и анализ на потенциални модели за провеждане на обучения; изграждане на мрежи.</p> <p>Акцент е поставен върху въвеждането на информационните и комуникационните технологии във връзка с управлението на логистичната интеграция на фирмите от сектора и за осъществяване на мониторинг на техните действия. Разработени са маркетингови стратегии за подобряване на взаимодействието между фирмите, пазара и потребителите.</p>	
Бюджет	200 000 евро	
Период на изпълнение	2005-2006 (12 месеца)	

Name of the project	ANALYSIS OF PROFESSIONALLY STRATEGIC PROFILES AND NEEDS TO DEVELOP THE SHOE SECTOR IN VENETO: RESEARCH AND ACTIVITIES OF BEST PRACTICES	№17
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Politecnico Calzaturiero S.c.a.r.l. • A.C.Ri. B. – Association of Shoe Factories of Riviera del Brenta • Museum Foundation of Hiking Boots and Trainers • Fo. Ca. Ver. – Consortium of the Shoe factory cluster in Verona • C.N.A. Rovigo • Confindustria Veneto SIAV S.p.A. • Cuoia Foundation 	
Description and activities	<p>The project includes activities like quantitative studies and analysis of SMEs of the regional fashion system via focus group and interviews; qualitative analysis of shoes factories in Veneto to define the requirements needed by new professionals; comparison of relevant professional profiles in the shoes businesses; study and analysis of potential training models; networking.</p> <p>Special focus is the use of ICT technologies to manage the logistic integration of the firms and to monitor their actions. Marketing strategies has been carried to improve the relations amongst the firms, the market and the customers.</p>	
Budget	EUR 200,000	
Period of implementation	2005-2006 (12 months)	

Име на проекта	PARADOX – RE-IN+45	№18
Партньори	<ul style="list-style-type: none"> • Randstad Belgium • VDAB • Vitamine W • Транснационални партньори от Италия и Холандия 	
Описание и дейности	<p>Основният проблем, който проектът решава, е свързан с преодоляването на малкия брой възрастни хора, които са наети на работа, както и високата безработица сред емигрантите в район Фландрия (Белгия). Проектът включва посещения на място в МСП от района, за да се проучи опита на фирмата с работници и служители от целевите групи и да осигури на фирмите набор от услуги, свързани с управлението на персонала.</p> <p>Разработен е специализиран план за действие. На база на директните контакти с фирмите и наличните обяви за работа, са идентифицирани 320 свободни работни места и 130 назначения на членове на целевите групи (или 40% от свободните места - равнище, което е значително по-високо от постигнатото от други агенции или проекти за заетост).</p> <p>Проведени са редица събития за осигуряване на публичност, включително с участието на работодатели, споделящи своя положителен опит от наемането на работници от целевите групи.</p>	
Бюджет	802 121 евро	
Период на изпълнение	30 месеца	

Name of the project	PARADOX – RE-IN+45	№18
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Randstad Belgium • VDAB • Vitamine W • Transnational partnership with organizations from Italy and the Netherlands 	
Description and activities	<p>The main problem that project addresses is the relatively low number of older people in employment and the high jobless rate among migrants in Flanders region (Belgium). Projects included personal visits to SMEs in order to investigate their experience with workers from the target groups and to provide to the enterprises range of services related to human resource development.</p> <p>Diversity Action Plan was developed. Based on the personal contacts and the jobs adverts, are identified 320 vacancies and 130 placements for members of its target groups (or 40% of the vacancies, higher rate than the achievements of other employment services or projects).</p> <p>A number of publicity events were held where employers shared positive experiences of recruiting people from the target groups</p>	
Budget	EUR 802,121	
Period of implementation	30 months	

Име на проекта	СЪЗДАВАНЕ НА НОВИ РАБОТНИ МЕСТА И НОВИ ТЕХНОЛОГИИ: КЛЮЧОВИ ЗА ТЕРИТОРИАЛНОТО РАЗВИТИЕ (RED ACCENT)	№19
Партньори	<ul style="list-style-type: none"> • Правителство на Баската автономна област (БАО) – Испания • 2 регионални правителства • 8 местни власти или национални федерации • Женски институт на БАО • Caritas • Баска мрежа на агенции за местно развитие (Garapen) • Няколко индустриални агенции за развитие и НПО • Транснационални партньори от Италия, Холандия и Португалия 	
Описание и дейности	<p>Баската автономна област е претърпяла сериозно индустриално реструктуриране през последните десетилетия. Затова, проектът е насочен към трансфер на опит между партньорите по проекта, за да се разработи единен подход за предоставяне на подкрепа за бизнеса, както и да се установят работни взаимоотношения с други заинтересовани страни на регионално ниво, така че предоставяната подкрепа за бизнеса да се разшири до създаване на предприемаческа култура в училищата, подобряване на достъпа до финансиране и подобряване устойчивостта на новосъздадените фирми.</p> <p>Дейностите по проекта водят до създаване на 18 различни методологии за предоставяне на бизнес подкрепа; провеждане на обучение за обучители за осигуряване на трансфер на опит от една агенция към друга; проведени са пилотни проекти от някои от агенциите за тестване на методите на местно равнище (обхващайки около 700 потенциални предприемачи, повечето от които жени); разработен е съвместен интернет портал за он-лайн подкрепа на бизнеса и осигуряване на съвети за предприемачите.</p>	
Бюджет	2 388 530 евро	
Период на изпълнение	2002-2004 (32 месеца)	

Name of the project	JOB CREATION AND NEW TECHNOLOGIES: KEY FOR TERRITORIAL DEVELOPMENT (RED ACCENT)	№19
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Basque Government • 2 provincial governments • 8 local authorities or national authority federations • Basque Women's Institute • Caritas • Basque Network of Local Development Agencies (Garapen) • Several individual development agencies and NGOs • Transnational partnership with organizations from Italy, the Netherlands and Portugal 	
Description and activities	<p>The Spanish Basque country has experienced severe industrial restructuring over the past few decades. Thus, the project focuses on enabling network members to share lessons and develop common approaches to support business creation; to work with other regional actors to strengthen business support, such as creating an entrepreneurial culture in schools, improving access to finance and increasing the sustainability of start-ups.</p> <p>Project activities lead to the development of 18 different business support methodologies; provision of training to group of trainers to transfer the successful methods from one agency to another; pilot projects to test methods in local areas were hold from some of the agencies (almost 700 potential entrepreneurs were involved, most of whom were women); joint internet portal that provides on-line business support and advice for entrepreneurs was developed.</p>	
Budget	EUR 2,388,530	
Period of implementation	2002-2004 (32 months)	

Име на проекта	ENEAS	№20
Партньори	<ul style="list-style-type: none"> Испанска католическа комисия по миграция Испанска комисия за помощ на бежанците Испански червен кръст Партньори от Австрия и Холандия 	
Описание и дейности	<p>Официално, бежанците в Испания могат да работят в страната, но достъпът до трудовия пазар не е толкова лесен. Бежанците получават достъп до проекта по различни канали, вкл. центрове за бежанци и Червения кръст, в зависимост от специфичните им нужди – напр. помощ за намиране на работа, езиково или професионално обучение и др.</p> <p>Един от партньорите по проекта е Испанската федерация на хотелиерите и ресторантьорите, с която е разработена специализирана обучителна програма за нуждите на сектора, а след завършването ѝ лицата получават международно признат сертификат, осигуряващ достъп до по-квалифицирана работа.</p> <p>Друго партньорство по проекта дава възможност за професионално обучение и насърчаване на самостоятелната заетост. След завършване на обучението, лицата получават възможност за стаж във фирма.</p> <p>В резултат на проекта, повечето от включените лица намират работа, а хора, които са били заети в сивата икономика, започват легална работа.</p>	
Бюджет	7 152 797 евро	
Период на изпълнение	2002-2004 (32 месеца)	

Name of the project	ENEAS	№20
Partners	<ul style="list-style-type: none"> Spanish Catholic Commission for Migration Spanish Commission for Refugee Aid Spanish Red Cross Transnational partnership with organizations from Austria and the Netherlands 	
Description and activities	<p>Officially asylum seekers can work in Spain but it is not easy for them to access the job market. Asylum seekers access the project through many different channels including asylum centres and the Red Cross based on their specific needs – for example assistance with job search, language or vocational training, etc.</p> <p>The Spanish Federation of the Hotel and Restaurant Industry was one of the project partners and with their participation a specialized training programme for the needs of the sector was developed. On completion of the programme, participants received an internationally recognised qualification that gives access to more qualified work.</p> <p>Other project partnership provided to asylum seekers vocational training and promoting self-employment. On completion of the programme, chance to carry out an internship in companies was provided.</p> <p>Based on project implementation, most of the asylum seekers that have participated in the training programmes went on to find jobs and people who previously were working in the black economy to found legal work.</p>	
Budget	EUR 7,152,797	
Period of implementation	2002-2004 (32 months)	

Име на проекта	СПРАЙТ ГРАФИТИ ФЕСТ	№21
Партньори	<ul style="list-style-type: none"> • Сдружение за младежка култура и съвременни изкуства "Радар" • Столична община • Кока-Кола България 	
Описание и дейности	<p>Фестивалът разчита на комбинацията между състезание между най-добрите художници на графити в България, подбрани на конкурсен принцип и съпътстваща програма, представяща основните елементи на нетрадиционните спортове (скейтборд, байк, брейк, паркур, хек и т.н.) и музикални стилове (хип хоп, DJ, MC, бийтбокс и т.н.), за да се представи в рамките на едно събитие т.нар. "градска" култура.</p> <p>В резултат от изпълнението на проекта беше променена обществената нагласа към художниците на графити, като от хулигани, разрушаващи градската среда, те бяха започнати да бъдат възприемани като стойностни творци и професионалисти. Над 30 от призьорите в състезанията, окуражени от своя успех и изява на фестивала, в момента развиват успешен самостоятелен бизнес. Много от графити-артистите, които участваха във фестивала през годините (над 200 младежи), впоследствие бяха мотивирани да продължат да се занимават с изкуство и в рамките на професионалната си кариера след завършване на училището или университета. През 2012 г. Спрайт Графити Фест стана победител в националния етап на конкурса на Европейската комисия "Европейски награди за насърчаване на предприемачеството" в категорията "Отговорно и интегриращо предприемачество".</p>	
Бюджет	180 000 евро	
Период на изпълнение	2003-2012	

Name of the project	SPRITE GRAFFITI FEST	№21
Partners	<ul style="list-style-type: none"> • Association for Youth Culture and Contemporary Arts "Radar" (Bulgaria) • Sofia municipality • Coca-Cola Bulgaria 	
Description and activities	<p>The festival relies on a combination of a competition between the best graffiti artists in Bulgaria, selected on a competitive basis and an additional programme presenting the main elements of non-traditional sports (skateboarding, biking, break dancing, parkour, footbag, etc.) and musical styles (hip hop, DJ, MC, beat box, etc.), in order to present the so called "urban" culture in one event.</p> <p>As a result of the project implementation, the public perception of graffiti artists as hooligans destroying the urban environment has changed as they have started to be seen as worthy artists and professionals. Over 30 of the winners in the competitions, encouraged by their success and performance at the festival, are currently developing a successful business. Many graffiti artists who have participated in the festival over the years (over 200 youths) have subsequently been motivated to continue to engage in art and in their professional career after completing school or university. In 2012, Sprite Graffiti Fest won the national stage of the European Commission competition "European Enterprise Promotion Awards" in the category "Responsible and Inclusive Entrepreneurship".</p>	
Budget	EUR 180,000	
Period of implementation	2003-2012	

6. Заключение

Основните разлики в България по отношение на методите за управлението на персонала и развитието на човешките ресурси са свързани не с типа на собственост на предприятието (с или без чуждестранен капитал), а с неговия размер (микро-, малко, средно или голямо). В страната все още е налице тенденция към подценяване на човешкия фактор по отношение на нуждата от координирани и целенасочени усилия за неговото управление и развитие. Функционирайки в условията на икономическа криза, предприятията допълнително ограничават броя на служителите си, като обективно се стремят основно към запазването на персонала, ангажиран пряко в производството или услугите, които се предоставят от фирмата, за сметка на останалите отдели, сред които и „Управление на персонала“. По аналогичен начин стои и въпросът с финансирането на различните дейности, които се извършват в организациите. Представените добри практики, предоставящи интегрирана подкрепа на малкия бизнес и реализирани с финансиране от Европейския социален фонд (вкл. по EQUAL) дават редица идеи за въвеждането на иновативни подходи за развитието на персонала – както за предприятията, така и за публичните организации, формиращи и изпълняващи политиката за развитието на човешкия капитал.

Въпреки липсата на икономическа обоснованост за назначаването на конкретен служител и още повече за обособяване на отдел по управление на човешките ресурси в голяма част от фирмите, най-вече заради малкия брой на техните служители, би било полезно провеждането на консултации със специалисти при наемането на нови служители, каквито има в специализираните агенции за подбор на персонала. Дори и в периодите, налагащи финансови икономии, една не толкова значима инвестиция като ползването на външна експертиза (както за подбор на нови служители, така и във връзка с формирането на политика по управление на персонала), може да донесе значителни ползи на фирмите. Следователно, проектите, които те могат да реализират с помощта на Европейския социален фонд могат да им предоставят необходимото външно финансиране за изпълнението на подобни задачи.

6. Conclusion

The main differences in Bulgaria in terms of the applicable methods for personnel management and human resource development are not related to the type of enterprise ownership (with or without foreign capital), rather than with its size (micro-, small, medium-sized or large). There is still a tendency in the country to underestimate the human factor in terms of the need for coordinated and concerted efforts for its management and development. Operating in an environment dominated by the economic crisis, the companies further reduce the number of their employees, as they seek to primarily maintain the staff directly involved in production or services provided by the firm at the expense of other departments, including the "Personnel Management" one. The situation with the financing of other activities that take place in organizations follows the same trend. The best practices presented, providing integrated support to the small business and implemented with funding from the European Social Fund (incl. under EQUAL) give some ideas for the introduction of innovative approaches for staff development - both for businesses and for public organizations, forming and implementing the policy for human capital development.

Despite the lack of economic justification for the appointment of a particular employee and further to establish a human resources management department in many companies, mostly because of the small number of their employees, when hiring new employees it would be useful to consult with specialists that are available in specialized recruitment agencies. Even in periods requiring stringent financial discipline, a less significant investment for the use of external expertise (both for staff recruitment and in connection with the formation of personnel management policy) can bring significant benefits to businesses. Therefore, the projects that they can implement with the support of the European Social Fund can provide them the necessary external financing to carry out such tasks.

