



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

РАЗРАБОТВАНЕ НА ПРАВИЛА И МЕТОДИКИ ЗА МОНИТОРИНГ, КОНТРОЛ И ПОСЛЕДВАЩА ОЦЕНКА ПРИ ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ИНВЕСТИЦИОННА СТРАТЕГИЯ НА ОБЩИНА МАРИЦА



Април - август 2014

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

1. Въведение

1.1. Общи положения

Процесите по мониторинга, контрола и оценката са интегрирани помежду си и осигуряват практическа приложимост с оптимални резултати на местните политики за развитие. Постановките на интегрираното развитие изискват единно и координирано прилагане на различните секторни политики и съответстващите им стратегически и планови документи. Съвместното действие на политиките на общината е предпоставка за целенасочено и всеобхватно местното управление. Подобен начин на управление ще стимулира местното устойчиво развитие. Предварително условие е именно въвеждането на система за мониторинг, контрол и последваща оценка на ключовите общински политики, функционираща по време на тяхното прилагане.

Правилата и методиките за мониторинг, контрол и последваща оценка за краткост надолу се наричат „системата“.

Системата е неразделна част от Инвестиционната стратегия на община Марица 2012 – 2016 г. Тази стратегия в раздела за управление, мониторинг и контрол на изпълнение на стратегията определя, че е препоръчително разработването и внедряването на система за оперативен контрол по изпълнението на резултатите по отделните мерки от стратегията, което е и съдържанието на тази разработка.

Предмет на тук представяната система за мониторинг, контрол и последваща оценка ще бъде **Инвестиционната стратегия на община „Марица“ 2012-2016**.

Системата ще бъде синхронизирана със системите за мониторинг, контрол и оценка, част от останалите три дейности на поръчката, а именно – общинския план за развитие, стратегията за управление на общинската собственост и правилата и методиките за мониторинг, контрол и последваща оценка на Младежката стратегия на община Марица. Системата се разработва в рамката на проекта „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на община Марица“ и е идентифицирана в рамката на проекта като Дейност 2.

Подходът към отделните поддейности, включени в разработката, следва да гарантира **прозрачност**, по-голяма **отговорност** при управлението, по-добра **отчетност**, по-добра **координация** с всички заинтересовани страни и създаване на механизми за тяхното активно участие, ефективно прилагане на принципа на **партньорство** и ефективност и ефикасност.

Разработката включва следните раздели:

1. Въведение

2. Идентифициране на методи и техники за мониторинг, контрол и оценка на Инвестиционна стратегия на община Марица.

3. Дефиниране на индикатори за мониторинг, контрол и оценка.

4. Разработване на система за наблюдение и оценка с включен план-график.

5. Разработка на обучителни материали.

Преди разработването на обучителните материали се провежда обществено обсъждане на системата. Запознаването на обществеността с методите и техниките за мониторинг, контрол и оценка спомагат за създаването на чувство у хората, че участват пряко при реализацията на конкретната политика, както и насърчават тяхната активност и съпричастност към изпълнението на желанието на Общината да създаде привлекателна

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

среда за привличане на инвестиции. Дейността обхваща два етапа – подготвителен и същински. При първият се подготвят подходящи материали, които да бъдат разпространени предварително, а вторият етап е същинското обществено обсъждане. Целта на тази поддейност е да запознаят заинтересованите страни с процеса по наблюдението, контрола и оценката при изпълнението на Инвестиционната стратегия и Младежката стратегия на община Марица, да се популяризират индиректните стратегии, както и да даде възможност на всички, имащи желание, да се включат в процеса и/или да обогатят представените правила и методики за мониторинг, контрол и последваща оценка.

Резултатите от общественото обсъждане се отразяват в разработката.

1.2. Систематизирано представяне и коментар на Инвестиционната стратегия на община Марица 2012 – 2016 г.

Инвестиционната стратегия на община Марица е разработена за период 2012 – 2016 г. Не са посочени мотивите за избор на такъв период, но няколкократно е отбелязана връзката между Общинския план за развитие и Инвестиционната стратегия, както и изрично е отбелязана необходимостта от актуализация на стратегията във връзка с новия програмен период в Европейския съюз. В този смисъл необходимата актуализация и привеждането на Инвестиционната стратегия в съответствие с новия програмен период 2014 – 2020 г., респективно с новия Общински план за развитие ще бъде предмет на обсъждане при планираната в следващите раздели междинна оценка на стратегията.

Цели на Инвестиционната стратегия

Инвестиционната стратегия на община Марица поставя следните глобални цели:

- Запазване на водещата роля на общината като инвестиционна дестинация в Южна България;
- Въвеждане на интегриран комплекс от дейности, позволяващ на общината винаги да привлича най-добрите инвестиционни проекти в България;
- Непрекъснато развиване на капацитета на общинската администрация за реализиране на инвестиционната си политика.

Визия на стратегията

Под мотото „Инвестиции за благоденствие“ визията на Инвестиционната стратегия се опира на:

- Прилагане на комплексни мерки за подпомагане и разширяване на дейността на съществуващите инвеститори
- Привличане на високотехнологична и специализирана преработвателна промишленост, с технологично свързани местни вериги на доставчиците,

като полага, че интегрираното прилагане на тези два основополагащи елемента има за задача да превърне община Марица в благоденстващо място за живот и работа, водеща община в Южна България и в добра практика за инвестиционна дестинация в Централна и Източна Европа.

Целеви групи

Определени са вътрешни и външни целеви групи на стратегията, а именно:

- Външни целеви групи:

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.“



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Местното население на община Марица;
- Местния бизнес и вече установилите се чуждестранни инвеститори;
- Служителите на общинската администрация и кметствата в общината.
- Вътрешни целеви групи:
 - Потенциални нови инвеститори;
 - Бъдещи подизпълнители и доставчици на вече установили се предприятия в общината. Същите ще подобрят икономическото си представяне и конкурентоспособността си.

Допускания

Допусканията са фактори, които се очаква да останат непроменени в периода на реализация на стратегията. При тяхната промяна е необходимо извършването на промени в документа, които да отразят новото състояние на инвестиционната обстановка:

- В периода на реализация на стратегията макроикономическата и политическата ситуация в България и региона на Югоизточна Европа ще остане стабилна;
- Привличането на чуждестранни инвестиции ще се превърне в приоритет на националното развитие на България на практика;
- Обемът на входящите преки чуждестранни инвестиции в България ще нараства устойчиво в сравнение с нивото от 2011 г. от малко над 1,2 милиарда евро и ще достигне нива от поне 2,5 – 3,0 милиарда евро или повече на годишна база в периода до 2016 г.;
- България ще започне устойчиво да усвоява средства от Структурните и Кохезионния фонд на Европейския съюз, както и от Европейския земеделски фонд за развитие на селските райони;
- До 2016 г. в община Марица няма да бъдат закривани големите структуроопределящи предприятия на чуждестранните инвеститори.

Независимо, че в момента не се наблюдава значимо влошаване на социално-икономическите параметри, при извършването на междинна оценка и актуализация на Инвестиционната стратегия следва да се оценят показателите на изброените допускания.

Предимства на общината за привличане на инвестиции

- Добра инфраструктурна свързаност с основните транспортни артерии в Южна България;
- Сравнително ниски цени на земята и имотите в сравнение с агломерацията на гр. Пловдив;
- Наличие на свободна работна сила и ниски разходи за труд;
- Наличие на ресурсна обезпеченост в сферата на агро-хранителната индустрия.

Целеви сектори за привличане на инвестиции

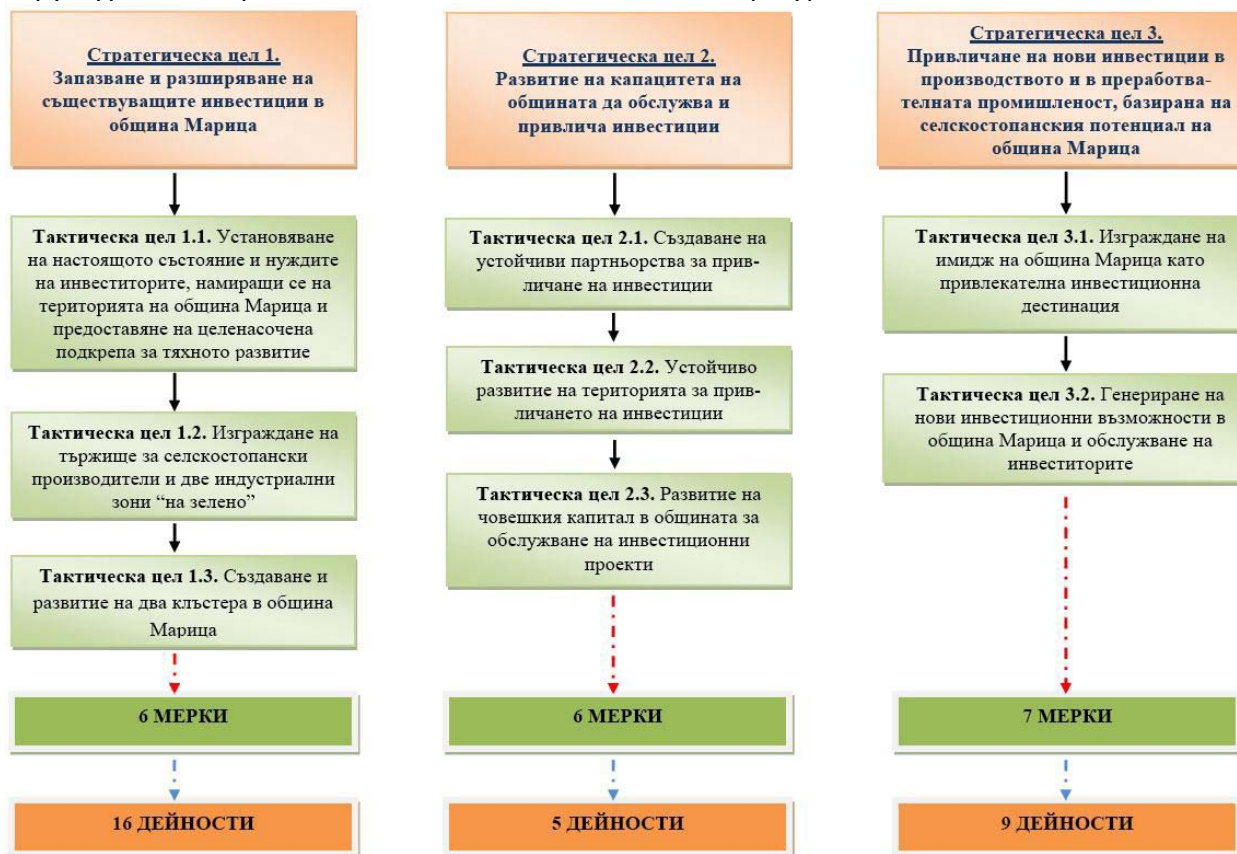
- Селско стопанство – развитие на (екологично) земеделие и животновъдство;
- Развитие на преработващата промишленост на базата на ресурсната обезпеченост със селскостопански суровини;
- Производство на детайли, машини и компоненти с висока добавена стойност;
- Логистика и дистрибуция.

Стратегическа част

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.

Инвестиционната стратегия на община Марица съдържа 3 стратегически цели, 8 тактически цели, 19 мерки и 30 конкретни дейности. Системата от индикатори се обвързва именно с тези компоненти на стратегията, едните - обвързани с целите, и другите – обвързани с действията.

Структурата на стратегията е показана на следващата фигура:



Следващите таблици представят систематизирано структурата на Инвестиционната стратегия на община Марица.

Забележка: Към някои от мерките няма предвидени дейности, но са добавени за пълнота на матрицата, като дейността всъщност се съдържа в описанието на самата мярка. В таблиците тези дейности са отбелязани с наклонен шрифт.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 1.		
ЗАПАЗВАНЕ И РАЗШИРЯВАНЕ НА СЪЩЕСТВУВАЩИТЕ ИНВЕСТИЦИИ В ОБЩИНА МАРИЦА		
Тактически цели	Мерки	Дейности
1.1. Установяване на настоящото състояние и нуждите на инвеститорите, намиращи се на територията на община Марица и предоставяне на целенасочена подкрепа за тяхното развитие	1.1.1. Установяване на настоящото състояние на инвеститорите в общината – нужди и предизвикателства	1.1.1.1. Изграждане на база-данни от всички фирми, работещи на територията на община Марица, която ще се актуализира веднъж годишно
		1.1.1.2. Извършване на анкета сред инвеститорите за установяване на тяхното мнение относно различни параметри на бизнес средата в общината
		1.1.1.3. Предприемане на мерки за решаване на конкретни проблеми на бизнеса в общината за промяна на наредби и общински актове, създаващи затруднения на бизнеса
	1.1.2. Създаване на Бизнес и инвестиционен център към община Марица	1.1.2.1. Подготовка на Устройствен правилник за работата на Бизнес и инвестиционния център
1.1.2.2. Логистично осигуряване на работата на Бизнес и инвестиционния център и привличане на инвестиционни консултанти – офис с трима инвестиционни консултанти		
1.2. Изграждане на тържище за селскостопански производители и две индустриални зони “на зелено”	1.2.1. Създаване на тържище за селскостопански производители	1.2.1.1. Избор на модел за управлението на тържището и подготовка на техническа документация
		1.2.1.2. Изграждане на тържище за селскостопански производители
	1.2.2. Изграждане на две индустриални зони в община Марица в землищата на с. Калековец и с. Войводиново	1.2.2.1. Изграждане на зоните и инфраструктурна осигуреност
		1.2.2.2. Управление на зоните

Този документ е създаден в рамките на проект: „ Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 1.		
ЗАПАЗВАНЕ И РАЗШИРЯВАНЕ НА СЪЩЕСТВУВАЩИТЕ ИНВЕСТИЦИИ В ОБЩИНА МАРИЦА		
Тактически цели	Мерки	Дейности
1.3. Създаване и развитие на два клъстера в община Марица *	1.3.1. Създаване на клъстер в областта на земеделието и хранително-вкусовата промишленост	1.3.1.1. Институционализиране на клъстера – създаване на сдружение с цели, задачи и управително тяло
		1.3.1.2. Операционализиране на дейността на клъстера – изграждане на административното тяло
		1.3.1.3. Развитие на клъстера – привличане на клиенти, маркетинг, свързване в мрежа с други клъстери
		1.3.2.1. Институционализиране на клъстера – създаване на сдружение с цели, задачи и управително тяло
	1.3.2. Създаване на клъстер в областта на машиностроенето	1.3.2.2. Операционализиране на дейността на клъстера – изграждане на административното тяло
		1.3.2.3. Развитие на клъстера – привличане на клиенти, маркетинг, свързване в мрежа с други клъстери
		1.3.2.4. Общи дейности на клъстера – общо оборудване, обучителен център

* Клъстерите представляват географски ограничени и взаимосвързани фирми, доставчици или други институции в определен сектор. Основният ефект от създаването на клъстерите е възможността, която се дава на техните членове, на база на агломериранието по определени признаци, да повишат своята конкурентоспособност чрез повишаване на производителността, чрез възможността да се привличат иновации и да се стимулира създаването на нови бизнеси в съответния бранш.

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 2.		
РАЗВИТИЕ НА КАПАЦИТЕТА НА ОБЩИНАТА ДА ОБСЛУЖВА И ПРИВЛИЧА ИНВЕСТИЦИИ		
Тактически цели	Мерки	Дейности
2.1. Създаване на устойчиви партньорства за привличане на инвестиции *	2.1.1. Определяне на необходимия тип партньорство **	2.1.1.1. Установяване на партньорства за развитието на продукта (комунални, строително-инвестиционни, обучителни, МИГ, бизнес организации) 2.1.1.2. Установяване на партньорства за маркетинг на община Марица 2.1.1.3. Установяване на партньорства по предоставянето на услуги за клиентите (инвеститорите) – банки, адвокати, консултанти
	2.1.2. Управление на партньорствата ***	2.1.2.1. Създаване на <i>Икономически и инвестиционен консултативен съвет към Кмета на община Марица</i>
2.2. Устойчиво развитие на територията за привличането на инвестиции чрез изграждането на рамка за реализиране на ключови проекти чрез ПЧП	2.2.1. Извършване на анализ на проектите в Общинския план за развитие, които може да се реализират на базата на ПЧП	2.2.1.1. <i>Дефиниране на конкретни проекти (напр. в сферата на пътната инфраструктура, ВиК, улично осветление, настаняване, социални услуги, озеленяване и т.н.), които са от висока обществена значимост и биха представлявали интерес за частни инвеститори от гледна точка на тяхната възвръщаемост</i>
	2.2.2. Изпълнение на план за реализация на ПЧП в избраните сфери	2.2.2.1. <i>Разработване на презентации на всеки един проект за маркетинг пред потенциални инвеститори с икономически, технически и правни характеристики</i>
2.3. Развитие на човешкия капитал в общината за обслужване на инвестиционни проекти – мерки за повишаване мотивацията и	2.3.1. Повишаване на образователното равнище на населението предвид изискванията на бизнеса и инвеститорите	2.3.1.1. Извършване на анализ на настоящото състояние на подготвеност на жителите на общината и нуждите на фирмите, особено анализ на причините за високата младежка безработица

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 2.		
РАЗВИТИЕ НА КАПАЦИТЕТА НА ОБЩИНАТА ДА ОБСЛУЖВА И ПРИВЛИЧА ИНВЕСТИЦИИ		
Тактически цели	Мерки	Дейности
квалификацията на местното население		2.3.1.2. Изпълнение на програма за обучение и преквалификация - организиране в читалищата на езикови курсове, за компютърна грамотност и предприемачество и стажантски бизнес програми
	2.3.2. Подготовка на персонал, необходим за работата на бъдещите инвеститори	2.3.2.1. <i>Разработване на програма, по която персоналът на бъдещите инвеститори ще бъде обучен в периода на изграждането на новите предприятия, за да може да започне работа в момента на стартирането на дейността на фирмата</i>

* потенциални партньори са останалите държавни институции на национално и местно ниво, бизнес организации и т.н., които могат да осигурят подкрепа за трите основни дейности в привличането на инвестиции:

- Изграждане на имидж (маркетинг на дестинацията),
- Генериране на инвестиции (“продажба” на територията),
- Обслужване на инвеститорите (обслужване на клиентите).

** Партньорството може да бъде определено като споразумение за съвместна работа с организации от публичния или частния сектор за създаването и развитието на компоненти от програмата за насърчаване на инвестициите. Трябва да бъдат включвани само тези партньори, които могат да добавят стойност към конкретния кръг предстоящи дейности и да допринесат с ресурси. Партньорствата съответстват на трите основни функционални области от дейността на общината, свързани с привличането на инвестиции: развитие на продукта, маркетинг на дестинацията и предоставяне на услуги на клиентите (инвеститорите).

*** Четири са основните фактори, на които трябва да бъде обърнато сериозно внимание, за да бъде постигнато ефективно управление на партньорствата:

- мотивация на партньорите,
- финансиране на дейностите,
- лидерство при вземането на решения и
- времева рамка на партньорството.

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 3.		
ПРИВЛИЧАНЕ НА НОВИ ИНВЕСТИЦИИ В ПРОИЗВОДСТВОТО И В ПЕРЕРАБОТВАТЕЛНАТА ПРОМИШЛЕНОСТ, БАЗИРАНА НА СЕЛСКОСТОПАНСКИЯ ПОТЕНЦИАЛ НА ОБЩИНА МАРИЦА *		
Тактически цели	Мерки	Дейности
3.1. Изграждане на имидж на община Марица като привлекателна инвестиционна дестинация	3.1.1. Разработване на представяне за инвестиционен маркетинг на община Марица – профил, тема и послание	3.1.1.1. Подготовка на инвестиционен профил на общината, вкл. пакет за развитие с идентифициране на преференциите, териториите и инфраструктурите и цени и профил с тема и инвестиционно лого
		3.1.1.2. Подготовка и отпечатване на рекламно-информационни материали за община Марица – сайт, брошура, секторни изследвания и т.н.
	3.1.2. Разработване на план за директен инвестиционен маркетинг	3.1.2.1. Планиране на кампанията
		3.1.2.2. Планиране на комуникацията с клиентите към компании, чиито списък се актуализира на шест месеца
	3.1.3. Организиране на събития за промоцията на община Марица – инвестиционни събития за предаване на маркетинговото послание	3.1.3.1. Участие на изложения
		3.1.3.2. Инвестиционни семинари и конференции
	3.1.4. Провеждане на рекламна кампания и дейности по връзки с обществеността за привличането на външни инвестиции	3.1.3.3. Организиране на инвестиционни мисии в чужбина
		3.1.4.1. Извършване на реклама и ПР, насочени към привличането на външни инвеститори при спазване визуалната идентичност на общината
	3.1.4.2. Провеждане на ПР кампания, насочена към населението на община Марица с идентифициране и поддържане на редовен диалог с влиятелни представители на местното население	

Този документ е създаден в рамките на проект: „ Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 3.		
ПРИВЛИЧАНЕ НА НОВИ ИНВЕСТИЦИИ В ПРОИЗВОДСТВОТО И В ПЕРЕРАБОТВАТЕЛНАТА ПРОМИШЛЕНОСТ, БАЗИРАНА НА СЕЛСКОСТОПАНСКИЯ ПОТЕНЦИАЛ НА ОБЩИНА МАРИЦА *		
Тактически цели	Мерки	Дейности
3.2. Генериране на нови инвестиционни възможности в община Марица и обслужване на инвеститорите	3.2.1. Подготовка на бази-данни с потенциални инвеститори	<i>3.2.1.1. Приоритизиране и избор на конкретни компании, които ще бъдат целева група за дейностите по привличане на инвестиции с оценка на съвместимостта на всеки сектор с характеристиките на общината и нейните цели за развитие</i>
	3.2.2. Осъществяване на кампания за генериране на инвестиции	<i>3.2.2.1. Осъществяване на директен контакт с фирмите и представяне на инвестиционното предложение на общината с подчертаване на предимствата пред конкурентните дестинации</i>
	3.2.3. Предоставяне на съдействие на инвеститорите по време на реализацията на инвестицията и слединвестиционно обслужване	<i>3.2.3.1. Организация на съдействието и на услугите към инвеститора с номиниран експерт от страна на общината по всички линии на административното обслужване, както и осигуряване на контакти с другите ведомства</i>

* От гледна точка на генерирането на бизнес и заетост, два основни вида инвестиции са най-приложими предвид социално-икономическите характеристики на община Марица: инвестиции, търсещи ресурси и инвестиции, залагащи на развитието на пазари:

ВИДОВЕ ИНВЕСТИЦИИ СПОРЕД МОТИВАЦИЯТА НА КОМПАНИИТЕ	
Търсещи ресурси	Търсещи пазари
<ul style="list-style-type: none"> • Инвестиции заради налични природни ресурси (селскостопански продукти) • Инвестиции заради евтина работна ръка или специализиран трудов ресурс 	<ul style="list-style-type: none"> • Инвестиции в пазари, където преди това се е изнасяло или в затворени пазари, защитавани от високи вносни мита или други търговски бариери • Инвестиции от фирми-доставчици, следващи своите клиенти в чужбина • Инвестиции, чиято цел е да адаптират продукти към местния вкус и нужди, и да използват местни ресурси

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.

Финансов ресурс, необходим за развитието на стратегията

За успешното изпълнение на Инвестиционната стратегия на община Марица (2012-2016 г.) е необходим ресурс от около 17,3 милиона лева. В таблицата по-долу са представени индикативните финансови средства по стратегически и тактически цели.

Цел	Отговорник	Източник на финансиране	Период	Сума, лв.
Стратегическа цел (СЦ) 1. Запазване и разширяване на съществуващите инвестиции в община Марица				
Тактическа цел 1.1. Установяване на настоящото състояние и нуждите на инвеститорите, намиращи се на територията на община Марица и предоставяне на целенасочена подкрепа за тяхното развитие	Община Марица (ОБА Марица)	ОБА Марица, частни фирми	2012-2016 г.	183 400
Тактическа цел 1.2. Изграждане на тържище за селскостопански производители и две индустриални зони "на зелено"	ОБА Марица и частни фирми	Частни фирми, Структурни фондове, ОБА Марица	2013-2015 г.	13 800 000
Тактическа цел 1.3. Създаване и развитие на два клъстера в община Марица	ОБА Марица и частни фирми	Частни фирми, Структурни фондове	2013-2016 г.	480 000
ОБЩО СЦ 1				14 463 400
Стратегическа цел 2. Развитие на капацитета на общината да обслужва и привлича инвестиции				
Тактическа цел 2.1. Създаване на устойчиви партньорства за привличане на инвестиции	ОБА Марица и частни фирми	ОБА Марица	2012-2016 г.	25 000
Тактическа цел 2.2. Устойчиво развитие на територията за привличането на инвестиции	ОБА Марица	Частни фирми, ОБА Марица	2013-2014 г.	1 580 000
Тактическа цел 2.3. Развитие на човешкия капитал в общината за обслужване на инвестиционни проекти	ОБА Марица	Структурни фондове, ОБА Марица	2012-2016 г.	615 000
ОБЩО СЦ 2				2 220 000
Стратегическа цел 3. Привличане на нови инвестиции в производството и в преработвателната промишленост, базирана на селскостопанския потенциал на община Марица				
Тактическа цел 3.1. Изграждане на имидж на община Марица като привлекателна инвестиционна дестинация	ОБА Марица	Структурни фондове, ОБА Марица	2012-2016 г.	400 000
Тактическа цел 3.2. Генериране на нови инвестиционни възможности в община Марица и обслужване на инвеститорите	ОБА Марица	Структурни фондове, ОБА Марица	2013-2016 г.	215 000
ОБЩО СЦ 3				615 000
ОБЩО (СЦ 1 + СЦ 2 + СЦ 3)				17 298 400

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.

1.3. Стратегическо позициониране на Инвестиционната стратегия спрямо Общинския план за развитие 2014 – 2020 г. на община Марица

Тази точка ще се прецизира след приемане на Общинския план за развитие.

Общинският план за развитие на община Марица за периода 2014 – 2020 г. има прави и обратни връзки с Инвестиционната стратегия на община Марица. Както формулировката на визията, така и мерките към поне две от приоритетните области за развитие на общината са непосредствено свързани с Инвестиционната стратегия, като се отчита уникалната инвестиционна позиция на общината както в областен, така и в национален план.

Визията на ОПР на община Марица е: **Стабилен инвестиционен интерес към устойчив и интелигентен икономически растеж, гарантиращ висок жизнен стандарт за хората, съхранена природа и благоустроена среда за обитаване, труд и отдих.**

На следващата схема са посочени логическите стъпки за достигане до формулировката на визията. Община Марица притежава поне три силно специфични характеристики, които са свързани предимно с нейното местоположение. Това са: **първо** - близостта до Пловдив, което осигурява фактическата възможност да разполага с голям човешки потенциал, институционални и културни предимства; **второ** – цялата територия на общината е в една от най-богатите и плодородни земи на България, която традиционно и в перспектива може да осигурява високо придадена стойност в икономическото развитие на местната общност; **трето** – на територията на общината се осъществява пресичане на две важни урбанистични и транспортни оси от национално значение с вече изградена материална база на високотехнологични индустриални зони и възможности за развитие на логистични и преработващи дейности на селскостопанска продукция.



Приоритетните области за развитие на община Марица произтичат от визията за развитие и поставените стратегически дългосрочни цели. Те определят посоката на развитие и рамката на инвестиционни усилия от страна на общината. Приоритетните области представляват сферите за действие, където следва да се концентрират финансовите ресурси и общинските инициативи през следващия програмен период.

Съобразно структурата на стратегията, приоритетите не са директно обвързани и подчинени само на една определена стратегическа цел, а допринасят за постигането на повече от целите. Приоритетните области са организирани като съчетание от прецизно формулирани мерки, разкриващи какви дейности и проекти трябва и може да се реализират в общината. Различните мерки в една или повече области са тематично свързани за да се осигури по-голяма ефективност и синергия между очакваните от осъществяването им резултати. Мерките са отворени и се конкретизират с допълнителни проекти през целия следващ програмен период. В този смисъл, въздействието на мерките не се изчерпва с дефинираните проекти в Програмата за реализация на ОПР. Мерките следва да насочват и всички останали инициативи в общината до 2020 г. Отношенията между стратегическите цели и приоритетните области схематично могат да бъдат представени по следния начин:



Следва кратко представяне на две от приоритетните области с техните мерки, имащи непосредствено отношение към инвестиционната стратегия. Подчертаните мерки имат



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

непосредствено отношение с Инвестиционната стратегия и следва да се визират както при последващата оценка, така и при актуализацията ѝ.

ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 2: Индустрия, транспорт и логистика:

В община Марица преобладават малките предприятия и броят им нараства, същевременно големите (макро) предприятия имат съществена роля за добрите икономически показатели. Вторичният сектор е водещ в местната икономика, подкрепен от добра общинска политика за привличане на месни и чужди инвестиции. Съществува промишленост с многоотраслов характер, като преобладава преработвателната на селскостопански суровини. Третичният сектор е стабилен и се осъществява на пазарен принцип. Добрата транспортна осигуреност е друга важна предпоставка за диверсификацията в развитието на местната икономика и съответно намаляване на безработицата и отрицателния механичен прираст. Напълно изградената пътна и железопътна мрежа и доброто състояние на пътищата от I и II клас са добра предпоставка за развитие на туризъм и промишленост, което ще подобри благосъстоянието на местното население и ще намали отрицателния механичен прираст. На територията на общината се пресичат важни национални транспортни направления. Този факт спомага за развитието на логистични дейности и специфични производства, което от своя страна ще допринесе за целесъобразното използване на полезните изкопаеми, повишаването ефективността на труда и развитието на аграрно-промишлено производство и за растежа на местната икономика.

Планираните мерки и проекти в рамките на тази приоритетна област допринасят за постигане основно на **СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 1: „ДИНАМИЧНО ИКОНОМИЧЕСКО РАЗВИТИЕ, СТИМУЛИРАНО ОТ УСПЕШНО ПРИВЛЕЧЕНИ ИНВЕСТИЦИИ И ПАРТНЬОРСТВА, БАЗИРАНО НА ЗАВЪРШЕН ПРОИЗВОДСТВЕН ЦИКЪЛ (ИНТЕГРИРАНЕ НА ПРОДУКТИТЕ, СТОКИТЕ И УСЛУГИТЕ НА ТРИТЕ СЕКТОРА)“**. Успешно приложените мерки и проекти също така косвено ще окажат своето въздействие в социалната сфера, опазването на околната среда, модернизирването на инфраструктурите и подобряването на комуналните услуги.

Мерки за поддържане на инвеститорския интерес към индустрията, транспорта и логистиката в община Марица:

- **Мярка 2.1.** Осигуряване на съвременни и свързани с републиканската пътна мрежа складови и логистични бази;
- **Мярка 2.2.** Изграждане на модерни индустриални зони, осигурени с удобен транспортен достъп и с подходящи пространства за обслужващи, търговски и смесени функции;
- **Мярка 2.3.** Развитие на традиционните и перспективните отрасли на индустриалния сектор – хранително-вкусова промишленост, металообработване и машиностроене, дървообработване и производство на мебели, производство на химически продукти;
- **Мярка 2.4.** Обновяване и адаптиране за съвременни икономически цели на съществуващите стопански дворове;
- **Мярка 2.5.** Прилагане на подходи и стратегии за развитие капацитета на наличните и създаване на нови МСП в приоритетните икономически отрасли;

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.“



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- **Мярка 2.6.** Рехабилитация на съществуващите и изграждане на липсващите транспортни връзки между села от общината;
- **Мярка 2.7.** Изграждане на рентабилни обходни пътища и пътни възли за подобрена връзка с/между основната автомобилна и жп инфраструктура;
- **Мярка 2.8.** Оптимизиране на междуселищния обществен транспорт в рамките на общината, както и на връзките ѝ с град Пловдив и с летище Пловдив.

Подчертаните мерки са непосредствено свързани с Инвестиционната стратегия. Допълнителен фактор за поддържане на инвестиционния интерес към индустрията, транспорта и логистиката в общината е газификацията на индустриалните зони в общината. Налице е особено благоприятната ситуация, при която паралелни мерки, действия и проекти в икономическото и инфраструктурното развитие взаимно се подпомагат и дават синергиен инвестиционен ефект. Именно запазването на успеха е ключов в този смисъл,

Мерки 2.6 и 2.8 и са косвено свързани с инвестиционната стратегия – те осигуряват благоприятна среда за бърз транспорт на разнообразна работна сила на територията на индустриалните зони на общината.

ПРИОРИТЕТНА ОБЛАСТ 4: Сътрудничество и клъстери:

Съвременните предизвикателства пред социалното и икономическото развитие определят важна роля за сътрудничеството между различни актьори – институции, фирми и сдружения. Наличието на общи проблеми и ограничените ресурси изискват формирането на работещи партньорства, в които обединените възможности и усилия стават ефективен инструмент за развитие. Именно съвместното действие на различни равнища и в различни сфери е основният мотив за дефинирането на приоритетната област. Спецификата на община Марица – **функционалната ѝ обвързаност с община Пловдив и вече формираният активен диалог между общинската администрация и бизнеса** – са допълнителна обосновка за нуждата от последователни инициативи за насърчаване на сътрудничеството и работата на клъстерни структури.

Приоритетната област съсредоточава действия за развитието на устойчиво междуобщинско сътрудничество, с акцент върху икономическия растеж в регион Пловдив, в което община Марица заема важна позиция. Предвидено е укрепването на диалога и общите инициативи между общинската администрация и местния неправителствен сектор, с оглед предоставянето на по-качествени и достъпни услуги за населението. Много важна необходимост е прилагането на подходящи модели за създаването на перспективни икономически клъстери с конкурентоспособни стоки и услуги. Определящо е допълването между трите икономически сектора, специализираното професионално образование, местната власт и партньори от други общини/региони/държави.

В рамките на тази приоритетна област се предлагат интервенции насочени предимно към постигането на **СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 3: „УСЪВЪРШЕНСТВАНИ УПРАВЛЕНИЕ НА КОМПЛЕКСНОТО ОБЩИНСКО РАЗВИТИЕ И УСТРОЙСТВО НА ТЕРИТОРИЯТА“**. Няма съмнение, че успешно реализираните проекти в тази област ще допринесат и за постигането на другите две цели на плана.

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.“



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Мерки за осъществяване на сътрудничество и изграждане на клъстери в община Марица:

- **Мярка 4.1.** Стимулиране на партньорства между Община Марица и неправителствения сектор за осигуряване на по-качествени и по-разнообразни социални дейности и културен живот;
- **Мярка 4.2.** Формиране на трайни партньорства между Община Марица и други общини от региона – междуобщинско сътрудничество в областите образование, здравеопазване, селско стопанство, индустрия, туризъм и транспорт;
- **Мярка 4.3.** Активна роля на Община Марица в планирането и развитието на регионалната икономика;
- **Мярка 4.4.** Създаване на нови клъстери и развитие на техния капацитет, продукти и услуги;
- **Мярка 4.5.** Обособяване на устойчив икономически цикъл в общината, базиран на връзките между професионално образование-добив на ресурси-производство-логистика-транспорт-търговия.

2. Идентифициране на методи и техники за мониторинг, контрол и оценка на Инвестиционна стратегия на община Марица

2.1. Общи положения

В рамките на този материал, под „мониторинг“ е възприета дефиницията „системното и непрекъснато събиране, анализ и използване на информация за управленски контрол и вземане на решения“. Мониторингът се възприема като цялостен административно-управленски процес, осъществяван при реализацията на съответната политика, както и необходим за оценка на резултатите от нея, в т.ч. степента на постигане на заложените цели.

„Стратегия“ е една от формите за разработване на политики, обобщаващо понятие за система от принципи и насоки за действия, ориентирани към постигането на определени цели с помощта на определени средства и често в рамките на определено време, които се разработват и осъществяват от държавни или местни органи, разполагащи с политически, законодателни, изпълнителни и финансови правомощия.

За изпълнението на политиките се разработват и утвърждават програми или планове за действие, чрез които те се реализират. Програмите обикновено обхващат взаимосвързани действия и средства (технически, технологични, организационни, правни, финансово-икономически и др.) за изпълнение на дадена политика. Управлението на програмата обхваща всички решения, действия и правила за ръководство, отчетност и използване на човешките, финансовите и материалните ресурси, за постигане на поставената цел.

Разработването и осъществяването на такива политики и произтичащи от тях програми и планове е сложен и многоаспектен процес, преминаващ през различни фази, които най-общо включват:

- Стратегическо планиране;
- Разработване на политиката и програмите за нейната реализация;
- Прилагане на политиката и програмите;

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.“



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- **Мониторинг;**
- **Оценка.**

В този смисъл, функционалният обхват на настоящите правила се фокусира върху четвъртата и петата фаза на този процес. Трябва да се има предвид обаче, че поради неговия цикличен характер някои видове оценки, например т.нар. предварителни (ex-ante) оценки, се осъществяват в рамките на планирането и разработването на самите политики. Често тези първи фази се базират на информация, получена по време на мониторинга или оценката на предишни сходни политики или документи с еквивалентен характер и/или оценки на състоянието на отделни сектори. Инвестиционната стратегия не разполага с предварителна оценка.

Чрез мониторинга се цели да се предостави на компетентния орган и неговия екип, както и на заинтересованите страни, ранна информация за напредъка, или липсата на напредък, по постигането на резултатите. По време на мониторинга се набират количествени и качествени данни за процесът по прилагането на политиките, като напредъкът към текущия момент се сравнява с първоначалните очаквания, за да се определят евентуалните необходими корективни действия.

Контролът на действието на стратегията предполага тяхната проверка за съответствието им с динамично променящите се условия в общината.

Оценките се фокусират върху постигнатите резултати и осъществените въздействия. Чрез заключителните оценки се прави рекапитулация на цялостната реализация на стратегията. Те имат за цел да установят как са използвани обществените ресурси, каква е ефикасността на извършените интервенции, в каква степен са постигнати предвидените цели. Изчерпателните изводи ще бъдат основа за подготовката на следващите документи за развитие на община Марица.

Този раздел е насочен към обобщаването на ясни и приложими инструменти и съвкупност от методи за мониторинг и контрол на изпълнението на стратегията. Освен това се осигуряват подходящите начини за поставяне на оценка и получаване на представа (периодична) за постигнатите резултати от провеждането на местните политики, насочени към привличането и управлението на инвестиции в общината.

За целта в предишния раздел са представени в синтезиран и систематизиран вид действащите в Инвестиционната стратегия принципи, цели, приоритети и мерки. На основата на този синтез се извеждат:

- техники за измерване и проследяване на прогреса на стратегията, включително начини за събиране на информация и идентифициране на настъпили промени в общинската среда;
- механизми за сравнение и оценка на резултатите;
- начини за корекции при значими отклонения от поставените цели;
- способности за участие на заинтересовани страни в процеса.

Конкретното използване на инструментариума е описано в следващите раздели на разработката.

2.2. Мониторингов инструментариум

Типология и класификация

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Класификацията на мониторинговите инструменти, използвана в тази разработка е според:

- разликата във фазата на съответната политика (системна класификация);
- използваните методически подходи (методическа класификация);
- специфични мониторингови техники.

Тъй като мониторингът на Инвестиционната стратегия ще се осъществява основно от общинската администрация за цялата територия на общината са игнорирани инструменти, класифицирани според позицията на оценяващия и според териториалния обхват.

Според **системната класификация** инструментите за мониторинг са:

- **предварителна (ex ante) оценка**, подпомагаща правилното целеполагане и идентифицирането на обществените потребности. Предварителна оценка при разработването на Инвестиционната стратегия не е извършена и тя е неприложима към настоящата разработка.
- **Текущи (ongoing) и междинни (mid-term) оценки**, проследяващи напредъка на осъществяваните политики и качеството на изпълнението им. В инвестиционната стратегия са предвидени такива ежегодни оценки (в началото на всяка година). Чрез мониторинга и текущите оценки могат да се измерят на един по-ранен етап разпределението на въздействията на политиките, да се минимизират или смекчат негативните въздействия и рискове, да се насърчи допълнително участието на заинтересованите страни. Чрез тях се идентифицират възникнали проблеми при реализацията на конкретни мероприятия и дейности, отклонения от предвидения курс на действие или очаквани резултати, възникнали непредвидени негативни ефекти и др. Междинната оценка може да се осъществи след приключване реализацията на дадена фаза на политиката, за да се оцени текущия резултат към съответния момент и да се предприемат съответните коригиращи действия за следващия етап. В зависимост от направените изводи при оценката е възможно да се предложат промени в изпълнението на политиките или да се наложи основно преработване на избрания инструментариум. Чрез сравнение с изходната ситуация може да се прецени дали предвидените действия и интервенции са релевантни на променящите се социално-икономически условия, правна рамка или други външни фактори пряко свързани с конкретната политика. Това позволява, ако е необходимо, да се предложат аргументирано адекватни промени в целите, съдържанието, мерките, сроковете на политиката или съответния стратегически документ. Текущият мониторинг и оценки осигуряват надеждни обратни връзки към управляващите и изпълнителите, създавайки условия за по-добро управление, усъвършенстване и развитие на прилаганите политики.
- **Заклучителни и последващи (ex post) оценки** за постигнатите резултати и осъществените въздействия. Такава оценка е задължителна да се проведе след изтичане на срока на действие на Инвестиционната стратегия, независимо как ще се определи този срок след провеждане на междинна оценка, която може да изиска актуализация и смяна на времевия хоризонт на Инвестиционната стратегия.
- **Последващи оценки на въздействието (ex post impact assessment)** проследява устойчивостта на постигнатите чрез реализирането на секторната политика

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

постижения и резултати. Тази оценка е особено подходяща при реализиране на конкретни проекти, предмет на стратегията. В инвестиционната стратегия не е предвидена такава оценка, макар че подобна оценка е подходяща за проследяване устойчивостта на планираните в стратегията клъстери, в случай, че такива се създадат в рамките на времеви хоризонт на стратегията (в случай, че клъстерите или подобни на тях структури се създадат в рамките на планирания период, те повече няма да присъстват в Инвестиционната стратегия като обект, а ще преминат в нова битност и ще бъдат обект на други програми, респективно и на последваща оценка на въздействие за стабилизирането им като устойчив проект).

Според **методическата класификация** се разграничават няколко методически подхода при изпълнението на мониторингови мероприятия. Обичайно те също са структурирани като оценки, насочени към:

- **Разпределение и използване на ресурсите** - както при разработването на политиките, така и ретроспективно. Пример за това е анализът „разходи - ползи“ (cost-benefit analysis), ориентиран най-вече към оценка на икономичността и ефикасността на съответните политики. Въпреки, че тези анализи са по-популярни при оценката на проекти първоначалното им разработване е било насочено към оценка на конкретни политики. Причината за това е, че при тях се извършва съпоставка на финансови разходи с публични ползи, което е типично за провеждането на публични политики;
- **Разработване и прилагане на стандарти и/или измерими цели** - формулират се критерии и показатели, чрез които се преценява успеха, качеството на реализация и въздействието на политиката. Например, оценката на показатели (benchmarking), ориентирана към степента, в която са постигнати определени цели сравними с добри практики, постигнати от други организации, е такъв метод. Той е насочен най-вече към оценка на ефективността и въздействието на базата на сравними показатели и дава възможност за бързи оценки при наличие на съответната база данни. Именно този метод е предложен в Инвестиционната стратегия (посочен е като механизъм за обратна връзка, но всъщност това е самият мониторинг и оценка, който процес поради итеративния си характер естествено включва механизма на обратните връзки). Този метод е съществен за този тип стратегия, тъй като същността на една инвестиционна стратегия е именно конкурентоспособността, която може да се установи само в съпоставка с други еквивалентни териториални единици. Предложеният от Инвестиционната стратегия benchmarking като обратна връзка всъщност скрито работи съвместно с методическия метод „**промяна и саморегулиране**“, който е типична обратна връзка за осигуряване на коригиращи действия и развитие на политиката в хода на нейната реализация.
- **Логическо програмиране и иконометрично моделиране** - търси се обяснение на въздействията на политиката и причинни връзки с нейните елементи и извършените интервенции. Обикновено се изследва какво как, кога, при какви условия би довело или би отчело съответните ефекти от реализиране на политиката. Следва да се отбележи, че това не е типичен мониторингов инструмент, но може да бъде прилаган в случаи в които се търсят преди всичко

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.“



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

косвени ефекти от провежданата политика. Така например при реализацията на политика за развитие на икономиката в дадена община, органите на местната власт не се явяват пряк участник в икономическия процес (или поне в класическия смисъл). Прилагането на преки инструменти за постигане на косвени цели от политиката изисква мониторингът да изследва логическата взаимовръзка между качество на административното обслужване, преференции за бизнеса, създаване на техническа и бизнес инфраструктура, за привличане на инвеститори и предприемачи. Тъй като тази взаимовръзка е динамична и може да покаже различна еластичност в процеса на прилагане на политиката е удачно нейното изследване да стане посредством предварително разработен модел. Този метод е особено подходящ за конкретния случай, но не го препоръчваме поради необходимостта от поддържане на висококвалифициран експертен екип със значителни теоретични и емпирични умения.

- **Оценка на социалното въздействие (social impact assessment).** Този тип оценки могат да се осъществяват както преди стартирането на политиките, така и по време на тяхната реализация и след тяхното приключване. Оценката на социалните въздействия обхваща всички социални и културни последици за гражданите от осъществяването на политиката и/или нейни конкретни инструменти (например проекти, чрез които тя се реализира), които променят начините, по които хората живеят, работят, отнасят се едни към други, организират посрещането на нуждите си и най-общо участват в живота на дадена общност. Културните въздействия се отнасят до промени в нормите, ценностите и вярванията, които ръководят поведението, нагласите, възприятията на хората и представите им за общността, в която живеят. Оценката на социалните въздействия анализира ценностите, подходите и предпочитанията на хората по отношение на използването на ресурсите, както и способността им да приемат реализирания политиката и да участват в него. Това е универсален метод, приложим за оценка на всякаква политика – и глобална и секторна. Наличието на неправителствени организации в предложения орган (работна група) за мониторинг от Инвестиционната стратегия (това е разписано по-подробно в четвъртия раздел на разработката) предполага, че тази оценка ще се използва в мониторинговия процес.

Специфични мониторингови техники са бързата оценка, одитът на изпълнението и оценката на показатели. Оценката на показатели се базира върху разработване на система от **критерии и индикатори**, чрез която се осъществява мониторинг на ключови обществени цели, политики и програми.

Индикаторите трябва да бъдат верифицирани спрямо целта, която се предполага, че обслужват, т. е. индикаторите трябва да позволяват да се измери до каква степен една политика е била правилно изпълнена и нейните цели са постигнати. Съществува връзка между нивото на целите, които се оценяват и типа на индикаторите, които се използват.

В зависимост от целеполагането и процеса на мониторинг, типологията на мониторинговия процес изисква разграничаване на няколко вида индикатори:

- Индикаторите за ресурси предоставят информация относно финансовите, човешките, материалните, организационните или регулаторните средства, необходими за изпълнението на политиката;

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Индикаторите за продукти се отнасят до продуктите, които се очаква да бъдат произведени (или услугите, които трябва да се предоставят) чрез реализацията на политиката;
- **Индикаторите за резултат** отразяват непосредствените влияния на програмата върху целевите групи, бенефициентите, преките адресати на политиката. Тази група индикатори се използва при оценка на общинските политики за количествено измеримите мерки.
- **Индикаторите за въздействие** се отнасят към по-широките последици от политиката извън прякото и непосредствено влияние върху целевите групи. Те включват например средносрочни въздействия върху преките адресати или бенефициенти, хора или организации, към които политиката не е пряко насочена, непредвидени въздействия и др. Тази група индикатори се използват при оценка на общинските политики по отношение реализацията на целите.
- Индикаторите за контекст са валидни за цялата територия, население или по-големи обществени групи без да се прави разграничение между тези, които са били обхванати от политиката и тези, които не са били достигнати от нея.

В заключение се очертава по различните класификации да се използва следния мониторингов инструментариум за оценка и мониторинг на Инвестиционната стратегия на община Марица:

- Текущи и междинна оценка;
- Benchmarking за определяне на конкурентоспособността на общината в резултат от реализацията на инвестиционната стратегия;
- Оценка на социалното въздействие;
- Оценка на показатели чрез система от критерии индикатори, разгледани в следващия раздел.

Използването на цитираните мониторингови инструменти може да се комбинира в общи доклади, така, както е описано в раздел 4 от тази разработка.

3. Дефиниране на индикатори за мониторинг, контрол и оценка

3.1. Общи положения

Системата от индикатори за проследяване реализацията на стратегията ще се основава на общи критерии за оценка, които обхващат съответствието на стратегическата рамка, актуалността, ефективността на използваните ресурси, степента на прилагане принципа на партньорство, адекватността на социално-икономическата обстановка, реалистичността, степента на постигане на целите й. Особено важно е тук дефинираните индикатори да бъдат свързани с индикаторите за наблюдение и оценка на Общинския план за развитие на община Марица, предмет на Дейност 1 от пакета стратегически документи, като се има предвид, че редица от мерките на ОПР са повлияни от Инвестиционната стратегия като ключова за развитието на община Марица.

Създаването на изчерпателна система от индикатори обикновено се състои от:

- **Дефиниране и информационно обезпечаване на индикатори за измерване на резултатите и въздействията от прилагането на стратегията;**
- **Определяне на критерии за последваща оценка на стратегията;**

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- *Разработване на система от индикатори за определяне на съответствието между прилагането на стратегията и принципите на публичност и прозрачност;*
- *Посочване на мерни единици, източници на информация и периодичност на събиране на информацията;*
- *Определяне на базови, междинни и целеви стойности на индикаторите.*

Етапът ще осигури обхватна система от индикатори, покриваща сферата на различните дейности, залегнали в стратегията.

Процесът започва с предварителното систематизиране на различните политики, които ще бъдат обект на оценка и измерване чрез индикаторите, което е изпълнено по-горе в разработката.

Индикаторите трябва да бъдат:

- Конкретни – съответстващи на целите и приоритетите.
- Измерими - избраните индикатори са насочени към желаното бъдещо състояние (в сравнение с базова стойност), съобразно визията и заложените цели на стратегията. Измеримостта прави индикаторите сравними.
- Приемливи – да бъдат приети от всички, от които се очаква да отговорят за постигането им.
- Постижими - индикаторите позволяват да бъдат измервани в определени интервали от време, чрез данни от официални източници на информация.
- Реалистични - индикаторите са пряко свързани с целта на стратегията и в същото време са изпълними, смислени и мотивиращи.
- Обвързани със срокове - заложената стойност на индикатора трябва да бъде постигната в ограничен период от време, което е взето предвид при неговото дефиниране. Известно изключение от това правило са само индикаторите за въздействие, поради техния дългосрочен характер.
- Устойчиви на манипулации – да регистрират както позитивните, така и негативните ефекти на оценяваните мерки.

3.2. Индикатори, предложени в Инвестиционната стратегия

В самата Инвестиционна стратегия са заложили две групи индикатори за измерване на успеха на стратегията. Първата група индикатори в стратегията са наречени „индикатори за измерване на успеха на стратегията“ и са определени както следва:

- Изградена база-данни от всички фирми, работещи на територията на община Марица
- Създаден Бизнес и инвестиционен център към община Марица
- Наети и обучени инвестиционни консултанти към община Марица, които да обслужват съществуващите инвеститори и да предоставят услуги на новите такива
- Изградено тържище за селскостопански производители
- Изградени две индустриални зони в община Марица
- Създадени два клъстера:
 - В областта на земеделието и хранително-вкусовата промишленост
 - В областта на машиностроенето 29 Инвестиционна стратегия на община Марица 2012-2016 г.

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

- Изградени партньорства за развитието на продукта, за маркетинг на община Марица и за предоставянето на услуги на инвеститорите
- Реализирани проекти по модела на публично-частното партньорство
- Подготвен персонал, необходим за работата на бъдещите инвеститори
- Изпълнена програма за инвестиционен маркетинг на община Марица кампания и дейности по връзки с обществеността (ПР) за привличането на външни инвестиции
- Проведена ПР кампания, насочена към населението на община Марица за запознаване с ползите от външните инвестиции
- Осъществена кампания за генериране на инвестиции и привлечени нови външни инвеститори на територията на община Марица.

От методическа гледна точка тази група индикатори на пръв поглед принадлежи към групата на очакваните резултати, но предвид спецификата на стратегическите цели по-надолу в разработката се визира като обща рамка за определяне на индикаторите.

Втората група индикатори са дефинирани в раздела за „управление, финансиране, мониторинг, контрол и обратна връзка“, точка „Оценка на стратегията“, като е отбелязано, че освен реализираните проекти, заложи в стратегическата част, критерии за оценка ефективността на стратегията ще бъдат и следните показатели:

- Реалният ръст на БВП на местно ниво, обема на преките чуждестранни инвестиции и разполагаемите доходи на населението;
- Създадените нови работни места при нарастване на производителността на труда;
- Повишаване на икономическата активност сред местното население и увеличаване на предприемачеството, вкл. създаването на клъстерни структури;
- Увеличаване на въведените нови технологии и информационната осигуреност;
- Растеж в произведената продукция от общината;
- Стартирали схеми за обучение през целия живот;
- Изградено сътрудничество с научно-изследователски и посреднически организации.

Двете групи индикатори, предложени в Инвестиционната стратегия, са смесени по отношение на класификацията в смисъл, че и в двете групи има и индикатори за въздействие, и индикатори за резултат.

3.3. Окончателна система от индикатори за наблюдение и оценка на плана

За описание на системата от индикаторите е ползвана общата методика за разработка на система от индикатори към общинските планове за развитие, като е отчетена спецификата на секторната стратегия, предмет на настоящата разработка.

3.3.1. Индикатори за въздействие

Индикаторите за въздействие са насочени към реализацията на целите. Те са разделени в три категории съобразно стратегическите цели на Инвестиционната стратегия.

Сроковете на отчитане на всички видове индикатори могат да се актуализират, ако след междинната оценка се актуализира времевата рамка на инвестиционната стратегия за привеждането ѝ в съответствие с Националната рамка и стратегическите документи от по-ниските йерархични нива.

Индикатори за въздействие

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

№	Индикатор за въздействие	Мерна единица	Източник на информация	Период на отчитане в години	Базова стойност /2012 г./	Междинна стойност /2014 г./	Целева стойност /2016 г./
СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 1. ЗАПАЗВАНЕ И РАЗШИРЯВАНЕ НА СЪЩЕСТВУВАЩИТЕ ИНВЕСТИЦИИ В ОБЩИНА МАРИЦА							
1	Размер на инвестициите в земеделието и преработвателната промишленост	Хил. лева	НСИ	2			
2	Размер на инвестициите в областта на машиностроенето	Хил. лева	НСИ	2			
3	Размер на инвестициите в третичния сектор	Хил. лева	НСИ	2			
4	Размер на преките чуждестранни инвестиции	Хил. лева	НСИ	1			
СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 2. РАЗВИТИЕ НА КАПАЦИТЕТА НА ОБЩИНАТА ДА ОБСЛУЖВА И ПРИВЛИЧА ИНВЕСТИЦИИ							
5	Реализирани проекти по модела на публично-частното партньорство	Хил. лева	Общината	2			
6	Изградени сътрудничества с научно-изследователски и посреднически организации	Брой	Общината	2			
7	Стартирали схеми за обучение	Брой	Общината	2			
8	Наети и обучени инвестиционни консултанти към община Марица	Брой	Общината	2			
СТРАТЕГИЧЕСКА ЦЕЛ 3. ПРИВЛИЧАНЕ НА НОВИ ИНВЕСТИЦИИ В ПРОИЗВОДСТВОТО И В ПРАБОТВАТЕЛНАТА ПРОМИШЛЕНОСТ, БАЗИРАНА НА СЕЛСКОСТОПАНСКИЯ ПОТЕНЦИАЛ НА ОБЩИНА МАРИЦА							
9	Създадени нови работни места	Брой	НСИ	1			
10	Нарастване на произведената продукция в общината	Проценти	НСИ	2			
11	Ръст на БВП на местно ниво	Проценти	НСИ	1			
12	Нарастване на доходите на населението	Проценти	НСИ	2			

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

3.3.2. Индикатори за резултат

Индикаторите за резултат разглеждат количествено измеримите мерки и се фокусират върху предполагаемите резултати и следствия от предвидените дейности. Индикаторите в някои случаи са групирани по логиката на Инвестиционната програма и нейната финансова програма по тактически цели за залагане на финансови измерители.

Мярка №	Индикатор за резултат	Мерна единица	Източник на информация	Период на отчитане	Базова стойност /2012 г./	Междинна стойност /2014 г./	Целева стойност /2016 г./
1.1.1.1. Изграждане на база-данни от всички фирми, работещи на територията на община Марица, която ще се актуализира веднъж годишно	Брой записи в базата данни	Брой	Община Марица	1			
1.1.1.2. Извършване на анкета сред инвеститорите за установяване на тяхното мнение относно различни параметри на бизнес средата в общината	Попълнени и обработени анкети	Брой	Община Марица	2			
1.1.1.3. Предприемане на мерки за решаване на конкретни проблеми на бизнеса в общината за промяна на наредби и общински актове, създаващи затруднения на бизнеса	Списък на предприетите мерки за решаване на конкретни проблеми на бизнеса	Брой	Община Марица	2			
1.1.2.1. Подготовка на Устройствен правилник за работата на Бизнес и инвестиционния център	Създаден бизнес и инвестиционен център	Брой работни места	Община Марица	5			
1.1.2.2. Логистично осигуряване на работата на Бизнес и инвестиционния център и привличане на инвестиционни консултанти – офис с трима инвестиционни консултанти							
1.2.1.1. Избор на модел за управлението на тържището и подготовка на техническа документация	Вложени средства в изграждането на тържище	Хил. лева	Община Марица	2			
1.2.1.2. Изграждане на тържище за селскостопански производители							

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Мярка №	Индикатор за резултат	Мерна единица	Източник на информация	Период на отчитане	Базова стойност /2012 г./	Междинна стойност /2014 г./	Целева стойност /2016 г./
1.2.2.1. Изграждане на зоните и инфраструктурна осигуреност	Вложени средства в изграждането на индустриални зони	Хил. лева	Община Марица	2			
1.2.2.2. Управление на зоните							
1.3.1.1. Институционализиране на клъстер 1 – създаване на сдружение с цели, задачи и управително тяло	Вложени средства в организацията на клъстер в областта на земеделието и хранително-вкусовата промишленост	Хил. лева	Община Марица	2			
1.3.1.2. Операционализиране на дейността на клъстера – изграждане на административното тяло							
1.3.1.3. Развитие на клъстера – привличане на клиенти, маркетинг, свързване в мрежа с други клъстери							
1.3.2.1. Институционализиране на клъстер 2 – създаване на сдружение с цели, задачи и управително тяло	Вложени средства в организацията на клъстер в областта на машиностроенето	Хил. лева	Община Марица	2			
1.3.2.2. Операционализиране на дейността на клъстера – изграждане на административното тяло							
1.3.2.3. Развитие на клъстера – привличане на клиенти, маркетинг, свързване в мрежа с други клъстери							
1.3.2.4. Общи дейности на клъстера – общо оборудване, обучителен център							
2.1.1.1. Установяване на партньорства за развитието на продукта (комунални, строително-инвестиционни, обучителни, МИГ, бизнес организации)	Брой създадени партньорства за развитието на продукта	Брой	Община Марица	1			
2.1.1.2. Установяване на партньорства за маркетинг на община Марица	Брой създадени партньорства за маркетинг	Брой	Община Марица	1			
2.1.1.3. Установяване на партньорства по предоставянето на услуги за клиентите (инвеститорите) – банки, адвокати, консултанти	Брой създадени партньорства за услуги за клиентите	Брой	Община Марица	1			

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Мярка №	Индикатор за резултат	Мерна единица	Източник на информация	Период на отчитане	Базова стойност /2012 г./	Междинна стойност /2014 г./	Целева стойност /2016 г./
2.1.2.1. Създаване на Икономически и инвестиционен консултативен съвет към Кмета на община Марица	Брой участници в икономическия и инвестиционен консултативен съвет към кмета	Брой	Община Марица	2			
2.2.1.1. Дефиниране на конкретни проекти (напр. в сферата на пътната инфраструктура, ВиК, улично осветление, настаняване, социални услуги, озеленяване и т.н.), които са от висока обществена значимост и биха представлявали интерес за частни инвеститори от гледна точка на тяхната възвръщаемост	Брой дефинирани проекти от висока обществена значимост, вложения за разработка и стойност на проектите	Брой Хил. лева Хил. лева	Община Марица	2			
2.2.2.1. Разработване на презентации на всеки един проект за маркетинг пред потенциални инвеститори с икономически, технически и правни характеристики	Брой презентации на дефинирани проекти с висока обществена значимост	Брой	Община Марица	2			
2.3.1.1. Извършване на анализ на настоящото състояние на подготовеност на жителите на общината и нуждите на фирмите, особено анализ на причините за високата младежка безработица	Извършен анализ за състоянието на подготовеност	Да/не	Община Марица	5			
2.3.1.2. Изпълнение на програма за обучение и преквалификация - организиране в читалищата на езикови курсове, за компютърна грамотност и предприемачество и стажантски бизнес програми	Брой обучени, преквалифицирани и стажанти	Брой	Община Марица	1			
2.3.2.1. Разработване на програма, по която персоналът на бъдещите инвеститори ще бъде обучен в периода на изграждането на новите предприятия, за да може да започне работа в момента на стартирането на дейността на фирмата	Разработена програма за обучение	Да/не	Община Марица	5			

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Мярка №	Индикатор за резултат	Мерна единица	Източник на информация	Период на отчитане	Базова стойност /2012 г./	Междинна стойност /2014 г./	Целева стойност /2016 г./
3.1.1.1. Подготовка на инвестиционен профил на общината, вкл. пакет за развитие с идентифициране на преференциите, териториите и инфраструктурите и цени и профил с тема и инвестиционно лого	Разработен инвестиционен профил на общината	Да/не	Община Марица	5			
3.1.1.2. Подготовка и отпечатване на рекламно-информационни материали за община Марица – сайт, брошура, секторни изследвания и т.н.	Брой рекламни материали по видове (ако е сайт, брой публикации или страници)	Брой	Община Марица	1			
3.1.2.2. Планиране на комуникацията с клиентите към компании, чиито списък се актуализира на шест месеца	Брой осъществени комуникации с клиенти	Брой	Община Марица	1			
3.1.3.1. Участие на изложения	Брой участия в изложения	Брой	Община Марица	1			
3.1.3.2. Инвестиционни семинари и конференции	Брой семинари и конференции	Брой	Община Марица	1			
3.1.3.3. Организиране на инвестиционни мисии в чужбина	Брой инвестиционни мисии в чужбина	Брой	Община Марица	1			
3.1.4.1. Извършване на реклама и ПР, насочени към привличането на външни инвеститори при спазване визуалната идентичност на общината	Брой осъществени контакти с външни инвеститори	Брой	Община Марица	1			
3.1.4.2. Провеждане на ПР кампания, насочена към населението на община Марица с идентифициране и поддържане на редовен диалог с влиятелни представители на местното население	Проведена ПР кампания	Да/не	Община Марица	2			

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Мярка №	Индикатор за резултат	Мерна единица	Източник на информация	Период на отчитане	Базова стойност /2012 г./	Междинна стойност /2014 г./	Целева стойност /2016 г./
3.2.1.1. <i>Приоритизиране и избор на конкретни компании, които ще бъдат целева група за дейностите по привличане на инвестиции с оценка на съвместимостта на всеки сектор с характеристиките на общината и нейните цели за развитие</i>	Брой избрани компании в целевата група	Брой	Община Марица	1			
3.2.2.1. <i>Осъществяване на директен контакт с фирмите и представяне на инвестиционното предложение на общината с подчертаване на предимствата пред конкурентните дестинации</i>	Брой фирми, с които е осъществен директен контакт с представено инвестиционно предложение	Брой	Община Марица	1			
3.2.3.1. <i>Организация на съдействието и на услугите към инвеститора с номиниран експерт от страна на общината по всички линии на административното обслужване, както и осигуряване на контакти с другите ведомства</i>	Брой преференциални услуги	брой	Община Марица	1			

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

4. Разработване на система за наблюдение и оценка

4.1. Общи положения

Системата за наблюдение и оценка на Инвестиционната стратегия е основното средство за определяне на ефикасността и ефективността от реализацията ѝ. Според нашето разбиране, обхватът на системата следва да включва структурни, функционални и времеви аспекти. От друга страна, с цел оперативност и ефикасност на цялостния процес на управление на общинските политики, считаме, че е целесъобразно системата за наблюдение и оценка да бъде хармонизирана със системата за мониторинг на ОПР на община Марица.

Системата за наблюдение и оценка на Инвестиционната стратегия съдържа следните описание на участващата структура и описание на инструментите по наблюдението и оценката.

Използвани са два подхода при реализацията на тази дейност – интеграционен и адаптивен. Първият изразява стремежа към постигане на интегритет между ОПР на община Марица за периода 2014-2020 и Инвестиционната стратегия. Вторият подход отразява необходимостта системата за наблюдение и оценка да бъде съобразена с дефинираните в Инвестиционната стратегия стратегически компоненти – стратегически и тактически цели, мерки и действия.

4.2. Управление, мониторинг и оценка на стратегията според Инвестиционната стратегия

Управление на инвестиционната стратегия

Съществуват три рамкови законови нива на субординация при насърчаването на инвестициите в България.

На първо място, Министерът на икономиката, енергетиката и туризма осигурява провеждането на държавната политика в областта на инвестициите във взаимодействие с органите на изпълнителната власт. Той изготвя и прилага програми и мерки за насърчаване на инвестициите в сътрудничество с органите на изпълнителната власт и заинтересовани неправителствени организации.

На второ място, Областният управител осигурява провеждането на държавната политика за насърчаване на инвестициите на територията на областта, организира разработването на мерки за насърчаване на инвестициите и координира тяхното изпълнение, както и координира работата на органите на изпълнителната власт и на техните администрации на територията на областта.

На трето място кметът на общината осигурява провеждането на политиката за насърчаване на инвестициите на територията на общината при разработването и изпълнението на общинския план за развитие и на програмата за неговото изпълнение и съдейства за прилагането на мерките за насърчаване на инвестициите.

В тази законова рамка управлението на стратегията ще се осъществява от общинската администрация на община Марица в сътрудничество с Общинския съвет, под общото ръководство на общинския кмет. Реализацията на всяка една от поставените тактически цели ще бъде поверена на ресорния отдел, намиращ се под ръководството на съответния заместник-кмет.

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.

Отчетността ще се извършва, следвайки йерархичната структура на общинската администрация. Началникът на отдела (или експертът, отговорен за изпълнението на дадена мярка от стратегията) ще се отчита пред съответния заместник-кмет, който ще докладва на кмета на общината. Взаимната свързаност на поставените цели изисква непрекъснатата координация и комуникация между тях.

Едновременно с това, стратегията предвижда създаването на два нови органа:

- **Икономически и инвестиционен консултативен съвет** към Кмета на община Марица, който ще провежда ежемесечни заседания във връзка с привличането и обслужването на инвеститорите в общината;
- **Бизнес и инвестиционен център към община Марица**, чиято задача ще бъде да предоставя услуги и да бъде в постоянен контакт с инвеститорите и бизнеса в общината.

Управлението на Инвестиционната стратегия на община Марица има следната структура:



Задачата на първия орган (Съветът) ще бъде да осъществява консултативни функции във връзка с изпълнението на стратегията, докато Центърът ще бъде активно ангажиран с изпълнението на отделните мерки и дейности в рамките на стратегията.

Мониторинг

Мониторингът върху изпълнението на мерките и дейностите, включени в стратегията, ще се осъществява от работна група, съставена от представители на общината, местни неправителствени организации и представители на бизнеса (инвеститорите), в чиито компетенции ще влиза тяхното осъществяване.

В началото на всяка година от нейното изпълнение ще бъде извършен анализ и оценка за въздействието и ползата от осъществяването на планираните мерки/дейности в рамките на стратегията и при необходимост ще бъдат вземани решения за тяхната актуализация.

В тази връзка, е препоръчително разработването и внедряването на система за оперативен контрол по изпълнението на резултатите по отделните мерки от стратегията.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Оценка

Оценката на стратегията се извършва по критерии, включващи реализираните проекти и показатели, описани в предходния раздел на тази разработка.

Механизъм за обратна връзка

Основен подход за даването на обратна връзка по отношение на изпълнението на Инвестиционната стратегия, е бенчмаркинг анализът, който определя конкурентната позиция на община Марица спрямо други сходни по своите характеристики региони, за да се запази чувствителността към промените в средата и да бъдат отразени тенденциите за развитие в дългосрочен период. Динамичният характер на инвестиционните предпочитания предопределя необходимостта от ежегодно извършване на подобен анализ и сравнение, както и от непрестанно оптимизиране на подхода за неговото извършване.

Бенчмаркингът е процес, използван в процесите на управление, при който се извършва оценка на различни аспекти (фактори) от представянето на целевата дестинация по отношение на приета на експертно ниво “добра практика”. По този начин се определя изоставането или изпреварването по определени показатели в сравнение с “добрата практика” и спрямо други конкурентни инвестиционни дестинации. В конкретния случай, се определя конкурентната позиция на община Марица по следните компоненти:

- Инвестиционен имидж – разпознаваемост на общината като благоприятно място за извършване на инвестиции
- Административен капацитет на общината за привличане и обслужване на инвеститори
- Налична инфраструктура за извършване на инвестиции
- Подготвеност на човешкия ресурс на местно ниво за участие в инвестиционни проекти (наличие на подготвен и квалифициран персонал)

Инвестиционната стратегия предлага след анализа на постигнатите резултати за всеки от ключовите фактори, по които се извършва сравнение, в рамките на изпълнение на стратегията да бъде въведен системен benchmarking анализ със следните стъпки:

- **Стъпка 1:** Идентифицира се добра практика, срещу която ще бъде сравнявана община Марица и се определят други общини/региони, които имат сходни характеристики на средата и които ще се сравняват с община Марица по трите дефинирани по-горе компонента. Приетата на експертно ниво “добра практика” ще бъде използвана като пример за подражание (benchmark) и ще бъдат изследвани компонентите (факторите), които я правят такава.
- **Стъпка 2:** На база на съгласувана дискусия в работна група, се извършва избор на няколко (4 до 5) фактора, които се ранжират по важност и на които се дават различни теглови коефициенти (сборът на тегловите коефициенти, напр. 0,1 – 0,2 - 0,3 - 0,4 и т.н. следва да е равен на 1,0).
- **Стъпка 3:** Добрата практика, избраните за сравнение региони и община Марица се поставят в матрица, в която за всеки от факторите за успех се дават съответствие с оптималното състояние) на база на експертна дискусия. Извършва се оценка на представянето.
- **Стъпка 4:** Оценката на резултатите представлява умножаване на стойностите на всеки от факторите по тегловите коефициенти и сумиране на резултатите от колоните. На база на използваните критерии (фактори), които са с различни тегла,

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

се получават средно претеглени стойности при извършването на оценката, които са статистически значими. По този начин се постига реалистична оценка на всяка една от сравняваните инвестиционни дестинации с община Марица и се прави сравнение с резултата, постигнат от добрата практика.

- **Стъпка 5:** Претеглените стойности дават възможност за приоритизиране и анализиране на отделните фактори, които характеризират общината от гледна точка на капацитета ѝ да задържа и привлича инвестиции и да усвоява ефективно европейските фондове за постигане на основните цели на стратегията, както и дават възможност за получаване на обективна оценка за реалното състояние.
- **Стъпка 6:** На база на тази оценка се прилагат мерки и действия, които да дадат възможност на община Марица в обозрим период от време да се доближи като представяне до “добрата практика” и да оптимизира своето представяне.

В Инвестиционната стратегия като цяло механизмът на оценка и мониторинг е представен твърде обобщено, като се има предвид тежките мерки, с които тази стратегия натоварва общинската администрация и финансово, и организационно. Очевидно именно това налага разработката на тези правила като допълнение към стратегията и особено определяне на количествени параметри на индикаторите за оценка на изпълнението на стратегията.

4.3. Окончателна система за наблюдение и оценка на Инвестиционната стратегия на община Марица

Значение

Целите на системата са да се определи степента на изпълнение на планираните цели, да се проследи съответствието на стратегията с променящите се условия и да се аргументира нуждата от нейната актуализация.

Основните задачи пред системата са информационното обезпечаване, приложението на системата от индикатори на ОПР, пълноценната координация и взаимодействие на участващите структури и успешното публично представяне на резултатите от наблюдението.

Системата за наблюдение и оценка интегрира идентифицираните индикатори за измерване на резултатите и въздействието на стратегията.

Участваща структура

Основният участник е работната група, съставена от представители на общината (администрацията и общинския съвет), местни неправителствени организации и представители на бизнеса. При необходимост, особено за изпълнение на benchmarking'а, се привличат външни експерти.

При формирането на работната група следва особено внимание да се обърне на оценката за активността на различните структури в община Марица. Откриването на заинтересовани страни е една от най-трудните практики и формирането на работната група следва да се предшества от дейност по идентифициране на заинтересованите страни, от които да се формира групата. Особено внимание следва да се обърне при привличане на представителите на бизнеса.

Кметът на общината организира наблюдението на Инвестиционната стратегия, осъществявайки паралелно и по възможност едновременно наблюдение с аналогичната дейност за Общинския план за развитие.

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Инструменти за наблюдение и оценка

Основният инструмент за наблюдение и оценка на реализацията на стратегията е годишната текуща оценка, която се разработва в началото на годината (с изключение на първата). Текущата оценка през 2014 година има характер на междинна оценка поради критичността на годината, в която започва новия програмен период на Европейския съюз и стартира и новия планов период на Общинския план за развитие.

При разработката на тези оценки е задължително въвличането на институциите, предоставящи нужната информация за проследяване на стратегията, съобразно с нейните индикатори. Основните източници на информация са Националният статистически институт, Териториалното статистическо бюро в Пловдив, Агенцията по заетостта, различни представителни проучвания на местната администрация, неправителствени организации и експертни колективи.

След изтичане на програмния период на Инвестиционната стратегия (който може да се измени в резултат на междинната оценка през 2014 г.) се извършва последваща оценка на стратегията.

Системата за наблюдение предвижда в ежегодните (в т.ч. и междинната) оценки да се включва следното съдържание:

- социалните и икономическите промени в рамките на общината и прилежащата ѝ външна среда;
- степента на изпълнение на предвидените стратегически цели;
- системата на системен benchmarking, описана в предходната точка, за позициониране на общината в конкурентната среда;
- актуалността на стратегията спрямо настъпилите промени;
- мотивирани предложения за подобряване на системата за наблюдение, както и за цялостния процес по изпълнението на стратегията;
- мотивирани предложения за необходимостта от актуализация по цели, мерки и действия

Междинната оценка има по-специална функция в процеса на оценяване на Инвестиционната стратегия. Изводите на междинната оценка отвеждат до евентуалната актуализация на Инвестиционната стратегия, още повече като се отчете крайният срок от 2016 г., в който е разположена стратегията. Това разбира се е било продиктувано от инвестиционната обстановка и инициативността на общинската администрация към този момент, но е необходимо да се преосмисли при наличието на нови обвързващи стратегически документи, в които тази стратегия ще заеме ключово място. Главните причини за промяна на стратегията могат да бъдат продиктувани от динамичните социални и икономически процеси на общинско ниво, заедно с възникнали съществени изменения в инвестиционния климат на страната. Към тези обстоятелства се присъединяват и важни промени в законодателната и стратегическата рамка – набора от европейските и националните нормативни и стратегически документи, основните политики и секторните планове и програми. Междинната оценка следва да оцени значимостта на настъпилите изменения и адекватността на наличната инвестиционна стратегия спрямо тях. Оценката определя дали е целесъобразно формулирането на допълнителни мерки и дефинирането на нови дейности и проекти – изработването на актуализиран документ със срок за изпълнение оставащото време от програмния период.

Този документ е създаден в рамките на проект: „Ефективна координация за стратегическо планиране и мониторинг на политиките на Община Марица, в изпълнение на Договор № 13-13-101/13.11.2013г., финансиран от Оперативна програма „Административен капацитет, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейския социален фонд.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Всички материали по мониторинга и оценката се публикуват в официалния сайт на общината.

5. Разработка на обучителни материали

Процесът на обучение е една от най-важните части в цялостната система по наблюдението и оценката на всяка стратегия, политика, програма или друг вид стратегически документ. Без правилно разбиране за това как работи цялата система и как да се прилагат разработените правила и методики за мониторинг, контрол и последваща оценка на Инвестиционната стратегия, те ще се превърнат неефективни инструменти за управление на изпълнението ѝ. Като правило служителите, които трябва да се обучат да боравят със системата за наблюдение и оценка, следва да са тези, чиито задължения изискват това или работят в съответното звено на общинската администрация, отговарящо за инвестиционната политика.

Целта е да се обучат експерти (максимум седем), служители на общинската администрация, които да гарантират адекватното прилагане на разработените правила за мониторинг.

Обучителните материали са неразделна част от тази разработка и включват:

5.1. Наръчник за работа със системата за наблюдение и оценка, включително начините за прилагане на избраните правила и методики мониторинг и оценка на Инвестиционната стратегия;

5.2. Презентационни материали за обучение на избраните служители, чрез които да бъде онагледен цялостния процес по спазването на определените правила и методики.

Обучението включва различни методи на обучение като методът на проектите (на Дюи и Килкпатрик), интерактивният метод и дискусияният метод.