



færnet

VEJLEDNING #4



Vejen til succes



Europa-Kommissionen
Maritime anliggender og fiskeri

DA

Indholdsfortegnelse

Indledning	3	2. Udvikling af den private sektors inddragelse og investering.....	17
1. Forvaltning af effektive partnerskaber.....	4	2.1 Indledning	17
1.1 Indledning	4	2.2 Forberedelse af samarbejdet med erhvervslivet	18
1.2 At arbejde i et partnerskab.....	4	Fokus på fiskeriet eller fokus på området?.....	18
Betydningen og værdien af partnerskab	4	Erhvervsdemografi	18
1.3 FLAG-partnerskabet.....	6	Tendenser i virksomhedspopulationen	19
1.4 Hvordan fungerer FLAG-partnerskabet?	7	Hvem er iværksætterne?	20
Inddragelse af partnere i FLAG	7	Kortlægning af eksisterende virksomhedsstøtte	20
1.5 Forvaltning af inddragelse	9	Samarbejde med en interessentgruppe for at forstå virksomhedernes behov.....	21
Fastsættelse af de grundlæggende regler.....	9	2.3 Potentielle aktioner	21
FLAG-møder	11	Virksomhedskultur og -betingelser	22
1.6 Den praktiske gennemførelse af programmet.....	13	Opstartstøtte.....	23
FLAG skal både være strategisk og udføre administrative opgaver.....	13	Adgang til finansiering.....	26
Ansøgning og beslutningsprocesser.....	14	Konsolidering og vækst.....	27
1.7 Betalingsanmodninger, rapporter og overvågning	15	2.4 Konklusion.....	28
1.8 Konklusion.....	16	3. Aktiv projektudvikling og -udvælgelse	29
		3.1 En strategisk fremgangsmåde.....	29
		Indledning	29
		Tilfør dynamik, støt, udvælg.....	29
		Fastlæggelse af konteksten	30
		3.2 To typer metoder og værktøjer	32
		Nogle proaktive metoder og værktøjer	33
		Støtte til lokal gennemførelse	33
		Passive metoder og værktøjer.....	36
		Ansøgnings- og beslutningsprocesser	37
		Efter udvælgelsen: samarbejde, mentorordninger, netværkssamarbejde....	39
		3.3 Afsluttende bemærkninger.....	40

Fotografier (forside):

Jean-Luc Janot

Bidragydere:

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

Produktion:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Redaktør: Europa-Kommissionen, Generaldirektoratet for Maritime Anliggender og Fiskeri, Generaldirektøren.

Ansvarsfraskrivelse: Selv om Generaldirektoratet for Maritime Anliggender og Fiskeri har ansvaret for den overordnede fremstilling af denne publikation, er det ikke ansvarligt for nøjagtigheden, indholdet eller de synspunkter, der fremsættes i de enkelte artikler. Medmindre andet er angivet, har Europa-Kommissionen ikke antaget eller på nogen måde godkendt synspunkter, der forekommer i denne publikation, og udtalelserne heri må ikke opfattes som Kommissionens udtalelser eller som en udtalelse fra Generaldirektoratet for Maritime Anliggender og Fiskeri. Europa-Kommissionen garanterer ikke for nøjagtigheden af de data, der er medtaget i denne publikation, og hverken Europa-Kommissionen eller personer, der handler på dens vegne, påtager sig ansvaret for anvendelsen af dem.

© Den Europæiske Union, 2011.

Trykt i Belgien på genbrugspapir.

Indledning

Denne vejledning er udarbejdet for at støtte lokale fiskeriaktionsgrupper (FLAG'er) med at gå fra fasen med aktivitetsplanlægning og -udvikling til at blive fuldt operationelle. Den er navnlig målrettet den anden bølge af FLAG'er, der forventes at blive sat på skinner i 2011. Vejledningen er centreret om tre temaer, som FLAG'erne indkredsede som prioriterede behov for støtte på seminaret "FLAGs on the Move" i Gijon i foråret 2010. Hvert tema præsenteres i et separat kapitel og kan læses som sådan, selv om vejledningen er udformet, så den supplerer den første Farnet-vejledning, Startvejledning for lokale fiskeriaktionsgrupper (FiskeriLAG).

De tre temaer er:

- > forvaltning af effektive partnerskaber
- > udvikling af den private sektors inddragelse og investering samt
- > aktiv projektudvikling og -udvælgelse

1. Forvaltning af effektive partnerskaber

1.1 Indledning

Lokale områdebaserede partnerskaber i form af lokale fiskeriaktionsgrupper (FLAG'er) er afgørende for gennemførelsen af EFF's akse 4. Ved gennemførelse af akse 4 via lokale partnerskaber er der en klar forventning til, at lokale partnerskaber og inddragelse af lokal-samfundet vil øge værdien af udviklingsprocessen. Disse partnerskabers arbejde har en meget direkte indvirkning på det, der opnås i fiskeriområderne, og de kombinerer lokale aktørers styrker og potentialer, idet de kan afdække og behandle fælles spørgsmål, muligheder og udfordringer. De danner en væsentlig forbindelse mellem det pågældende sted og befolkningen og de institutioner, der er involveret og berørt, de giver fornemmelsen af lokal identitet et fokus, som motiverer inddragelsen nedefra og øger den sociale kapital, og de udgør det middel, som omsætter visionen om, at man kan og vil gøre noget, til virkelighed.

Erfaringer fra andre lignende områdebaserede initiativer beviser, at den måde, partnerskaberne arbejder på, har en markant virkning på, hvad FLAG opnår, og hvordan den bidrager til områdets trivsel. Den effektive drift og forvaltning af disse FLAG-partnerskaber er derfor af stor betydning for akse 4's succes, både lokalt og overordnet.

Dette kapitel har til formål at behandle nogle af de mere praktiske aspekter af, hvordan man driver, forvalter og opretholder et dynamisk og afbalanceret arbejdende FLAG-partnerskab. Vejledningen giver praktiske informationer og råd til FLAG'er om spørgsmål, der skal overvejes, når man opretter og gennemfører lokale partnerskaber, gennemfører deres udviklingsstrategier og forvalter inddragelsen af FLAG-medlemmer og lokal-samfundet. Den medtager nogle af de seneste henstillinger fra Europa-Kommissionen som svar på Revisionsrettens rapport om LEADER-partnerskaber. Dette kapitel bør læses sammen med Farnet-vejledning ¹ og navnlig kapitel 3 i vejledningen om "Opbygning af lokale partnerskaber".

1.2 At arbejde i et partnerskab

Betydningen og værdien af partnerskab

Selv om vi i dette kapitel arbejder med en meget speciel type af partnerskab i FLAG, er det værd at nævne nogle af de mere generelle aspekter af partnerskabsarbejde for at fremhæve fælles relevante principper, der bidrager til vellykkede partnerskaber. Der findes megen information om "partnerskabets karakter" både i vejledninger, lærebøger og andre kilder, der ligger gratis på internettet. Det meste er i sagens natur ret generelt, men der kan trækkes på nyttige erfaringer om merværdien i effektivt partnerskabsarbejde, som kan bidrage til, at helheden bliver større end summen af delene.

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

Partnerskab kan defineres på følgende måde: "Partnerne sigter mod **at nå noget, de ikke kunne nå alene**, ved **at forene kompetencer og andre ressourcer**. Dertil har de brug for en **fælles vision for deres mål** og en **måde at arbejde sammen på**, der **opfylder denne ambition**. Det kan indebære en **langsigtet formel struktur** eller **aftale på kortere sigt**."² I praksis kan det at være partner opsplittes i fire dele, der til sammen danner hele rollen³:

- > at deltage i (inddragelse)
- > at være en del af (valg)
- > at være med (forpligtelse)
- > at formidle (kommunikation).

Et LAG-partnerskab, herunder i FLAG'er, forener hele spektret af ønsker, synspunkter og interesser fra alle tre sektorer, den offentlige og private sektor samt den frivillige sektor og civilsamfundet⁴. Partnerskabet tiltrækker og samler også ressourcer til at underbygge støtte, kapacitet til at inddrage samt knowhow. Når man lytter og taler sammen i en (F)LAG, opnår man:

- > et bredere syn på området, hvilket giver uventede muligheder
- > en ny sammenkobling af idéer, der giver grobund for innovation
- > mere modne projekter, der skaber social samhørighed
- > mere effektiv gennemførelse med bedre risikostyring og
- > flere bæredygtige aktioner baseret på kapacitet til fornyelse.

Alle disse definitioner fremhæver fælles elementer af, hvordan partnerskaber fungerer, og hvordan de søger at opnå noget, de ikke kunne opnå alene. Partnerne vælger at deltage og forpligte sig. Sådan som FLAG-partnerskabet beskrives i startvejledningen:

- > samler det enheder fra den offentlige og den private sektor og fra civilsamfundet på lige vilkår,
- > sikrer det, at de samarbejder om at fastlægge fælles mål og indfri dem,
- > er det langsigtet, dvs. det rækker ud over et enkelt projekt eller et kortsigtet samarbejde,
- > forudsætter det en fordeling af både risici og fordele mellem alle partnere, og
- > anerkender det, at partnerne bliver stærkere af at arbejde sammen, bygge på og supplere hinandens styrker og aktiver.

Alle disse punkter gør det klart, at et lokalt partnerskab ikke kun må opfattes som et nyt lokalt forvaltningslag for en decentraliseret gennemførelse af centrale og regionale foranstaltninger. Erfaringerne viser, at meget af den ovennævnte merværdi kan gå tabt, hvis det fejlagtigt opfattes på den måde, og omkostningerne og bureaukratiet i det ekstra lag kan veje tungere end fordelene.

² Wilcox D A short guide to partnerships.
<http://www.partnerships.org.uk/part>

³ Organising Local Partnerships; Innovation in Rural Areas
Notebook 2 Leader European Observatory

⁴ UK LEADER+ Network. A guide to practical approaches.
Harnessing Local Knowledge.

1.3 FLAG-partnerskabet

EFF akse 4-partnerskaber omtales normalt som en lokal fiskeriaktionsgruppe (FLAG). En FLAG er ikke kun et partnerskab, det er en meget speciel type partnerskab med særlige krav og et særligt ansvar.

Under EFF's akse 4⁵ er det et krav, at den tilgængelige støtte i et givet område gennemføres af en enhed eller gruppe (lokalt partnerskab eller FLAG). Det kræves yderligere, at dette partnerskab skal være afbalanceret og repræsentere en bred vifte af forskellige sektorer i lokalsamfundet, bl.a. aktører fra fiskerisektoren, den offentlige og private sektor og repræsentanter fra samfundet som helhed. Det kræves, at partnerskabet udvikler og gennemfører en integreret, lokal udviklingsstrategi baseret på en lokalt forankret tilgang, og at partnerskabet har en tilstrækkelig kritisk masse målt i menneskelige, finansielle og økonomiske ressourcer til at støtte strategien. Partnerskabet skal have tilstrækkelig administrativ og finansiell kapacitet til at forvalte støtten og sikre, at aktiviteterne afsluttes med et godt resultat.

Inddragelsen i partnerskabet starter lige fra processens begyndelse, idet der uden det ikke er nogen FLAG, og uden FLAG er der ingen strategi eller midler til at gennemføre den. FLAG's første to mål går derfor hånd i hånd:

- > udvikling af den områdebaserede strategi og
- > afdækning af, hvem der skal være repræsenteret i FLAG.

Disse elementer bliver behandlet mere grundigt i Farnet-vejledning 1⁶, men navnlig følgende punkter er værd at bemærke.

Det er vigtigt at få forbindelsen mellem disse elementer på plads fra starten. Erfaringer fra praksis tyder på, at det er meget vigtigt, at partnerskabet får strategien på plads fra starten. Med henblik herpå er det væsentligt at bruge tid på at identificere de rette interessenter til din FLAG og herefter i fuldt omfang inddrage disse interessenter i fastlæggelsen af de spørgsmål og prioriteter, der skal danne grundlag for den lokale strategi. FLAG's strategiske arbejde fortsætter under hele gennemførelsen af strategien med overvågning af strategiens relevans og resultater og med justering af prioriteter og ressourcer efter behov.

Hvilke organer og organisationer, der er repræsenteret i FLAG, vil variere fra område til område. Det er en af styrkerne i akse 4's partnerskabsmodel, at den giver mulighed for, at FLAG'er kan tilpasses særlige lokale forhold. Der kan fås en vis vejledning fra EU i, hvilke organer der skal være repræsenteret, dvs. faglige fiskeriorganisationer, den offentlige og private sektor, lokalsamfundet, unge, ældre, kvinder og lønmodtagere. Denne vejledning skal bidrage til at opfylde målet om et afbalanceret partnerskab. Det centrale punkt er, at partnerskabet skal være afbalanceret og repræsentativt for området, det skal omfatte centrale sektorer, interesser og interessenter i området, og dets funktionalitet, dvs. den måde, det fungerer på, skal afspejle balancen. Farnet-vejledning 1 indeholder vejledning i, hvordan man kortlægger disse interessenter ved oprettelsen af et partnerskab. Denne balance bør regelmæssigt overvåges, da partnerskaber er dynamiske og ændrer sig. Det er vigtigt at huske, at det er organet eller organisationen, der er repræsenteret i FLAG, ikke enkeltpersoner, idet disse hurtigt kan være udskiftet med nye.

⁵ Rådets forordning (EF) nr. 1198/2006, artikel 45.

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

1.4 Hvordan fungerer FLAG-partnerskabet?

Inddragelse af partnere i FLAG

FLAG består af **medlemmer**, der repræsenterer forskellige lokale interesser, men der er også **personalet**, som er ansvarligt for forvaltningen og administrationen af programmet, og **hovedpartneren** eller det **ansvarlige organ**, der har det overordnede finansielle ansvar for programmet.

Det ansvarlige organ

Hovedpartnerens eller det ansvarlige organs rolle varierer betydeligt medlemsstater og FLAG'er imellem og afhænger af den institutionelle struktur, der gælder lokalt, og den måde, hvorpå FLAG er dannet.

I nogle medlemsstater skal FLAG'er have en separat juridisk enhed (f.eks. en forening eller et almennyttigt selskab), i andre varetages denne rolle af en lokal myndighed eller et andet offentligt udviklingsorgan, der besidder de nødvendige kompetencer og den fornødne kapacitet. I mange tilfælde er denne organisation en FLAG-partner. Denne dobbelte rolle som partner og ansvarligt organ kan være en udfordring både for den pågældende organisation og for FLAG'en. Det er vigtigt at sikre, at de to roller forbliver tilstrækkeligt adskilte og tydelige, og at det ansvarlige organ ikke pålægges og heller ikke påtager sig et urimeligt ansvar eller en urimelig indflydelse. Det er væsentligt at sikre, at principperne om balance i FLAG-medlemskabet bliver overholdt og respekteret på beslutningsniveau, og det hjælper til at undgå vanskeligheder her.

Uanset strukturen har det ansvarlige organ ansvaret for at sikre en effektiv administrativ og finansiell forvaltning af FLAG og gennemførelse af det lokale program. Organet kan også være ansvarligt for ansættelse og linjeledelse af medarbejderne på vegne af FLAG.

FLAG-medlemmer

I lokalt partnerskabsarbejde er de enkelte FLAG-medlemmers rolle meget vigtig og giver afgørende kontakter til grupper og enkeltpersoner i lokalsamfundet, hvilket øger disses bevidsthed om programmet, den lokale strategi og potentialet for udvikling af projekter. En bred vifte af baggrunde, erfaringer og lokalkendskab er nødvendig i FLAG og er afgørende for en forsvarlig og informeret beslutningstagning ved udvælgelsen af, hvilke projekter der skal have støtte. FLAG'er vil også have fordel af motiverede FLAG-medlemmer, der kan sprede budskabet om arbejdet i FLAG og sikre gode netværkskanaler og -muligheder.

Normalt skal FLAG-medlemmerne repræsentere deres organisation eller interessegruppe. Der er dog fare for FLAG's troværdighed og effektivitet, hvis en sådan repræsentativitet fortolkes snævert som de enkelte interessenters interesser snarere end aktionsgruppens og områdets fælles eller kollektive interesser. Partnere, der udelukkende er interesserede i at arbejde for deres egne projekter, vil sandsynligvis ikke bidrage effektivt, kan demotivere eller blokere for andres engagement og kan blive udfordringer ved løsning af interessekonflikter.

FLAG'er er beslutningstagende organisationer, og de involverede skal have bemyndigelse hertil. Det er derfor en stor fordel for FLAG, hvis de medlemmer, der deltager i møderne, har en tilstrækkelig høj stilling i deres organisation til, at de har indflydelse og kan tale med uddelegeret myndighed på dens vegne.

De, der er med i FLAG, vil have forskellige motiver; nogle vil være der, fordi det er deres job, nogle, fordi de repræsenterer en gruppe i lokalsamfundet, andre er med som repræsentanter for erhvervslivet eller andre sektorinteresser, fordi de ønsker at gøre en forskel eller føler et samfundsansvar eller har samfundssind, og atter andre vil være interesserede i at skaffe projektstøtte.

I forvaltningen af FLAG's arbejde og medlemmernes engagement er det væsentligt at tage højde for det grundlag, de enkelte er med på, hvis deres motivation og bidrag skal opretholdes. Det gælder navnlig de vanskeligheder og udfordringer, personer kan have, der ikke kommer fra den offentlige sektor, dvs. dem, der ikke bliver betalt for at være med. Disse udfordringer skal der tages behørigt hensyn til, f.eks. ved fastsættelse af tid og sted for møderne, deres arbejdsbyrde, omkostningerne ved at være med osv. Dette er væsentligt, hvis FLAG's balance og repræsentativitet skal afspejles i praksis.

Der er derfor en bred vifte af faktorer, som påvirker det vedvarende engagement hos frivillige FLAG-medlemmer såsom tidskrav, at den offentlige sektors interesser er dominerende, at der mangler klarhed over roller og ansvarsområder, eventuelt manglende viden, interessekonflikter osv.

FLAG Staff

Et af de centrale kendetegn ved gennemførelsen af akse 4 er FLAG-personalets evne til at arbejde på stedet for at skabe engagement og opbygge projekter nedefra. Medarbejderne skal også støtte FLAG'ernes arbejde og sikre, at programmet administreres effektivt. De centrale funktioner, som et medarbejderteam forventes at dække, omfatter:

- > samarbejde og kommunikation med lokalsamfund, strategiske partnere og den ansvarlige myndighed
- > promotion og reklame i forbindelse med programmet
- > besvarelse af generelle og specifikke forespørgsler og bistand i forbindelse med projektansøgningsprocessen
- > rådgivning og vejledning af projektledere, bl.a. afholdelse af orienteringsmøder eller kurser om støttebeholdelseskriterier og udarbejdelse af ansøgninger
- > faglige evalueringer og evaluering af støttebeholdelse i forbindelse med projektansøgninger, herunder additionalitet, nytteværdi, realisme og gennemførelse af alle projektforslag

- > udsendelse af breve med tilbud om støtte i henhold til FLAG's instruktion
- > forvaltning af evt. uddelegerede myndighedsordninger
- > kontrol og behandling af projektanmodninger og varetagelse af betalinger
- > vedligeholdelse af de fysiske og finansielle forvaltningsposter og projektsagsmapper for programmet og rapportering herom til FLAG og den ansvarlige myndighed
- > projektovervågning og indsamling af data til evaluering af program og projekter
- > samarbejde og netværksarbejde med andre FLAG'er og områder samt
- > ydelse af administrativ og sekretariatsmæssig støtte til FLAG.

Den relative balance mellem disse elementer vil variere, afhængigt af hvilken FLAG-model der anvendes i medlemsstaten eller regionen, f.eks. vil FLAG skulle varetage færre finansielle og administrative funktioner, jo mere centraliseret en tilgang man vælger. Aktivering og støtte til projektudvikling er en væsentlig funktion under alle omstændigheder.

Evalueringsoplysninger fra tre generationer af LEADER viser klart, at gode medarbejdere er en central betingelse for, at områdebaserede udviklingsinitiativer som akse 4 kan blive en succes. Det følger derfor, at rekruttering, ledelse og udvikling af FLAG-teamet er en vigtig rolle for FLAG-partnerskabet.

Hvis FLAG har et lille budget, kan den samlede personaleressource være en enkelt stilling eller endog en deltidsstilling, og hvis budgettet er større, kan der ansættes et team, som dækker forskellige roller. I begge tilfælde er det afgørende at finde den rette person til at være FLAG-leder.

Hvor der kun ansættes én person, skal den pågældende kunne varetage en effektiv igangsætningsfunktion og sikre effektiv programforvaltning – ikke nogen let kombination af kompetencer at finde. Hvis det er muligt at rekruttere ekstra medarbejdere til at varetage mere administrative funktioner, giver det lederen mulighed for at fokusere på aktivering og kapacitetsudvikling, som er væsentlige elementer i de tidlige stadier af FLAG-udviklingen. Hvis der kan ansættes et sådant team, vil lederen dog skulle besidde eller udvikle teamledelseskompetence.

Når FLAG-lederen skal ansættes, vil nogle af de følgende egenskaber være uvurderlige: entusiasme, energi, engagement, fleksibilitet, evner til opsøgende arbejde og gode organisatoriske kompetencer. Den ideelle ansøger vil også have sans for strategisk vision, gode kommunikations- og netværkssamarbejdsevner, projektudviklings- og erhvervskompetencer og kendskab til lokalområdet og/eller fiskerisektoren for at give rollen troværdighed.

Hvordan aktionsgruppen og medarbejderteamet spiller sammen, og hvilke roller der varetages, vil afhænge meget af omfanget af de tilgængelige ressourcer. Hvis medarbejderteamet er lille, vil FLAG-medlemmerne og lederen formentlig skulle arbejde meget tæt sammen. FLAG vil derfor skulle overveje, hvordan den støtter sit medarbejderteam. Der kan være tale om uddannelse og mentorordninger, eller de kan få base i en organisation, hvor der er en vis sidemandsstøtte.

1.5 Forvaltning af inddragelse

Fastsættelse af de grundlæggende regler

I de tidlige faser af partnerskabets arbejde er det væsentligt at fastlægge de grundlæggende regler for, hvordan det skal fungere. De vil normalt blive fastsat i den operationelle del eller forretningsplanen. Disse processer dækkes nærmere i kapitel 4c i Farnet-vejledning 1 og i det dertil hørende eksempel på en forretningsplan⁷.

Partnerskabets dynamik og den måde, FLAG arbejder sammen på, kan blive påvirket af inkonsekvent mødedeltagelse, utilstrækkelige møder eller nogle få sektor-medlemmers dominans. Dette kan forværres, hvis der ikke er en klar rolledefinition inden for FLAG. Det kan tage tid, før kulturforskelle på tværs af erhvervssektorer kan sameksistere. Det komplekse i at håndtere nye regler og forskrifter og vanskelighederne med at tackle bureaukratiet kan også give anledning til udfordringer i aktionsgruppen.

Skitsering af parametrene for det nye forhold

Det er meget vigtigt fra starten at fastlægge en fælles forståelse blandt FLAG-medlemmerne af, hvilke mål og målsætninger der er, hvad FLAG er sat i verden for at gøre, og hvordan det skal gøres. Det er også vigtigt, at alle FLAG-medlemmer forstår, at de har en forpligtelse til at handle i det lokale programs bedste interesse. En informeret og åben deltagelse i beslutningsprocessen styrker FLAG's lokale troværdighed, og det øger det lokale programs værdi, når de rette mennesker er involveret.

Det er meget muligt, især i FLAG's første faser, at lokale faktorer i forbindelse med forskellige geografiske områder, lokale loyaliteter og kulturforskelle kan skabe visse barrierer. Det er mere sandsynligt i områder, hvor der er dannet nye forbindelser på tværs af administrative områder, og hvor medlemmerne skal lære at se på hele FLAG-området i stedet for på deres egne meget lokale interesser. Evnen til at se det store billede kan også være en udfordring for nogle FLAG-medlemmer, mens udfordringen for andre vil være at tilskynde den

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

offentlige sektor til at arbejde på lige fod med lokalsamfundet og den private sektor. Bevidstheden om disse faktorer og om at finde måder, hvorpå de kan tackles, vil gøre partnerskabets arbejde mere effektivt, og afsnittet om partnerskab i Farnet-vejledning 1 giver vejledning hertil.

FLAG-kapacitet og kapacitetsopbygning

Når en ny gruppe sammensættes, er det ofte nødvendigt at iværksætte en proces for at begynde at opbygge gruppen til et fungerende team. Ekstern facilitering kan være meget gavnlig i teambuildingprocessen, da det giver FLAG-medlemmerne mulighed for at få større indsigt i hinanden og på en neutral måde at afdække, hvad hvert medlem kan bidrage til gruppen med. Dette kan fremme bedre samarbejdsrelationer, som kan udvikles til proaktiv projektudvikling gennem bedre forståelse og den væsentlige tillid mellem partnerne. Det kan kombineres med et almindeligt FLAG-arbejds-møde eller kan iværksættes som en særskilt aktivitet.

For at udvikle kapaciteten yderligere er det imidlertid vigtigt at inddrage alle interessenter i FLAG, og en af metoderne hertil er at sikre god kommunikation. Det kan ske gennem pressemeddelelser, ved at have sin egen hjemmeside, deltage i eller gennemføre støttestrategier eller deltage i oplysningsarrangementer. En opdateret kontaktliste over interessenter gør det muligt at formidle skriftlig information såsom nyhedsbreve eller at invitere dem til arrangementer i lokalsamfundet.

Det vil tage tid at opbygge den fælles viden og de fælles kompetencer, der skal til for at fungere som et FLAG-partnerskab. Struktureret eller formel uddannelse og teambuilding er værd at investere tid og penge i, da det kan bidrage til at opbygge tillid og respekt i FLAG-teamet. Der kan være tale om information og viden om akse 4 eller lokal udvikling, særlige kompetencer i forbindelse med FLAG's arbejde, f.eks. projektbedømmelse, kendskab til lokalområdet eller gruppearbejde.

Ledelse

FLAG spiller en såvel strategisk som administrativ rolle, og alt efter dens størrelse vil der skulle træffes beslutninger om, hvordan den daglige drift af programmet skal forvaltes. Et af de første spørgsmål, der skal afklares, er, om hele FLAG skal inddrages i projektvurderingsprocessen, eller om den skal uddelegeres til en mindre, men stadig repræsentativ gruppe. Hvis man beslutter sig for en mindre gruppe, skal det sikres, at gruppen er beslutningsdygtig, når den træffer beslutninger, dvs. at balancen mellem de forskellige sektorer i det overordnede partnerskab er afspejlet. Hele FLAG-aktionsgruppen bør mødes mindst to gange om året og kan vælge at fokusere mere på strategiske prioriteringer.

En bredere anvendelse af arbejdsgrupper er et vigtigt værktøj for FLAG'er ved forvaltningen af partnerskabets arbejde, idet det spreder arbejdsbyrden og giver folk muligheder for at blive inddraget. Disse grupper kan påtage sig en stor del af aktionsgruppens arbejde og rapporterer normalt tilbage til hele FLAG om deres aktiviteter. De kan være et middel til at udnytte partnernes specialistkompetencer bedst muligt eller til at målrette medlemmernes særlige interesser eller aktionsgruppens strategiske prioriteter. Der er eksempler på temaorienterede grupper målrettet mod innovation eller miljø. Der kan også nedsættes grupper til at overvåge og opdatere strategien eller føre tilsyn med særlige aspekter af FLAG's arbejde såsom reklame eller inddragelse af lokalsamfundet.

Interessekonflikter

En meget vigtig betingelse for at opretholde tillid og sikre et effektivt partnerskabsarbejde er den måde, hvorpå interessekonflikter løses, og det sikres, at disse undgås. Det er vigtigt at forstå, at opfattelsen af en interessekonflikt kan være lige så skadelig for FLAG som en faktisk interessekonflikt. Interessekonflikter kan opstå, når en enkeltpersons erhvervsmæssige, organisatoriske, personlige eller familiemæssige interesser eller loyaliteter kommer i modstrid med aktionsgruppens eller programmets. Det kan vedrøre FLAG-medlemmer og FLAG-medarbejdere. Sådanne konflikter kan skabe problemer, da de kan forhindre frie drøftelser, føre til beslutninger eller foranstaltninger, der ikke er i programmets interesse, risikere at give det indtryk, at FLAG har handlet upassende, eller føre til en beslutning, der opfattes som upartisk.

Det er afgørende, at FLAG'er udvikler en specifik detaljeret politik til sikring af, at interessekonflikter undgås. De centrale principper, der skal overvejes i denne politik, er objektivitet, åbenhed og ansvarlighed, og frem for alt er ærlighed væsentlig, og medlemmerne har pligt til at oplyse evt. private interesser og til at handle i FLAG's interesse frem for at varetage eventuelle personlige, organisatoriske eller erhvervsmæssige interesser.

I henhold til politikken skal alle medlemmer med en interesse i et projekt specifikt anmodes om at oplyse det ved begyndelsen af et møde, og de skal ikke deltage i afstemningen om projektet. Et medlem, der er blevet kontaktet i et forsøg på at påvirke en beslutning, skal oplyse det. Medlemmet skal gøre det klart, hvilken forbindelse der er mellem den pågældende og ansøgeren, og dette skal dokumenteres i referatet fra projektdrøftelsesmøder, som f.eks. kan offentliggøres på FLAG's websted. Nogle FLAG'er kan vælge at bede den pågældende om at forlade lokalet under hele drøftelsen af det pågældende projekt. Andre mener, at vedkommendes viden kan yde et værdifuldt bidrag til diskussionen.

FLAG-møder

Hvor, hvornår og hvor ofte FLAG mødes, har direkte betydning for medlemmernes mulighed for at deltage og bidrage til aktionsgruppens arbejde. En af de mest almindelige vanskeligheder for FLAG-medlemmer er kravet om deres tid, idet de både skal deltage i møder og har forberedelsesarbejde forud for møderne. Det kan være særdeles problematisk for frivillige medlemmer, hvor FLAG-medlemskabet ikke er en del af deres daglige arbejde. Det er derfor en central overvejelse, hvordan medlemmernes mulighed for at bidrage kan optimeres.

Det kan afbødes lidt ved at planlægge møder på forhånd og sikre, at mødedokumenter udsendes i god tid. Mødetidspunkt og -sted vil også betyde noget for, hvor lang tid der er brug for til møderne.

Hvor skal FLAG-møder afholdes?

Det vil være nødvendigt at overveje, hvad der er den bedste mulighed for den enkelte FLAG, og helt centralt, hvad der passer dens partnere bedst, og hvordan transportbetjeningen og områdets geografi er. Nogle FLAG'er vælger at afholde møder på centrale steder med gode offentlige transportforbindelser. Andre vælger at holde møder mere fjerntliggende steder for at bidrage til at opretholde forbindelserne til området. Nogle FLAG'er holder møder skiftende steder, så rejsebyrden deles mere ligeligt mellem partnerne.

Det er undertiden værd at overveje at kombinere FLAG-møder med besøg på projekter, der har fået støtte, eller potentielle projekter, da det giver FLAG-medlemmerne mulighed for at opleve projekterne på stedet og direkte høre om evt. spørgsmål, der kan opstå.

Hvornår skal FLAG mødes?

Erfaringerne viser, at det bidrager til at sikre god mødedeltagelse at udarbejde en FLAG-mødekalender i god tid, da det ofte er vanskeligt at arrangere møder med kort varsel for en lang række travle mennesker. Der bør også tages hensyn til tidspunktet for møderne for at sikre, at det passer så mange FLAG-medlemmer som muligt. For frivillige medlemmer og medlemmer fra erhvervslivet kan det f.eks. være lettere at deltage i aftenmøder. Man bør være særligt opmærksom på evt. sæsonudsving i arbejdsmønstre og navnlig dem, der specielt vil påvirke personer fra fiskerisektoren.

Nogle faciliteter kan gøre det lettere at deltage, f.eks. børnepasning eller muligheden for at købe mad. For at hjælpe teambuildingprocessen på vej kan møder om formiddagen efterfulgt af frokost være en lejlighed for FLAG-medlemmerne til at mødes uformelt, lære hinanden bedre at kende og opbygge relationer.

Hvor ofte skal der holdes FLAG-møder?

FLAG skal beslutte, hvor ofte den ønsker at mødes, og hvor ofte den vil vurdere projekter. Der kan således være forskellige mødecykler for hele FLAG og evt. beslutningsgrupper. Det vil variere fra FLAG til FLAG og afhænge af den beslutningsproces, man gennemfører. Med henblik på projektvurdering viser erfaringerne, at det er nødvendigt med mellem fire og fem møder om året, alt efter hvor mange projekter der skal vurderes. Hvis FLAG benytter sig af arbejdsgrupper, kan de også mødes oftere, og det kan mindske den nødvendige hyppighed af samlede FLAG-møder.

Mødeledelse

Husk at sørge for, at det er givtigt for FLAG-medlemmerne at deltage, sørge for at møderne er interessante, at de får ting til at ske, og at de er sjove. Det kan fremmes ved at bruge Power Point præsentationer, fremlægge statistiske data i et letlæseligt format, hvor centrale oplysninger formidles med grafer og diagrammer, og ved brug af interaktive tilgange for at sikre deltagelse og inddragelse. Materialer til mødet udarbejdes normalt af FLAG-personalet. Lokalt partnerskabsarbejde kan være nyt for FLAG-området og kan have udvidet antallet af organisationer, der har beslutningsfunktioner og -ansvar, f.eks. frivillige organisationer og græsrodsorganisationer. Hvis man finder effektive måder at hjælpe dem til at bidrage til processen på, kan det føre til øget motivering og ejerskab i lokalsamfundet.

1.6 Den praktiske gennemførelse af programmet

Det vil kræve hele partnerskabets deltagelse at få FLAG til at fungere godt, og de daglige procedurer er det skelet, som projektudviklingsarbejdet skal bygges op omkring. Nedenfor følger nogle centrale punkter til overvejelse, som dækker hele processen med at administrere projektudviklingen.

FLAG skal både være strategisk og udføre administrative opgaver

Den afgørende administrative funktion, FLAG skal varetage, er at understøtte arbejdet med strategiudvikling og -gennemførelse. Det er af yderste vigtighed at have klare og solide administrative og finansielle rammer på plads på et tidligt tidspunkt i FLAG-udviklingen. Det er lettere at gøre en indsats for at få det på plads fra starten end at skulle foretage ændringer med tilbagevirkende kraft. Farnet-vejledningen om forretningsplaner⁸ indeholder nogle forslag hertil.

En enkel metode til at undgå at øge arbejdsbyrden er at gøre brug af eksisterende materialer, idet alle aktionsgrupper skal varetage disse funktioner, og der er rige muligheder for at lære af andre. FLAG-partnerne har måske deres egne materialer eller systemer, der relativt let kan tilpasses eller indføres. Skabeloner til dokumentation, som andre FLAG'er eller LEADER-LAG'er har brugt tidligere, kan også være tilgængelige. Disse materialer skal sandsynligvis tilpasses for at kunne bruges til din egen FLAG, men de vil give en ide om, hvilke oplysninger det er nødvendigt at indsamle, og kan også give indsigt i, hvilke supplerende informationer der kan være nyttige for din FLAG.

Igangsætning af projekter

Igangsætning af projekter er et væsentligt element i arbejdet med akse 4, fordi det bidrager til iværksættelse og udvikling af vellykkede projekter, der kan bidrage til at gennemføre FLAG-strategien. Igangsætning har vist sig at være et centralt element, der kan gøre en forskel. Det var

således et meget vellykket aspekt af LEADER og vil være meget værdifuldt ved indførelse af denne type udvikling i områder, der ikke har prøvet hele denne tilgang før (projektgangsætning behandles mere detaljeret i vejledningen om projektudvikling og -udvælgelse).

Projektgangsætning varetages normalt af FLAG-leder og -personale. Dog vil inddragelsen af FLAG-medlemmer (eller deres organisationer) med særlig viden om ansøgerens område øge værdien. Bevidstgørelse og reklame er en integreret del af igangsætningen. Det er en fortræffelig lejlighed for FLAG-medarbejderne til at udvide rækken af personer, som er involveret i projektaktiviteten og FLAG-arbejdet. Der bør skabes større opmærksomhed i hele lokalsamfundet, ikke kun hos de lette mål eller "gamle kendinge". Når det er sagt, vil ikke alle projekter, der henvender sig til FLAG for at få støtte, være egnede til støtte gennem EFF's akse 4. FLAG-medarbejdere og -medlemmer bør være opmærksomme på andre relevante støttemuligheder i området, så de kan lede ansøgerne i den rigtige retning til mere egnet støtte.

Fonde, ordninger, paraplyprojekter

Erfaringerne fra LEADER tyder på, at brugen af separate fonde, ordninger eller "paraplyprojekter" er en potentielt nyttig mekanisme for FLAG'er, når de skal målrette støtte mod prioriterede temaer eller områder, der er identificeret i FLAG-strategien og -forretningsplanen. De er også særdeles nyttige, når mange mindre ansøgninger skal forvaltes effektivt. Her søger en projektinitiativtager aktionsgruppen om at oprette en ordning for små tilskud, der er målrettet et bestemt prioriteret område. Projektet (ordningen) godkendes i overensstemmelse med aktionsgruppens standardkriterier og -betingelser, herunder de metoder og procedurer, der skal anvendes på ansøgninger i henhold til ordningen. Ordningen fungerer på grundlag af uddelegeret myndighed inden for denne godkendelse, idet den ansvarlige for projektet (ordningen) over for FLAG har ansvaret for at sikre omhu i anvendelsen af betingelser og kriterier.

I skrivende stund har Europa-Kommissionen ikke officielt godkendt støtteberettigelsen af denne fremgangsmåde. Det sker med forbehold af udarbejdelsen af et FAQ, der bliver lagt ud på Farnets websted.

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

Ansøgning og beslutningsprocesser

Dette afsnit bør læses sammen med kapitlet om aktiv projektudvikling og -udvælgelse, der dækker meget af dette mere detaljeret. Her drejer det sig hovedsagelig om FLAG-partnerskabets og -medarbejdernes rolle, hvem der gør hvad, og hvordan det passer ind i processen.

Ansøgninger

I en totrinsproces bliver hver ansøger bedt om at udfylde et indledende spørgeskema, der vil blive vurderet med henblik på faglig støtteberettigelse og forenelighed med FLAG-strategien. Den vurdering foretages normalt af FLAG-medarbejderne. Hvis projektet er i orden på dette trin, bliver ansøgeren herefter bedt om at udfylde et fuldstændigt ansøgningsskema med hjælp og vejledning fra FLAG-medarbejderne, der om nødvendigt støtter dem gennem hele processen.

Færdige ansøgninger behandles af FLAG-medlemmerne på regelmæssige møder. Som før nævnt bør FLAG-møder fastsættes i god tid i forvejen for at sikre en høj mødedeltagelse. Det er også vigtigt, at FLAG-personalet forbereder de relevante papirer til mødet i god tid og sender dem til FLAG-medlemmerne, så disse kan forberede sig effektivt. To uger i forvejen vil være ideelt. Det er op til hver FLAG at beslutte, hvilke papirer der skal rundsendes, men der skal normalt som minimum være information om hver projektansøgning, som skal vurderes, og et resumé af de finansielle og fysiske fremskridt i FLAG siden det sidste møde.

Faglig vurdering

Alle projekter vil skulle vurderes fagligt med henblik på akse 4 og medlemsstaternes kriterier for støtteberettigelse. Det gøres normalt af en FLAG-medarbejder og indebærer sandsynligvis tæt kontakt med det ansvarlige organ. Denne vurdering bør stilles til rådighed for de personer, der er involveret i projektudvælgelsen.

Projektvurdering

Alle FLAG'ens projektvurderinger skal foretages på en systematisk og klart dokumenteret måde for at sikre en ensartet og åben beslutningstagning. Vurdering er ikke en eksakt videnskab, og der findes derfor ikke "rigtige" eller "forkerte" svar. Forskellige FLAG-medlemmer kan have meget forskellige meninger om projekter, og det er her, de enkelte FLAG-medlemmers fælles viden og erfaring er meget vigtig. Det er på grundlag af meningsforskelle, at der kan finde udførlige og åbne drøftelser sted på FLAG-møderne.

Anvendelse af udvælgelseskriterier

Som et værktøj til fremme af beslutningsprocessen ønsker FLAG måske at "rate" hvert projekt i forhold til et forud fastsat sæt kriterier. Uanset hvilken beslutningstilgang der er valgt, er disse kriterier væsentlige. Ud over kernekriterierne, der fastsættes på medlemsstatligt eller regionalt niveau, bør hver FLAG beslutte sine egne kriterier i overensstemmelse med sin strategi og under anvendelse af de samme kriterier for hver ansøgning sikre processens objektivitet (NB: en FLAG kan vælge at justere disse kriterier eller deres vægtning på baggrund af erfaringer eller for at afspejle ændringer i strategi eller prioriterede områder). Rateringer bør bruges vejledende og vil ofte fremhæve meningsforskelle hos FLAG-medlemmerne. Ideelt bør de bruges som grundlag for drøftelser på mødet snarere end til at fastsætte grænser, hvorunder projekter bliver forkastet.

Ansøgningen skal vurderes ud fra en strategisk synsvinkel. Passer den ind i FLAG-strategien, hænger den sammen med forretningsplanen, og er den målrettet nogen af FLAG's prioriterede grupper?

Hvis FLAG ikke kan nå frem til en enstemmig beslutning om et projekt, kan det være nødvendigt at stemme om, hvorvidt et projekt skal støttes eller ej.

Det er særdeles vigtigt at **sikre, at alle sådanne beslutninger bliver behørigt ført til protokols**, og at alle grundlæggende regler er overholdt, f.eks. vedrørende andelen af repræsentanter fra den offentlige sektor og lokalsamfundet og den private sektor, procedurer for interessekonflikter osv. Man bør derfor tænke over, hvordan disse beslutninger bliver registreret. En mulighed er, at hvert FLAG-medlem registrerer sin vurdering elektronisk, hvorefter disse kan blive arkiveret.

Revision og kontrol

Det er meget vigtigt at specificere og opretholde et klart revisionsspor for FLAG's beslutningstagning. Den letteste måde at sikre åbenhed i beslutningstagningen på er at dokumentere hvert skridt i hele processen. Det kan gøres ved at notere al udveksling med en ansøger, både verbal og skriftlig, i projektjournalen. Der bør tages detaljeret referat af beslutninger, især om årsagerne til afslag på en ansøgning. Hvis en projektansøger er utilfreds med en afgørelse om ikke at støtte et projekt, og hvis de lokale eller nationale regler gør det muligt, kan de anfægte eller klage over afgørelsen. Det vil så være nødvendigt at kunne forklare dem, hvordan man nåede frem til afgørelsen, og gøre rede for årsagerne til, at deres projekt blev forkastet.

Det er af hensyn til processens integritet vigtigt, at der er en klar funktionsadskillelse blandt FLAG-medarbejderne. De, der arbejder med projektudvikling og -vurdering, bør ikke godkende betalingsanmodninger og udbetale tilskud. Revisionssporet for administrationsprocedurer bør være klart fastsat og anvendes åbent, idet hvert skridt dokumenteres, så der ikke er huller eller udeladelser. Hvis et skema f.eks. ikke er udfyldt, bør der være en skriftlig forklaring på det.

1.7 Betalingsanmodninger, rapporter og overvågning

Når projekterne er blevet godkendt, og projektaktiviteterne er startet, vil der begynde at indkomme betalingsanmodninger, og det bliver påkrævet med rapporter om de fysiske og finansielle fremskridt. FLAG-partners hovedopgave bliver her at se på de udarbejdede rapporter og bruge dem som hjælp til at forvalte deres program bedre under anvendelse af den indsamlede ledelsesinformation. Alle FLAG'er vil formentlig skulle udarbejde en årsberetning for deres program, og partnerne vil forventes at revidere og godkende den med henblik på fremlæggelse for den ansvarlige myndighed.

Partnerinddragelsen i anmodninger vil være begrænset, da det hovedsagelig er FLAG-personalets og den ansvarlige myndigheds ansvar. Der er to vigtige metoder, som normalt anvendes hertil. Enten fremsendes anmodningerne til og behandles af FLAG'erne og den lokalt ansvarlige myndighed og fremsendes herefter til betalingsorganet, eller anmodningerne fremsendes til betalingsorganet (i nogle lande kan de blive henvist til FLAG eller den ansvarlige myndighed med henblik på kontrol). Udbetalingerne kan herefter foretages enten af betalingsorganet direkte eller via FLAG. I begge tilfælde vil projektlederne kræve klar vejledning og støtte til anmodningsprocessen, især i de tidlige faser af deres projekt, for at undgå at spilde deres kræfter, da det kan være en meget tidskrævende proces. Det meste af denne støtte vil normalt blive ydet af FLAG-medarbejderne.

De grundlæggende krav til støtte for alle anmodninger er elementer til dokumentation af processen (f.eks. eventuelt udbud) og udgifter samt et klart revisionspor. Det er vigtigt, at projektlederne ved, hvilke oplysninger de skal indsamle, hvad de skal give videre, og hvilken form det skal være i. Der kan f.eks. være tale om originale fakturaer, kontoudskrifter og bevis for betaling. Kontante udbetalinger er ikke tilladt.

Projekterne vil også skulle oplyse, hvordan det går med at nå deres mål, deres virkninger og resultater. Ved denne afrapportering af de fysiske resultater vil der skulle bruges præstationsindikatorer. Disse vil variere medlemsstater og FLAG'er imellem. Det kan kræves, at nogle af dem bliver benchmarkede ved projektets begyndelse, således at ændringerne kan måles. Her kan partnerinddragelsen være mere betydelig, idet det er almindeligt, at FLAG-medlemmerne inddrages i overvågningen af projektresultaterne for at støtte personalets arbejde.

Ud over bidraget til overvågningen af fremskridt er overvågningen en nyttig mekanisme til at engagere partnerne direkte i FLAG's arbejde og i samarbejdet med støttemodtagerne. Det støtter fiskeriaktionsgruppernes overvågning af den territoriale strategis effektivitet og aktuelle relevans og danner grundlag for evt. justeringer, der måtte være nødvendige. Endnu en gang vil det være en stor hjælp at få disse systemer og den tilhørende vejledning på plads fra begyndelsen, især når man når til den eksterne evaluering af EFF-programmerne.

1.8 Konklusion

Et stærkt og effektivt partnerskab er grundlæggende for den lokale udviklingsstrategi og er en meget væsentlig bestanddel af metodens merværdi. Det kommer ikke af sig selv. Et effektivt partnerskab har brug for pleje og vedligeholdelse gennem hårdt arbejde, omhyggelig ledelse og konstant overvågning. Ikke to partnerskaber er ens, og ethvert partnerskab vil have sine egne kendetegn og behov. Vejledningen i dette notat har til formål at opstille nogle centrale principper på grundlag af tidligere erfaringer, som skal bidrage til, at man kan udvikle sin egen lokale tilgang.

2. Udvikling af den private sektors inddragelse og investering

2.1 Indledning

Det er væsentligt at pleje den private sektor for at sikre og øge beskæftigelsen og mulighederne i fiskerisamfund, der har mistet eller risikerer at miste arbejdspladser. Det gælder mere end nogensinde i den postøkonomiske kriseperiode, hvor der foretages stramninger i de offentlige tjenesteydelser for at nedbringe underskuddet på statsfinanserne. Den afgørende rolle, den private sektor spiller i EFF's akse 4, anerkendes i artikel 45 i EFF-forordningen⁹, der forudsætter en omfattende inddragelse af den private sektor i de lokale fiskeriaktionsgrupper (FLAG'er), idet det hedder, at "størstedelen af aktiviteterne skal ledes af den private sektor". Det er derfor afgørende at samarbejde effektivt med den private sektor, både for FLAG's succes og for områdets økonomiske trivsel.

Formålet med dette kapitel er at hjælpe fiskeriaktionsgrupperne og deres medarbejdere med at forstå, hvordan de kan inddrage de private virksomheder i deres områder, støtte deres vækst og bæredygtighed og fremme investering¹⁰ i det private erhvervsliv i deres lokalsamfund. Man kan få den private sektor til at udvikle sig på mange forskellige måder enten gennem de virksomheder, der allerede er etableret, eller nye virksomheder, som enten er startet fra bunden (nyetablerede virksomheder) eller er kommet til området som følge af udefra kommende investering.

I dette kapitel ser vi på, hvordan FLAG'er kan bruge offentlige ressourcer til at udvikle den private sektor og øge den private sektors investeringer i små og mellemstore virksomheder (SMV'er) og dermed øge omsætningen og beskæftigelsen i lokale virksomheder. Kapitlet handler især om, hvordan man kan støtte virksomheders vækst og etablering af nye virksomheder.

Investeringer kan komme fra offentlige eller private kilder. I denne vejledning går vi ud fra, at fiskeriaktionsgrupperne søger at maksimere virkningen af hver euro i offentlige udgifter og ønsker at stimulere flere investeringer fra den private sektor i produktionssektoren.

Det er muligt at stimulere investering i private virksomheder med relativt beskedne ressourcer. Investeringen kan rettes snævert mod produktionssektoren, f.eks. ved direkte at investere i virksomhederne selv gennem enten tilskud, lån eller (sjældent) ved at købe en aktiepost i virksomhederne. Den kan også bruges på mere indirekte måder til at skabe et bedre investeringsklima – f.eks. kan landsbyforbedringer, bedre tjenesteydelser og markedsføring af området gøre området mere attraktivt for virksomheder, og forbedringer af havne kan nedbringe omkostningerne og øge kapaciteten for søfart eller fiskeri. Herimellem er støtteformer, der øger virksomhedssektorens styrke og dens evne til at absorbere kapital fra investorer. Det investeringsbeløb, der flyder ind i produktionssektoren et bestemt sted, er en følge af en række faktorer, men under dem alle ligger behovet for vækstorienterede virksomheder med succes, og det er FLAG's hovedsigte.

⁹ Rådets forordning (EF) nr. 1198/2006.

¹⁰ Investering defineres her som enhver anvendelse af ressourcer med det formål at øge det fremtidige produktionsresultat eller den fremtidige indkomst.

2.2 Forberedelse af samarbejdet med erhvervslivet

Fokus på fiskeriet eller fokus på området?

Ved udvikling og gennemførelse af deres integrerede lokale udviklingsstrategier involverer alle FLAG-partnerskaber fiskerisektoren. Centralt for disse partnerskaber og deres strategier står innovation på lokalt plan for at stimulere udviklingen af den lokale økonomi.

Den første centrale beslutning for en FLAG er, hvorvidt virksomhedsvækst og investeringsstrategi hovedsagelig skal bygge på værdiudnyttelse inden for fiskeriværdikæden eller satsning på virksomhedsvækst under en bredere "lokal udviklingstilgang". En tosporet strategi, hvor man prøver at gøre begge dele, er også en mulighed. Denne beslutning vil afhænge af den lokale økonomi og den rolle, fiskeriet stadig spiller i økonomien. Hvor fiskeriet er gået tilbage i en sådan grad, at det er blevet en restaktivitet, vil der sandsynligvis kun være ringe potentiale i at udnytte værdikæden, og det vil være mere realistisk at anlægge en bredere lokal udviklingstilgang. Hvis der imidlertid stadig er en betydelig aktivitet i fiskeriet, kan det være realistisk at koncentrere sig om, hvordan nye projekter kan fremmes inde fra fiskeriværdikæden (f.eks. fiskerimarkeder) og fra marine aktiviteter i tilknytning hertil, f.eks. økoturisme og miljøforvaltning. To andre Farnet-vejledninger om værditilvækst til fiskeriprodukter og diversificering, *Adding Value to Fisheries Products and diversification* (2010)¹¹, dækker aspekter af aktiviteter med fokus på fiskerikæden.

Spørgsmålet i den forbindelse er i al væsentlighed, hvem målgruppen er både i projektudviklingsfasen og med henblik på efterfølgende investering. En bredere lokal udviklingstilgang er sandsynligvis til gavn for dem, der ikke direkte har forbindelse til fiskeriet, samt nogle interessenter i fiskerisamfundene. En snævrere målrettet strategi vil sandsynligvis i højere grad være til gavn for dem, der er direkte involveret, samt supplerende aktiviteter i forbindelse med forberedelse, logistik og markedsføring.

Erhvervsdemografi

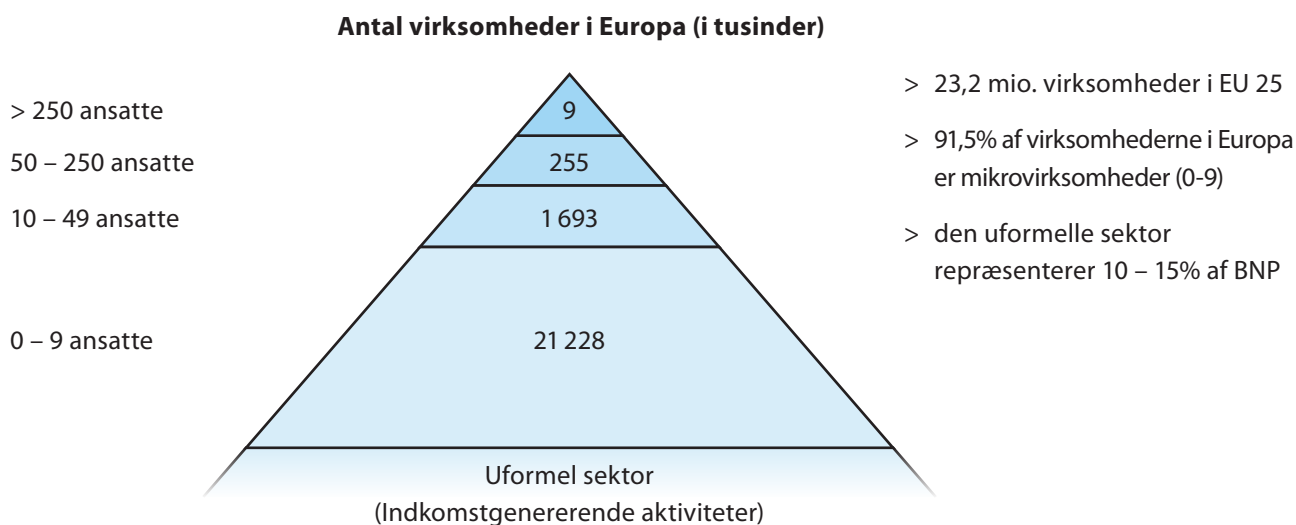
Før man træffer foranstaltninger i virksomhedssektoren, er det vigtigt at forstå den, for det vil hjælpe med til at målrette tiltag og ressourcer effektivt. Med virksomhedsdemografi ser man på ændringen i populationen af virksomheder og den tilknyttede beskæftigelse over et bestemt tidsrum.

Det første skridt er at dokumentere virksomhedspopulationen i en form for referenceundersøgelse. Denne referenceundersøgelse er måske allerede foretaget under udarbejdelsen af den oprindelige strategi, så der findes en omfattende vifte af fælles kilder af relevante data indsamlet af forskellige statslige institutioner. En sådan undersøgelse kan foretages af FLAG, en relevant FLAG-partner eller en gruppe af partnere. Alternativt er det noget, som et lokalt universitet eller forskningscenter måske kan gøre for et rimeligt honorar.

Når der er kompileret en database over populationen af lokale virksomheder, kan dataene analyseres på forskellige måder. F.eks. kan virksomhedspopulationen grupperes i forskellige størrelseskategorier. De normale størrelseskategorier er illustreret i figur 1, der viser hierarkiet af virksomheder efter antal ansatte i hele Europa, og hvoraf det fremgår, at mikrovirksomheder (0-9 ansatte) er langt den største gruppe (over 90 %) målt i antal virksomheder. Det store flertal af dem, der beskæftiger én person, vil være selvstændige enkeltpersoner.

¹¹ Se yderligere oplysninger på <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/category/themes/adding-value-fisheries-products>

Figur 1 – Virksomhedspyramiden for EU25 i 2005



Kilde: Meddelelse fra Kommissionen af 10.11.2006 om smv-politik for så vidt angår det samlede antal virksomheder. Opdeling ifølge Eurostat 2006 (data fra 2003).

Tendenser i virksomhedspopulationen

Kompilering af basistal er et vigtigt første skridt for at få en referenceposition på et givet tidspunkt, men hvad der er mere vigtigt, er imidlertid tendenserne for virksomhedsoprettelse, overlevelse og lukning og forståelse af, hvad der er sket med populationen over tid. Som med de grundlæggende data er nogle af disse tendensdata tilgængelige fra offentlige kilder. Hvor tendensdata ikke er direkte tilgængelige, kan de beregnes, hvis der foreligger datasæt for mindst to forskellige år. Alt efter dataenes eller undersøgelsens art kan ændringen opdeles i fire hovedkomponenter, som vil bidrage til at udvikle en forståelse af, hvad der sker i den lokale virksomhedssektor.

- > Oprettelser – hvilken andel af beskæftigelsen og det samlede antal virksomheder stammer fra nystartede virksomheder?
- > Lukninger – hvilken andel er et resultat af lukninger?
- > Udvidelser og indskrænkninger – hvilken andel af den registrerede ændring stammer fra udvidelser og hvilken fra indskrænkninger?
- > Bevægelser ind og ud – hvilken andel af ændringen stammer fra bevægelser ind i og ud af området?

Ved blot at se på antallet af virksomheder vil man få et værdifuldt billede af, hvor ændringen sker, og om ændringen drives af en af de fire ovennævnte processer. De fleste små lokale økonomier drives mere af oprettelser og lukninger, udvidelser og indskrænkninger end af udflytninger andre steder fra. Men udvidelser og indskrænkninger er vanskelige at måle uden beskæftigelsesdata. Disse forskellige komponenters relative vægt har betydning for FLAG-strategien for erhvervslivet.

F.eks. er det i mange lokale økonomier et kritisk element at støtte virksomheder for at holde økonomien i live. Information om nystartede virksomheders levetid og andelen, der overlever 12 måneder, tre år og fem år, er en central indikator her, som vil give en bedre målretning. Hvor der er høje lukningsrater, kan det være bedre at koncentrere støtten om at hjælpe nystartede virksomheder med at overleve end at fremme etablering af flere nye virksomheder. Andelen af virksomheder, der overlever ud over tre år, er det statistiske nøgletal, man ser på, når det gælder virksomhedsoverlevelse.

Inden for de overordnede tal vil der formentlig være betydelige forskelle alt efter virksomhedens størrelse, idet FLAG-områdernes økonomier sandsynligvis vil være mere domineret af mikrovirksomheder. Nogle beslutningstagere understreger aktioner til at beskytte virksomheder og job, som ofte er afgørende for mikrovirksomheders levedygtighed, hvor bæredygtighed frem for vækst er det centrale bidrag, man søger.

Endelig er det meget vigtigt at se på sektormæssige forandringer. Hvilke sektorer i den lokale økonomi vokser eller går tilbage, hvilke sektorer har drevet forandringen, hvad sker der på deres markeder, er lokale virksomheder konkurrencedygtige på kvalitet og omkostninger? Selv en grundlæggende opdeling mellem den primære sektor, fremstillingssektoren og servicesektoren kan antyde, hvor den fremtidige vækst kan komme fra.

Hvem er iværksætterne?

At se på eksisterende virksomhedsenheder er et vigtigt skridt. Imidlertid driver mange af de potentielle iværksættere endnu ikke virksomhed, så det er vigtigt at finde ud af mere om iværksætteregenskaberne hos befolkningen som helhed. F.eks. har både kvinder og unge traditionelt været underrepræsenterede blandt iværksættere. Strategier til at øge iværksætterraten hos disse to grupper er ofte et godt sted at starte på lokalt plan.

Disse data foreligger ofte på nationalt plan og for nogle regioner fra en vifte af kilder, f.eks. fra arbejdsstyrkeundersøgelsen¹², der giver information om den andel af befolkningen i et område, der er selvstændige erhvervsdrivende.

Kortlægning af eksisterende virksomhedsstøtte

Det tredje vigtige skridt er at forstå, hvilken eksisterende støtte der ydes til at bistå lokale virksomheder og fremme iværksætteri, før der overvejes nye initiativer. En sådan aktivitet bør kortlægges, således at huller og overlapninger kan afdækkes og analyseres. Det kan omfatte aktiviteter, der organiseres og finansieres på nationalt, regionalt eller lokalt plan og kan involvere støtte fra EU's regional- og socialfondsprogrammer. Ofte vil det lokale handelskammer have let adgang til viden om, hvilke projekter og programmer der er aktive i området, og hvor hullerne er mest iøjnefaldende. De centrale overvejelser omfatter:

- > Hvilke organer leverer rådgivning til virksomhederne?
- > Hvor mange klienter når de ud til?
- > Hvordan ser deres klienter ud? (Er det f.eks. mænd eller kvinder, unge eller ældre, højere uddannede eller lavere uddannede, hvor er de etableret? osv.)
- > Arbejder de med etablerede virksomheder eller med nystartede virksomheder (eller virksomheder under forberedelse)?
- > Hvilke sektorer arbejder de støttede virksomheder i (f.eks. hitech, ingeniørvirksomhed, serviceydelser)?
- > Hvor er hullerne i den nuværende støttedækning med hensyn til grupper, sektorer, virksomhedsstørrelser og geografi?
- > Hvilken personalekapacitet og hvilke kompetencer er der til rådighed i FLAG selv eller i den moderorganisation, der huser den?

På grundlag af denne analyse kan man danne sig et godt billede af, hvordan støtten hænger sammen med den underliggende virksomhedsstruktur, der er blevet afdækket, når man ser på virksomhedsdemografien. Det giver et vigtigt input til diskussioner om, hvilke huller der skal fyldes direkte af FLAG eller med støtte herfra inden for områderne virksomhedskultur, støtte til start af virksomhed, adgang til finansielle initiativer og støtte til konsolidering og vækst.

¹² Statistik om arbejdsmarkedet i EU, bl.a. arbejdsstyrkeundersøgelsen, kan ses på: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/introduction

Samarbejde med en interessentgruppe for at forstå virksomhedernes behov

Ideelt set opretter FLAG en undergruppe til at behandle spørgsmålet om samarbejde med virksomhederne. Denne gruppe bør omfatte centrale aktører, både enkeltpersoner og organisationer fra den private sektor, fra organer, der arbejder med erhvervslivet, og fra kommuner og andre centrale offentlige myndigheder. Det er vigtigt at afdække, hvilke eksisterende FLAG-aktører der er fra den private sektor og også at supplere disse med mere lokale iværksættere og organisationer. Det er meget vigtigt, at drøftelser om virksomheder ikke ender med at foregå mellem offentlige myndigheder. Mange lokale LEADER-aktionsgrupper nedsætter sektorspecifikke arbejdsgrupper sammen med virksomheder. Når man arbejder med de enkelte virksomheder, skal man også være omhyggelig med at sikre åbenhed, og sikre, at procedurerne er på plads, så enhver faktisk eller opfattet interessekonflikt kan løses.

Når man har fået styr på lokalområdets virksomhedsdemografi og den tilgængelige virksomhedsstøtte, er det væsentligt at høre lokale virksomheder om deres egne vanskeligheder og udsigter. Det vil hjælpe FLAG til at afdække de reelle problemer og muligheder, lokale virksomheder står over for, de eksisterende muligheder for virksomhedsstøtte og evt. huller. Ud fra det kan FLAG forberede en lokal handlingsplan for virksomhedsstøtte, som behandler behov og muligheder, supplerer den eksisterende dækning, og som passer til FLAG, dens strategi og de tilgængelige ressourcer.

2.3 Potentielle aktioner

Virksomhedsstøtte kan illustreres som en stige, virksomhederne kan klatre op ad. Benene står i den lokale virksomhedskultur og -betingelser.



Støtte til start af virksomhed og adgang til finansiering er vigtige skridt, når man skal gå op ad stigen, men for at overleve øverst oppe skal virksomhederne kunne konsolidere sig og vokse, og hertil har de brug for adgang til markeder. En af FLAG's hovedfunktioner i mange lande er at tilvejebringe finansiering til virksomheder gennem tilskud. Dette afsnit af vejledningen viser, at det kun er én af de måder, hvorpå virksomheder kan støttes, og at FLAG kan gøre det ved at bruge en kombination af de fire overskrifter i ovenstående diagram, idet de forskellige typer støtte på hvert niveau blandes, så de opfylder lokale virksomheders behov.

I hvert tilfælde bør FLAG overveje den foregående analyse, og hvad der kunne være passende med hensyn til art og omfang af FLAG's og andre udviklingsorganers engagement.

Virksomhedskultur og -betingelser

Det er et langvarigt projekt af et anseeligt omfang at forandre den lokale virksomhedskultur og de lokale betingelser. FLAG kan bidrage hertil og kan endda spille en ledende rolle, men det er usandsynligt, at den kan klare det alene.

Der kan ydes et vist bidrag med hensyn til virksomhedskultur, f.eks. ved at indføre iværksætteruddannelse i skolerne, arbejde med rollemodeller og bruge virksomhedsfremmende arrangementer til at så et frø og få tanken om blive iværksætter til at spire hos en bredere offentlighed.

Betingelserne for virksomheder afhænger ofte af nationale regler og systemer. Der har været stor opmærksomhed om, at det skal gøres lettere at oprette en virksomhed, og om skattesystemet i de seneste år. Selv om FLAG ikke kan påvirke disse faktorer, bør man være opmærksom på dem, da de skaber betingelserne for ens engagement. Disse resultater er opsummeret for alle EU-medlemsstater i Verdensbankens rapporter "Doing Business"¹³.

Iværksætteruddannelse

Iværksætteruddannelse er en afgørende faktor for forandring af virksomhedskulturer og tankegange, og mange områder har anlagt en proaktiv tilgang til indførelse af iværksætteri i skolernes og gymnasiernes læseplaner. Det er en mellemlang til langsigtet strategi, og der kan afdækkes to specifikke tilgange. Den nederlandske tilgang har været at gøre hele undervisningsplanen mere iværksætterorienteret ved at fokusere på gruppearbejde, kreativitet, risiko og en mere projekt-baseret tilgang til læring. Disse aktive indlæringsstrategier udvikler færdigheder, der er nyttige for fremtidige iværksættere og inden for andre virkefelter.

Den anden tilgang er at bringe et virksomhedselement ind i skolen, f.eks. ved at give eleverne mulighed for at oprette minivirksomheder. Denne tilgang, der blev udviklet i Asturien¹⁴ og i Norge, har vist sig at have påvirkende virkninger på antallet af virksomhedsoprettelser over en mellemlang periode. Mindre initiativer såsom virksomhedsuger i skolerne, hvor der arbejdes projekt-orienteret, kunne være et nyttigt udgangspunkt.

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

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

Selv om ændring af undervisningsplaner ligger uden for FLAG'ers direkte aktivitetsområde, kan de ikke desto mindre spille en aktiv rolle med at støtte eller supplere disse tilgange, f.eks. ved at tilvejebringe mentorer, materialer eller praktikmuligheder.

Medier, rollemodeller, priser og events

Iværksætteradfærd har et stærkt nærende element. Således har personer, der er født ind i familier med iværksættere, større sandsynlighed for selv at blive selvstændige. Dette ses i visse migrantsamfund – f.eks. har østafrikanske asiater i Det Forenede Kongerige haft stor succes med at oprette et blomstrende erhvervsliv, efter at de var blevet udvist som flygtninge uden meget andet end en kuffert med deres ejendele.

I mindre iværksættermindede lokalsamfund kan rollemodeller være vigtige, idet de viser unge mennesker, at iværksætteri er en mulighed for dem. Ofte er de eneste rollemodeller for langt væk, f.eks. virkelig succesfulde iværksættere som Bill Gates. Det, der er brug for, er at have en bred vifte af rollemodeller, som kommer fra lokalsamfundet og omfatter unge og ældre, kvinder og mænd og personer af forskellig etnisk oprindelse eller fra forskellige sproggrupper.

Prisuddelinger og -events kan også spille en rolle med hensyn til at fejre iværksætteri og ændre iværksætternes image i samfundet. Den slags kan afholdes med hjælp fra lokale aviser og handelskamre.

Også her er der klare muligheder for, at FLAG'er kan blive involveret enten ved at lede eller støtte sådanne projekter eller i en supplerende rolle. F.eks. kan FLAG'erne mobilisere virksomhederne i deres besluttende organer eller sektorspecifikke arbejdsgrupper til at holde taler på skoler og engagere sig i kurser for nystartere.

Opstartstøtte

Opsøgende arbejde

Opsøgende arbejde er, når erhvervsstøtteorganisationer forlader deres kontorer og kommer ud i lokalsamfundet. Det er det vigtigste skridt, erhvervsstøtten kan tage for at udvide den række af personer og virksomheder, der modtager støtte. Mange potentielle iværksættere i ethvert lokalsamfund kommer ikke frem, hvis der ikke træffes proaktive foranstaltninger. Ifølge Eurobarometer¹⁵ tyder det på, at hele 44 % af befolkningen opfatter iværksætteri som et positivt valg, selv om selvstændige erhvervsdrivende i de fleste europæiske økonomier kun udgør omkring 10 % af de erhvervsaktive.

I de fleste økonomier er kvinder den største enkeltgruppe, der er underrepræsenteret inden for iværksætteri. Kvinder kan have et udforsket potentiale som iværksættere i fiskerisamfund, da de ofte har erfaring med at drive forretningsdelen af fiskerivirksomheder. Unge er også underrepræsenterede som iværksættere.

To teknikker er væsentlige for et godt opsøgende arbejde, og de indebærer begge, at man sikrer en god udnyttelse af det, som allerede er der. For det første – gå hen, hvor gruppen mødes, for kvinders vedkommende kan det betyde kontakt ved skolen eller legepladsen. For unge kan iværksætterundervisning i gymnasier og skoler være en god indgangsvinkel. Lokale erhvervsmesser kan bruges, og der kan knyttes forbindelser til eksisterende konferencer og events. For det andet – udnyt den eksisterende kapacitet i lokalsamfundet ved at bruge frivillige eller andre grupper, der samler gruppen. Webstedet Wikipreneurship¹⁶ giver et nyttigt resumé over opsøgende aktiviteter og indeholder links til eksempler på vellykkede projekter.

På grund af deres partnerskabers integrerede karakter og lokale engagement kan FLAG'erne spille en vigtig rolle ved at bidrage til at knytte erhvervsstøttetjenester sammen med lokalsamfundsbaseerede aktiviteter. Det kan indebære, at man supplerer eller justerer eksisterende initiativer, så de opfylder lokale behov, eller fremmer, støtter eller iværksætter nye opsøgende tjenester såsom studieture eller udvekslinger. Nogle større FLAG'er kan endog beskæftige særlige opsøgende medarbejdere.

Rådgivning og forretningsplanlægning

De fleste steder har en eller anden form for virksomhedsrådgivning, der bl.a. hjælper virksomheder med at udarbejde en forretningsplan. Skønt mange virksomheder har haft succes uden sådanne planer, er de uden tvivl nyttige i udviklingsplanlægningen og er i nogle tilfælde et lovkrav. Hvis virksomheden har brug for ekstern finansiering, er planerne væsentlige for at opnå godkendelse fra støtteordninger, banker og andre långivere samt investorer. Det afgørende skridt for rådgivningstjenester er at komme ud i lokalsamfundet og være opsøgende. Rådgivningskontorer bør overveje, hvordan de kan ansætte flere kvindelige rådgivere og unge rådgivere, og hvordan de kan ændre et støvet image. At besøge en rådgiver bør i mindre grad være som et besøg hos bankdirektøren og i højere grad som en sludder med en skattet og kyndig ven.

Her kan FLAG spille en vigtig rolle med hensyn til at afdække og hjælpe med at fylde servicehuller eller -behov og udvide det opsøgende arbejde, hvad angår både geografi og specifikke målgrupper. FLAG kan arbejde sammen med eksisterende udbydere, virksomhedsgrupper, ngo'er og andre om at iværksætte eller videreudvikle disse tjenester. I nogle tilfælde kan brugen af den slags rådgivning være en forudsætning for at få adgang til bistand under andre FLAG-støttede virksomhedsudviklingsaktiviteter. Det kan også være meget nyttigt for FLAG'er at ansætte ledere eller andre medarbejdere med erhvervskompetencer. Som minimum skal FLAG'erne kunne vurdere resultatopgørelser og balancer, regnskaber og budgetter for at vurdere de udvalgte projekters levedygtighed.

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

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

Coaching- og mentorordninger

Coaching eller facilitering er individuel støtte fra en "coach", der normalt får betaling for sin ydelse. En mentorordning omfatter individuel støtte fra en mentor, der normalt er en erhvervsaktiv eller pensioneret forretningsperson med erfaring i opstartsprocessen. Mentorer yder normalt deres tjenester gratis. Disse former for støtte er relativt enkle, kan have forskellige grader af formalitet og er forbundet med relativt lave omkostninger. Hvis FLAG afdækker et behov eller en potentiel mulighed for denne type initiativ, kan de iværksætte det direkte eller støtte en ansøgning fra en organisation, der ønsker at levere en sådan service. Her er det afgørende at matche de nødvendige kompetencer med de afdækkede behov.

Coaching og facilitering er kommet skridtet videre med de mere formaliserede metoder som Bizfizz¹⁷ og Sirolli-Institut¹⁸. Sirollis metode udsprang af hans egne erfaringer som facilitator for virksomheder i Vestaustri, Australien,

i fiskerisamfundet Esperance. Bizfizz er en tilsvarende metode, der blev oprettet i Det Forenede Kongerige som et joint venture af New Economics Foundation og Civic Trust. Begge metoder anvender en uafhængig facilitator/coach, der er nøglen til støtten. Disse coaches skal være udadvendte og varme personer, men også neutrale og skal støtte iværksætterens drøm, ikke deres egen. Begge modeller omfatter en lokal støttegruppe af personer, der er aktive i lokalsamfundet. Denne uformelle gruppe på omkring 25 personer mødes en gang om måneden for at høre om facilitatorens arbejde og fremsætte idéer til, hvordan særlige problemer kan løses.

I begge tilfælde har coaches sikret gode resultater i små lokalsamfund, hvor den sociale kapital er stor. Derfor forekommer de ideelle for fiskerisamfund. Da det drejer sig om formaliserede metoder, er der direkte omkostninger forbundet med indførelsen heraf. Der er en række eksempler på, at lokale LEADER-aktionsgrupper¹⁹ har støttet lokale grupper, lokalsamfund eller organisationer med henblik på at gennemføre disse metoder.

¹⁷ <http://www.bizfizz.org.uk/>

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

¹⁹ F.eks. Bizfizz i Leader+ North Northumberland, Det Forenede Kongerige, Sirolli i Leader+ Tayside, Det Forenede Kongerige.

Sirolli-metoden

Ernesto Sirolli beskriver i sin bog "Ripples from the Zambezi"²⁰, hvordan han opfandt virksomhedsfacilitering, mens han arbejdede i fiskerbyen Esperance i Vestaustri, Australien. Fiskerflåden var blevet tvunget til at skære ned på sin fangst af tunfisk på grund af overfiskeri, og tunkonservesfabrikken var blevet lukket. Sirolli begyndte med at støtte Mauri, den tidligere chef for konservesfabrikken, der røgede fisk i sin garage. Sirolli hjalp Mauri med at flytte til lovlige lokaler og markedsføre sin fisk. Det lykkedes ham at få reklame ved at få den røgede tun på menuen i det sydaustralske parlament. Det hjalp Mauri til at sælge sin fisk, men hjalp også Sirolli med at udbede budskabet om, at en ny form for virksomhedsstøtte havde set dagens lys.

Snart hjalp han trawlerejere med at sælge sashimi, og i stedet for 60 cent pr. kg, som de havde fået for tun på dåse, steg prisen til 15 AUD pr. kg.

30 år senere er Esperance en voksende by med en diversificeret vifte af små og mellemstore virksomheder. Sirollis næste udfordring var at hjælpe landbrugere med at finde et marked for den fåreuld, der blev smidt ud. Fra det udgangspunkt blev der skabt en filosofi om virksomhedsfacilitering, der er blevet solgt til hundreder af kommuner i Australien, USA og senere Det Forenede Kongerige.

²⁰ Se bogen på *Ripples from the Zambezi* under Google bøger.

Netværk for nystartere

Det har været kendt i mange år, at iværksættere lærer af hinanden. Netværk for nystartere er nyttige for iværksættere for at undgå isolation og bringe nystartere i kontakt med ligestillede, så de kan lære af og støtte hinanden. Det kan bidrage til at støtte nye virksomhedsoprettelser ved f.eks. at nedbringe risici, dele omkostninger, opnå den nødvendige kritiske masse til et støttetiltag, f.eks. fra FLAG, eller simpelthen danne grundlag for, at FLAG eller støtteorganisationer kan tage kontakt til iværksætterne.

Iværksætterkurser

Mange lokalområder har en eller anden form for iværksætteruddannelsesprogram for iværksætterspirer, og den slags strategier kan støttes af FLAG. Et godt eksempel er GLOCAL²¹, der tilbyder iværksætterkurser i fjerntliggende egne af Portugal som led i et integreret uddannelses-, rådgivnings-, støtte- og finansieringsprogram. En bredere diskussion af iværksætteri og iværksætteruddannelse, herunder GLOCAL, kan ses på webstedet Wikipreneurship²². De fleste uddannelsesprogrammer for iværksættere møder i første omgang stor interesse, men kun få går videre til at oprette en virksomhed. Når GLOCAL inviterer 120 personer til det første møde, fortsætter måske 15 på uddannelsen til iværksættere, og 10 vil rent faktisk starte en virksomhed. Det vigtige for FLAG er, at man ved at integrere uddannelse i en overordnet strategi for virksomhedsstøtte og opstart kan opnå større succes og værdi.

Opstartcentre, lokaler og inkubatorer

Mange små virksomheder drives fra baglokaler og garager, men hvis de skal vokse eller blive mere bæredygtige, har de brug for et større sted med bedre service, der er lettere at håndtere, f.eks. med hensyn til hygiejne eller adgang, eller er hyggeligere, og hvor man kan modtage kunder.

”Væksthus for nye virksomheder” er et udtryk, som beskriver en bred vifte af væksthuse, der som oftest er offentlige eller drives af erhvervsdrivende foreninger. Under den nuværende recession har der været høj vækst i udbuddet af arbejdsrum gennem forpagtning af ledige handels- og industribygninger, der herefter er blevet splittet op i mindre enheder, som udlejes til nystartede virksomheder. Der er dog ofte et markedssvigt i tilvejebringelsen af denne type ejendom – især ejendom, hvor der kun kræves en måneds forudbetalt leje.

Opstartcentre er en form for væksthuse, der tilbyder meget lette ind- og udtrædelsesvilkår og normalt har grundlæggende tjenesteydelser tilknyttet, bl.a. lys og varme, telefon og internet. Disse centre tilbyder både arbejdsrum og hjælp til at bringe nystartere i kontakt med hinanden. De kan antage mange former og går fra blot at levere ”helpdesk”-faciliteter til at sørge for individuelle og sikre arbejdsrum.

Inkubatorer er en proces, der indebærer tilvejebringelse af støttetjenester for at hjælpe nystartede virksomheder eller nye produkter med deres udvikling og vækst. Selv om det ikke altid indebærer tilvejebringelse af arbejdsrum, omfatter de fleste inkubatorer også arbejdsrum. Der findes stadig flere specialiserede virksomhedsinkubatorer²³, f.eks. til digitale erhverv. I Irland har *Bord lascaigh Mhara (BIM)* udviklet et særligt udviklingscenter for fisk, skal- og bløddyr, Seafood Development Centre²⁴, der omfatter forarbejdningsområder for fersk fisk, virksomhedsinkubatorer, autoriseret laboratorium, produktudviklingskøkken og et innovations- og produktkonceptlokale.

Arbejdsrum er en af de få investeringer, der kan føre til langsigtet afkast for lokale udviklingsorganisationer, idet de faktisk kan blive selvbærende. Det gør arbejdsrum til en attraktiv mulighed, som lokale grupper eller organisationer kan overveje. Hvorvidt det vil være hensigtsmæssigt for en FLAG at påtage sig det direkte, afhænger af dens struktur, budget osv., men det er mere sandsynligt, at en FLAG vil være involveret i at støtte en strategisk partner med at udvikle et sådant initiativ.

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

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

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

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

Adgang til finansiering

I dette afsnit vil vi se på to hovedfinansieringskilder, investering fra den private sektor og lån og tilskud støttet af den offentlige sektor.

At forstå investering

Den private sektors investeringer er livsnerven i en sund lokal økonomi. Der er både udbud og efterspørgsel. Efterspørgslen efter investeringer kommer fra virksomhederne selv, hvad enten det er eksisterende virksomheder på stedet, nystartede virksomheder eller virksomheder, der er tilflyttere fra andre steder, gennem udefra kommende investering.

Generelt falder investering i tre hovedgrupper

- > Iværksætterne selv, deres familie og venner er ofte hovedinvestorerne i en virksomhed – især i de tidlige stadier. Det er alle lokale investeringskilder, og de søger måske sikkerhed og et vist afkast af investeringen.
- > Banker er investorer gennem de lån, de yder virksomhederne. Normalt sker denne investering mod sikkerhed i aktiver i virksomheden (fabrik, maskiner og lokaler) eller i ejernes aktiver.
- > Aktieinvestorer køber en aktie i virksomheden til gengæld for at få del i overskuddet og/eller et senere salg eller børsnotering af virksomheden.

Selv om investering fra iværksættere og familie ofte er vigtig i de tidlige faser, bliver det mindre vigtigt, så snart virksomheden er kommet i gang. På dette tidspunkt er investering nødvendig for at opretholde virksomheden og sikre dens vækst.

Når en bank låner til en virksomhed, skal der være en egenkapital, og der skal betales renter til gengæld for lånet. Betaling af gælden kræver sandsynligvis øgede indtægter, og at disse indtægter kan blive til overskud, hvilket skaber behov for bedre ledelse og kontrol, for at lånet kan blive en succes.

Virksomheder er ofte bange for investorer, fordi de ikke ønsker at stå i gæld eller tror, at aktieinvestorer vil overtage aktiemajoriteten i deres virksomhed. Banker og investorer er ofte tilbageholdende med at indlade sig på nystartede eller uprøvede virksomheder. Selv når virksomhederne er åbne over for ekstern investering, forstår de sjældent de skridt, de er nødt til at tage for at gøre deres virksomheder "investeringsparate", eller hvad en ekstern investor ser efter.

Heraf følger, at fiskeriaktionsgrupperne vil skulle arbejde med lokale virksomheder og den finansielle sektor for at tilskynde dem til at vokse enten direkte eller gennem formidlende organer.

Tilskud og projektstøtte

En af de vigtigste former for FLAG-støtte til virksomheder er tilskud, der tildeles efter indkaldelser af projekter. Med mindre disse håndteres omhyggeligt, er de imidlertid dyre, og der er ofte store dødvægtsvirkninger, hvor penge gives ud til virksomheder, som ville være startet eller vokset alligevel uden støtte. I andre tilfælde kan de fungere som subsidier til virksomheder, der ellers ikke ville være levedygtige. Ved oprettelse eller støtte til virksomhedsudvikling eller forbedringstilskudsordninger, eller hvis virksomheder kan fremlægge individuelle projekter eller gruppeprojekter, er det afgørende, at FLAG sikrer, at der er indført hensigtsmæssige kriterier for beslutningstagningen. Disse bør sikre, at der er sket en passende forberedelse og forretningsplanlægning, at andre almindelige støtteveje ikke er tilgængelige, at støtten reelt har ekstra virkninger, dvs. at der kun er en lille dødvægtsvirkning, og at virksomheden eller initiativet, som har fået støtte, er fysisk og finansielt levedygtigt og giver et reelt og målbart udbytte. Hvis FLAG virkelig ønsker at fremme oprettelse og vækst af visse typer virksomheder og sektorer, er det normalt bedst at kombinere tilskud med de øvrige former for erhvervsstøtte, der beskrives i dette kapitel for at opfylde virksomhedernes tidligere afdækkede behov.

Investeringsparathed

De fleste svar på problemet med adgang til finansiering begynder med tanken om at øge udbuddet af finansiering og specielt lån. Bortset fra manglende udbud kan der imidlertid være andre årsager til problemet. Navnlig starter mange iværksættere deres virksomheder uden at have en stærk finansiell baggrund og et budget for deres virksomhed. Selv om der med de forskellige former for opstartsstøtte, som blev gennemgået ovenfor, tages højde for nogle af disse problemer, er det yderligere en central del af opstartsstøtten at øge iværksætternes indsigt i finansielle forhold og deres finansielle formåen.²⁵ På næste trin er arbejdet med at forbedre investeringsparatheden hos mere etablerede virksomheder med vækstpotentiale en forudsætning for at tiltrække investeringsmidler. FLAG'er kan spille en vigtig rolle med hensyn til at støtte lokale virksomheder og hjælpe dem med at blive investeringsparate.

Finansielle produkter

For det andet kan der være behov for at udvikle mere hensigtsmæssige og målrettede finansielle produkter. Et godt eksempel i løbet af de sidste ti år har været mikrofinansiering. Disse finansielle produkter, der for det meste leveres af ikkestatslige organisationer, yder primært mikrolån på under 25 000 EUR til virksomheder med under 10 ansatte. De fleste mikrofinansieringsordninger drives bedst på regionalt eller nationalt plan for at fremme et tilstrækkeligt transaktionsflow og blive mere finansielt bæredygtige. I EU er mange mikrofinansvirksomheder medlemmer af det europæiske mikrofinansnetværk, som kan finde frem til relevante institutioner i de enkelte medlemsstater. Her kan igen findes en nyttig oversigt over alle mulighederne på webstedet Wikipreneurship²⁶.

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

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

Udlån er en specialistaktivitet, der formentlig bedst kan varetages gennem en professional serviceudbyder. Der findes nyttige erfaringer med nyskabende tilgange såsom revolverende kreditfonde, rentegodtgørelser, kreditgarantifonde, fælles risikoordninger og andre finansieringstekniske ordninger, som blev gennemført under LEADER og andre EU-initiativer, hvoraf nogle kan være relevante for visse FLAG'er²⁷. I nogle tilfælde indebærer det, at LAG'er og FLAG'er arbejder direkte sammen med banker om at udvikle lokale løsninger.

Andre typer af lånefonde fokuserer på større investeringer end loftet på de 25 000 EUR, som EU har defineret som "mikrofinansiering". De vil sandsynligvis være uden for de fleste FLAG'ers rækkevidde. Hvis de tildeles, skal de overholde statsstøttereglerne, hvori det er fastsat, at alle investeringer i en lille eller mellemstor virksomhed skal være under en de minimisgrænse eller et maksimalt niveau på omkring 300 000 EUR over en treårig periode. Ellers vil medlemsstaten skulle anmelde dem til EU.

Konsolidering og vækst

Selv om en stor del af dette kapitel og megen virksomhedsstøtte er koncentreret om etablering af virksomheder og virksomheder i deres første driftsår, kan der hentes et stort udbytte, især hvad angår beskæftigelse og vækst, ved at fokusere på mere erfarne iværksættere. Det bør belyses af arbejdet med sektoren og analysen heraf. Det kan være særdeles vigtigt for at bevare og også udvikle arbejdspladser. Disse iværksættere forstår allerede, hvordan man driver en virksomhed, og blandt dem vil der være personer, som både kan få deres eksisterende virksomheder til at vokse og udskille nye virksomheder.

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

Kernen i enhver FLAG's overvejelser om støtte til etablerede virksomheder er behovet for at yde støtte efter opstarten. Den støtte vil ofte skulle differentieres fra støtten til nystartere, vil sandsynligvis være mere specialiseret og vil derfor skulle trække på andre serviceudbydere. En række af de ovennævnte initiativer går allerede ud over den indledende opstartsfasen, mens andre kan tilpasses eller videreudvikles for at opfylde den mere modne virksomheds behov.

Endnu en gang kan enkle og relativt billige initiativer være særdeles effektive. F.eks. kan etablerede virksomheder drage fordel af at indgå i virksomhedsnetværk – især hvis disse samler mennesker med samme type virksomhed på samme trin i virksomhedscyklussen. Fordelene ved gensidig støtte og kritisk masse gælder lige så meget her som for nyetableringer.

De fleste af den slags virksomheder er ikke gearret til vækst, og der er store kapacitetsproblemer, især omkring finansiering og ledelse. Specialiststøtte af høj kvalitet er en værdifuld måde at hjælpe vækstorienterede virksomheder på, og FLAG kan gøre det lettere, f.eks. ved at formidle kontakt til eksperter, ved at oprette lister eller databaser, gennem matchmaking og ved at yde økonomisk støtte.

Initiativer vedrørende styring af forsyningskæden er relativt almindelige i fødevarersektoren og er et område, hvor FLAG'er kan blive involveret i samarbejde med eksisterende virksomheder. Direkte tilgange til fiskerisektoren behandles i Farnet-vejledningen om værditilvækst²⁸. Fiskeriprodukter er også indarbejdet i mere generiske tilgange, hvor forsyningskædeinitiativet C2²⁹ i Skotland med støtte fra programmet til udvikling af landdistrikter er et vellykket eksempel.

Et specifikt problem i mange områder er, at virksomhedsejere bliver ældre, og mekanismen for salg eller overdragelse af deres virksomhed ikke er veludviklet. At arbejde med eksisterende virksomhedsejere og potentielle købere eller efterfølgere³⁰ kan være en værdifuld måde, hvorpå eksisterende virksomhedsaktiviteter kan bevares. Der har været mange gode eksempler på bistand til nye markedsdeltagere, så de kunne købe sig ind eller udvikle andele i eksisterende virksomheder i landdistrikter i Europa og andre steder, f.eks. gennem fælles egenkapitalordninger. Initiativer vedrørende planlægning af generationsskifte og forandringsledelse er stadig mere almindelige i landbruget og landbrugsvirksomhedssektoren, og LEADER og andre landdistriktsprogrammer har været brugt til at fremme nogle af disse fremgangsmåder. Mange af dem bliver nu overført til andre sektorer. Således er den skotske virksomhedsstrategi "Planning to Succeed", der blev udviklet i landbruget, for nylig blevet overført til fiskerisektoren³¹, og lignende fremgangsmåder kan udvikles af FLAG'er eller grupper af FLAG'er.

2.4 Konklusion

Der er et væld af erfaringer fra arbejdet med den private sektor gennem lokale og områdebaserede udviklingsstrategier. I dette kapitel har vi kun kunnet berøre dem og afdække nogle af de øvrige informationskilder. Det er helt klart, at der ikke findes en bestemt strategi, der er den bedste, og hvert FLAG-område vil stå over for sine egne udfordringer og muligheder. I hvert tilfælde gælder der ét centralt princip, og det er behovet for aktivt at sætte sig for at forstå de udfordringer, det lokale erhvervsliv står over for, og det potentiale, det har, og herefter gå i dialog med virksomhederne og arbejde for at bevare den lokale økonomi og få den til at skabe vækst.

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

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

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

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

3. Aktiv projektudvikling og -udvælgelse

3.1 En strategisk fremgangsmåde

Indledning

Dette oplysningsskema supplerer Farnet-vejledning 1 "Startvejledning for lokale fiskeriaktionsgrupper" og giver en mere fuldstændig vejledning om dette komplekse, men vigtige skridt, som det er at udvælge projekter.

Udviklingsstrategien er blevet defineret af FLAG, handlingsplanen er blevet godkendt af de regionale eller nationale myndigheder – tiden er kommet til handling, til stimulering og gennemførelse af de projekter, hvorigennem strategien skal implementeres. De "rette" projekter vil skulle iværksættes, udvikles og udvælges, og det er de projekter, der kan bidrage til udvikling af nye og bæredygtige fremtidsperspektiver.

Der findes en række procedurer til udvælgelse af projekter, hvoraf de to vigtigste er:

- > en åben indkaldelse af forslag efterfulgt af udviklings-, støtte- og vurderingsprocedurer, der i sidste ende fører til projektudvælgelsen
- > aktioner, der iværksættes og gennemføres af de lokale grupper selv. Det vil enten være initiativer, der forfølger strategiske prioriteter, som hænger sammen med den godkendte strategi og gennemførelsesplan, eller aktioner, der direkte støtter gennemførelsen heraf, såsom igangsætnings-, informations- eller uddannelsesaktiviteter. Sådanne projekter kan enten gennemføres direkte eller via serviceudbydere.

Vi vil hovedsagelig se på den første procedure. Følgende faktorer bidrager til, at indkaldelsen af projekter bliver en succes:

- > Den ledsages af en storstilet indsats for at tilvejebringe information, uddannelse, faglig bistand, målrettet rådgivning til potentielle støttemodtagere samt opfølgning af projekter, når disse er blevet godkendt.
- > Den er tilstrækkeligt målrettet til, at den passer til områdets særlige forhold, typer og antal af potentielle ansøgere, deres erfaringer og kvalifikationer.
- > Den er direkte relevant for målene for strategien, dvs. at den ikke fremmer engangs- eller jackpot-virkninger, men snarere anvendelsen af offentlige tiltag til at opnå et kvalitativt løft af projekterne og den måde, hvorpå de supplerer hinanden til bredere gavn for området.

I dette informationsskema beskrives en række relevante værktøjer og metoder i alle disse faser af igangsætning, støtte, udvælgelse og opfølgning af projekter. De bedste metoder er dem, som den enkelte FLAG finder bedst egnede i forhold til strategien til udvikling af dens område i tæt forbindelse med lokale krav og under tilpasning til de succeser og problemer, der opstår. Det burde herefter føre til udveksling af ideer, erfaringer og god praksis i Farnet-netværket.

Tilfør dynamik, støt, udvælg

FLAG er ansvarlig for, at de foranstaltninger, den støtter, er i overensstemmelse med den udviklingsstrategi, den har opstillet. Den fremmer en ambitiøs strategi om at udvikle sit område på en positiv måde, og den skal nu omsættes i handling. Det er dette ønske, FLAG dagligt omsætter i handling i sit arbejde ved til stadighed at tilskynde til udvikling af projekter, der opfylder disse ambitioner.

I de fleste områder forløber denne overgang fra strategi til konkrete projekter ikke lige ud ad landevejen. I mange områder:

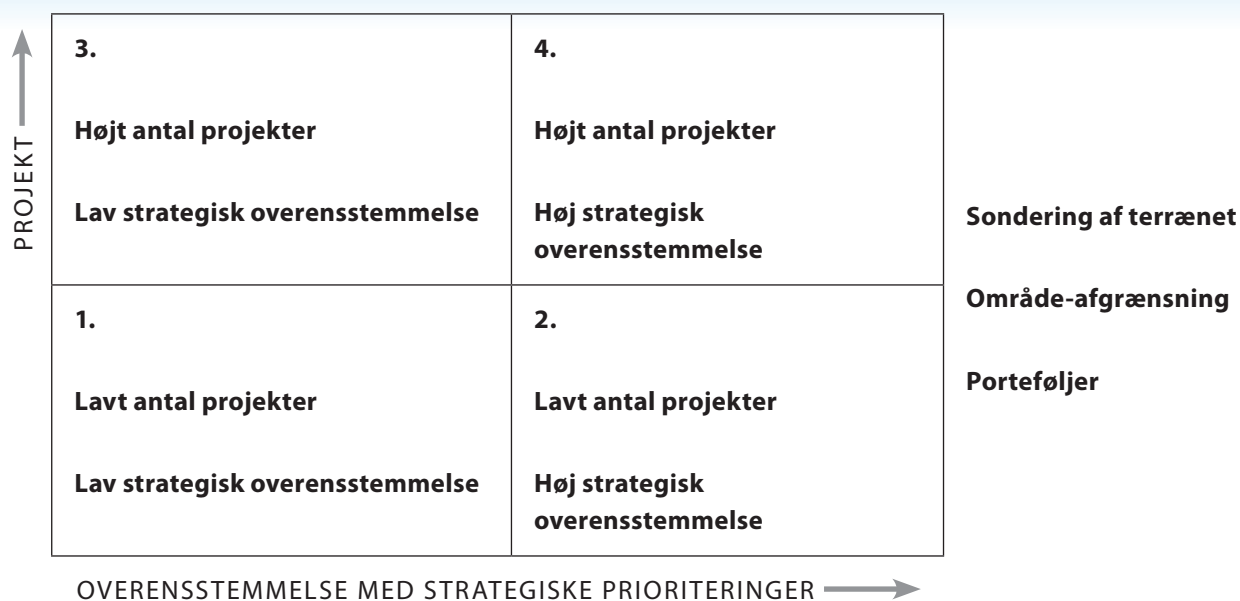
- > **er der kun få projekter, og der er langt imellem dem.** Fiskerisamfundene står overfor store problemer og finder det vanskeligt at engagere sig i projekter og i sidste ende gennemføre dem. Pessimisme om fremtiden er ofte en demotiverende og begrænsende faktor og kræver et stort stykke arbejde med opbygning af tillid, motivering og mobilisering. Støtte til små projekter, der giver hurtige gevinster eller tidlige resultater kan tjene til at skabe positive eksempler og inspiration
- > **er der muligvis flere projekter**, men uden støtte og vejledning kan de ofte være ret generelle eller banale og opstår uafhængigt af strategien og prioriteringerne heri og skaber kun få ægte synergi-effekter. Her kan FLAG spille en vigtig rolle med projektfremme ved at skabe forbindelse mellem ledere, område og strategi og sikre økonomisk støtte til de mest velegnede projekter
- > uanset område **er de mest nyskabende projekter ofte de mest komplekse.** Da disse projekter ofte bryder med veletableret og traditionel praksis, kan de involverede forandringer forårsage en vis uro, og de kan derfor let blive misforstået
- > **er de mest interessante projekter meget sjældent isolerede initiativer** – sådanne projekter involverer ofte kvinder og mænd med forskellige profiler, med forskellig baggrund og fra forskellige områder. Som følge heraf er gennemførelsen ofte kompleks, og
- > kræver mange af **de mest interessante og strategisk betydningsfulde projekter tid til at blomstre**, og det indebærer successive stadier, der kan vare adskillige år. Det er derfor uklogt at prøve at skyde genvej.

Fastlæggelse af konteksten

Følgende diagram er udformet for at hjælpe FLAG'er til bedre at forstå situationen i deres områder:

1. I mange områder er situationen præget af et "lavt antal projekter", og de projekter, der faktisk kommer frem, tilbyder ikke meget nyt og passer dårligt til den strategi, FLAG har defineret. Her er det en vigtig rolle for FLAG at tilskynde til flere projekter og give eksempler på, hvordan tingene kan gøres anderledes ved at pleje nye ideer.
2. I andre områder opfylder nogle projekter allerede FLAG's strategiske mål, men antallet er stadig lavt. Her kan FLAG koncentrere sig om at støtte disse projekter og ved at formidle de første succeser skabe en slags sneboldeffekt blandt andre potentielle initiativtagere til projekter.
3. I nogle områder er der et højt antal projekter, men disse passer ikke ind i de strategiske mål og kan faktisk modarbejde strategien, f.eks. med hensyn til miljøskader eller spekulation. Her kan FLAG prøve at give nogle af dem en ny drejning, så de passer til strategien.
4. I meget få områder er der en meget positiv situation med et højt antal projekter, som passer godt ind i strategien. Disse sjældne situationer betyder, at FLAG kan fokusere på at få indkaldelserne af bud på plads og skabe betingelser for, at projektinitiativtagerne kan passe deres virksomhed så effektivt som muligt.

Uanset situationen i området er projektudvælgelse en del af den overordnede proces med proaktiv græsrodsudvikling. Den bør knyttes tæt sammen med fiskerisamfundene og alle, der måtte være involveret i projektet, for at opmuntre, støtte og bistå dem med at formulere projekter. Omfattende information om akse 4, de ønskede projekttyper og deres berettigelse til støtte fra akse 4 er nødvendig, men det er generelt utilstrækkeligt i sig selv til at få projekter frem, der svarer til de mål, som er opstillet i strategien. Denne aktive projektudviklingsforvaltning på stedet sigter mod at give de strategiske indsatslinjer, FLAG har fastsat, konkret form. Strategien er den bibel, der vejleder alle aktører, som arbejder med gennemførelsen af akse 4.



Erfaringer fra mange års lokal udvikling viser, at der ligger en enorm opgave i bevidstgørelses- og oplysningskampagner, afdækning af gode ideer, coaching for at hjælpe dem frem "fra idé til projekt" og herefter ekspertrådgivning for at gå "fra projekt til handling". Metoderne til projektudvælgelse er en del af denne proces og vil være forskellige alt efter områdets særlige forhold, den udviklingsstrategi, gruppen har valgt, og projektledernes behov. Projekter, der skal fremmes, støttes, udvælges og finansieres af gruppen, skal passe ind i den definerede strategi, og nogle af dem kan måske også føre til en forbedring af strategien eller til åbning af nye perspektiver.

Projektudvælgelsesprocessen er derfor ikke begrænset til blot at være en administrativ proces, hvor FLAG er et ekstra administrativt lag eller et nyt "vindue", hvor man kan få støtte. Hvis det skulle være gruppens vision, ville akse 4 i de fleste tilfælde kun skulle finansiere banale begrænsede uspecifikke projekter, hvoraf nogle kunne være gennemført uden økonomisk støtte.

3.2 To typer metoder og værktøjer

Det er muligt at skelne metoder og værktøjer, der kan beskrives som "proaktive" (FLAG tager initiativet til f.eks. at afholde kurser, yde rådgivning og faglig bistand, etablere netværk for de potentielle ansøgere for at udvikle samarbejdet mellem dem osv.), og andre, der kan beskrives som reaktive eller "passive" (man afholder f.eks. indkaldelser af bud, systemer og materialer er på plads, og man afventer ansøgningerne).

Ved en klassisk tilgang anvendes hovedsagelig reaktive værktøjer. I en territorial tilgang er der en blanding af de to fremgangsmåder, som det illustreres i nedenstående oversigt.

Brugen af disse værktøjer afspejler den lokale kontekst og afhænger af forskellige faktorer: det territoriale interventionsniveau, tilgængelige ressourcer, politiske, økonomiske, sociale og kulturelle forhold.

Det er i al væsentlighed FLAG's ansvar at beslutte, hvordan de forskellige værktøjer skal anvendes, og hvilken betydning og vægtning hver enkelt skal tillægges. Imidlertid er der en række obligatoriske procedurer og regler, der skal overholdes i henhold til EU-reglerne og de politiske retningslinjer, der er besluttet på EU-niveau og på nationalt og i nogle lande regionalt niveau for gennemførelsen af akse 4.

Territorial tilgang og udvælgelse af projekter		
Klassisk tilgang		Territorial tilgang
De, der udformer projektudvælgelseskriterierne, og ansøgerne er adskilt	↔	Potentielle støttemodtagere deltager i udformningen af udvælgelseskriterierne
De samme kriterier gælder for alle ansøgere	↔	Differentierede kriterier muliggør målretning mod grupper eller områder
Præcise kriterier	↔	Brede kriterier, der fremmer refleksion
Udifferentieret udbredelse	↔	Proaktiv tilgang: information, uddannelse, faglig bistand
Dokumentation om programmet er skrevet i administrativt sprog	↔	Dokumentation om programmet i enkelt sprog
Projekter udvælges af et team af eksperter og forvaltningsorganet	↔	Et lokalt partnerskab har ansvaret for at udvælge projekter

Nogle proaktive metoder og værktøjer

Proaktive værktøjer skal:

- > øge bevidstheden om FLAG-strategien og tilskynde interessenter til at bakke op om den
- > øge bevidstheden om, hvilke typer projekter der søges og sandsynligvis kan komme ud af denne strategi
- > støtte forberedelsen af disse projekter, indtil de præsenteres for FLAG med henblik på beslutning om finansiering
- > sikre opfølgning af disse projekter og deres indbyrdes forhold til lignende eller supplerende igangværende projekter i området.

Støtte til lokal gennemførelse

I forbindelse med akse 4 og afhængigt af de tilgængelige ressourcer består FLAG's eget faglige team måske bare af en enkelt eller deltidsansat person eller måske af op til tre eller fire personer. Det betyder ikke, at FLAG-medarbejdere arbejder alene, de kan få støtte af alle partnerorganisationer i FLAG, der måske har deres egne kvalificerede medarbejdere eller team. Alle kan bidrage til gennemførelsen af FLAG-strategien. Det gælder LEADER-projektmedarbejdere, tekniske eksperter fra handels- og industrikammeret, ledere af lokale fiske-riudvalg, juridiske rådgivere, tekniske eksperter med ansvar for økonomien hos lokale myndigheder eller repræsentanter for lokale udviklingskontorer.

Alle disse mennesker kan have et indgående kendskab til fiskerisamfundets bekymringer og til, hvilke andre interessenter der kan drive lokale projekter. De kan indgå i dialog, skabe kontakter og gennemføre FLAG-strategien i det daglige. De er velkendt af offentligheden, folk ved, hvor deres kontorer er, de, der driver projektet, kan komme forbi, og det lokale ledelsesteam tøver ikke med at tage ud til lokale distrikter og landsbyer for at møde folk. I arbejdet med at støtte gennemførelsen af den lokale strategi skal FLAG sikre, at de involverede løser nedenstående opgaver.

Information og kommunikation

Den første opgave er at øge bevidstheden og få kvinder og mænd i området til at bakke op om strategien med det formål at drage nytte af deres viden og færdigheder og udnytte den dynamik og de ressourcer, der findes lokalt.

En af nøglerne til vellykket projektledelse er effektiv kommunikation, og det kræver en betydelig opmærksomhed og en professionel tilgang. Der bør derfor tages skridt til at sikre, at de nødvendige kompetencer er til stede i FLAG.

God kommunikation giver FLAG en klarere profil og skaber større engagement i lokalsamfundet. Den opbygger tillid blandt projektets potentielle støttemodtagere og lokalbefolkningen generelt. God kommunikation fremmer forståelsen hos flest mulige mennesker af de mål, FLAG forfølger, og de aktioner, den gennemfører.

Forudsætningerne for god kommunikation er:

- > vid, hvad du ønsker at sige. Sørg for, at dine budskaber er relevante, har et stærkt informationsindhold og indeholder overbevisende argumenter, der støtter dine mål
- > definer målet for hvert budskab nøjagtigt og sørg for, at du bruger et hensigtsmæssigt og klart sprog, der er let at forstå
- > vælg omhyggeligt kommunikationsmedium for hver målgruppe, hvert mål eller budskab og sørg for, at det er det mest hensigtsmæssige (elektronisk, skriftligt, visuelt, talt)
- > udarbejd en plan over kommunikationsaktiviteter, anfør perioder med spidsbelastning
- > evaluer omhyggeligt effektiviteten af hvert budskab, så du kan forbedre din strategi. Bed om feedback fra målgrupperne, om hvor godt budskabet blev modtaget og forstået. Evaluer omkostningseffektiviteten i kommunikationsudgifterne.

I stedet for bare at behandle kommunikationsaktiviteterne som et spørgsmål om organisation skal man kort sagt definere og anvende en kommunikationsstrategi, hvis virkninger herefter kan måles.

Der er mange måder, FLAG kan kommunikere på, og nedenfor er anført nogle eksempler:

- > informationsmøder
- > særlige eller fælles websteder
- > mailinglister, der f.eks. bygger på inddragelse i strategihøringer
- > nyhedsbreve, blogs, sociale netværkssværktøjer osv., der fokuserer på de mest interessante initiativer, de støttede projekter, programmets fremskridt og refleksioner over strategien
- > foldere om programmet og indkaldelser af projekter
- > rapporter i den lokale presse og i radio og tv
- > deltagelse i særlige messer og events og
- > vandrestillinger i forskellige dele af området.

Denne bevidstgørelses- og inddragelsesproces tager tid og skal tilrettelægges meget professionelt, skridt for skridt. Det er en langsom inddragelsesproces, der resulterer i gradvis opbygning af tillid. Den styrkes, hvis der har været en bred høring om udviklingen af strategien (jf. side 21 i Farnet-vejledning 1), og det bliver lettere, når det er muligt at se de første frugter af dette arbejde i de støttede initiativer.

Målbretning mod prioriterede målgrupper

Der bør gennemføres særlige aktioner for de målgrupper, der falder inden for strategien, naturligvis fiskerisamfundet, men også inden for dette samfund:

- > grupper af fiskere, der er hårdest ramt af indtægtsændringerne
- > de mest berørte fiskeriområder, landsbyer og havne
- > befolkningsgrupper, der er direkte afhængige af denne aktivitet såsom fiskerkoner og -familier, unge, ansatte på fiskeforarbejdningsfabrikker osv.

For hver af disse målgrupper kan der gennemføres særlige bevidstgørelses- og informationskampagner.

I områder, der står med meget store udfordringer, er det ofte svært for de berørte at overveje alternativer, og oplevelsen af at se, at der andre steder er fundet løsninger, som fungerer, kan være den udløsende faktor, der hjælper et lokalsamfund til at finde sin egen løsning. Farnet-netværket kan være en særdeles nyttig ressource til at skabe en sådan bevidsthed.

Arbejdsudvalg for hvert område eller hver branche

Mange lokale partnerskaber har tilskyndet til oprettelse af arbejdsgrupper for særlige temaer eller brancher. Disse kan ofte være en inspirationskilde til kollektive projekter, der samler forskellige projektinitiativtagere, og skaber ofte forbindelser mellem brancher. Selv hvor der er meget få grupper til at drive projekter, er det muligt at skabe kollektiv kreativitet i projekter, som det kunne være interessant at sætte i gang. I sidstnævnte tilfælde kan de skabe netværk mellem projektinitiativtagere, styrke deres tilgang og fremme synergieffekter og komplementære aspekter.

Kurser til specifikke projekter

"Kurser" i en eller anden form er et af de væsentlige instrumenter for lokale gruppers arbejde, men der er mange forberedelser, som endnu skal gennemføres:

- > Programmernes mål og indhold skal drøftes i hvert enkelt tilfælde og skal afdække og opfylde lokale interessenters behov og de projekter, de ønsker at drive.
- > De praktiske arrangementer, undervisningen og programmernes form skal finjusteres i forhold til indholdet af læringsmaterialet og til dem, der skal have nytte af det.

Potentielt betydningsfulde behov, som ofte er uudtalte, vedrører fire typer målgrupper:

- > fiskerisamfund og alle de øvrige socioprofessionelle kategorier, der er omfattet af akse 4, skal mobiliseres og oplyses
- > foreninger, der danner grobund for kollektive initiativer og sociale hensyn
- > projektinitiativtagere, der har brug for at få forbedret deres kompetencer og blive mere professionelle
- > ansvarlige interessenter i fiskeriområdet og først og fremmest medlemmer af FLAG, der har brug for at søge information og at udtænke, udforme og gennemføre udviklingsstrategien.

To supplerende forhold i den forbindelse:

- > Hvis man hjælper mennesker med at forstå, hvad problemerne er, sætter dem ind i en sammenhæng og bringer lokalbefolkningen ind i en udviklingskultur, kan de bakke op om udviklingsstrategierne som interessenter ved at forbedre deres egen situation, ved at lære og vove at tale om området og se ud over lokale hensyn for at deltage i den åbne økonomi.
- > Hvis man virkelig får greb om de faglige og økonomiske krav, der stilles for at omsætte et udviklingsprojekt til praksis, kan man opstille og kontrollere de forskellige elementer i forretningsplanen, styrke den faglige formåen osv.

Rådgivning og faglig bistand til projektinitiativtagere

Målet her er at sikre, at alle initiativtagere til projekter kan få individuel bistand og kvalificeret rådgivning uanset deres baggrund, uddannelse, projektets status, kategori eller branche.

Den faglige bistand, coaching eller mentorbistand kan ydes af FLAG-lederen og/eller andre kvalificerede medarbejdere med hensyn til den generelle tilgang og efter behov af f.eks. et lokalt udviklingskontor, handelskamre eller andre lokale organisationer. Mange lokale initiativtagere kan have svært ved at finde frem til den rette person på det rette tidspunkt. FLAG-lederen kan have ansvar for at anvise eller vejlede folk til en sådan bistand, når han kan, eller kontrollere, at de har fået den rette støtte.

De forskellige former for støtte, der er behov for under denne coachingfase, omfatter analyse af forretningsplan, validering af markedsundersøgelse, bistand til at finde lokaler, færdiggørelse af den finansielle opbakning og netværkssamarbejde med eksperter og partnere. Det er her væsentligt at besidde en passende række forretningskompetencer på et passende niveau.

Frem for alt er det vigtigt ikke at miste en projektudvikler i denne fase. De, der yder hjælp, bør:

- > gennemgå projektet eller det potentielle projekt med initiativtageren
- > yde trinvis støtte sammen med FLAG-partnerne
- > for så vidt angår afviste projekter: fremlægge årsagerne til beslutningen og vejlede dem med hensyn til andre mulige støttekilder. Tag ikke modet fra initiativtageren!
- > hvis det er nødvendigt at opgive et projekt tidligt, f.eks. efter en negativ feasibilityundersøgelse, så at hjælpe initiativtageren med at starte på en frisk i en ny og mere givtig retning. Forklar beslutningen på en sådan måde, at det ikke opfattes som en fiasko.

Det er vigtigt, at ansøgeren kører projektet og tager ejerskab til det. Man skal gøre det helt klart, at igangsættelsens rolle her er som facilitator. Der skal skelnes meget klart mellem at hjælpe ansøgeren med at præsentere et projekt i en egnet og fyldestgørende form og enhver inddragelse i beslutningen om at bevilge tilskuddet. Kun FLAG-medlemmer bevilger tilskud, FLAG-medarbejdere er ikke involveret i den proces, og man skal være omhyggelig med at sikre upartiskhed, med at undgå at blive opfattet, som om man støtter et projekt eller taler for, at det skal støttes.

Bistand med at finde finansiering

De midler, der kan stilles til rådighed under akse 4, dækker kun en del af projekters finansieringsbehov. Ud over de finansielle og andre ressourcer, projektlederen/erne skaffer, kan der også være behov for støtte fra f.eks. banker eller en række offentlige og private finansieringskilder såsom støtteordninger for etablering af virksomhed, en garantifond, etiske investeringsmidler, fondslån eller en "business angel", der køber en aktiepost i et selskab.

FLAG kan yde en lang række forskellige former for bistand på dette trin og kan endog gå så vidt som til at afholde et officielt introduktionsmøde med potentielle finansieringskilder og partnere.

Projekter, der gennemføres direkte af FLAG

Sådanne projekter eller aktivitetsområder bliver normalt anført i den godkendte FLAG-strategi eller gennemførelsesplan. Informations-, kommunikations-, igangsættelses- og bevidstgørelsesprojekter køres normalt direkte af FLAG, og det kan også gælde for afholdelsen af visse kursusforløb. Den faktiske gennemførelse af sådan projekter kan dog outsources til specialister.

FLAG kan også spille en afgørende rolle med at gennemføre strukturerede flagskibs- eller demonstrationsprojekter for at udsende et kraftigt signal om den nye politiske retning, området tager. Endnu en gang kan den situation findes både i områder, der mangler projekter, hvor direkte offentlige tiltag er nødvendige for at iværksætte nye processer, og i mere dynamiske områder, der har brug for et struktureret projekt og/eller et demonstrationsprojekt for at samle og skabe synergieffekter mellem mange projektinitiativtagere.

Passive metoder og værktøjer

Passive metoder skal struktureres for at sikre, at de direkte afspejler gennemførelsen af strategien på stedet. Definitionen af projektudvælgelseskriterierne er derfor en kritisk fase, hvor gruppen kan fastsætte mål og prioriteter, som således kommer til at afspejle den virkelige strategi, den har opstillet for sig selv.

Farnet-vejledning 1 "Områdebaseret udvikling i EU's fiskeriområder" indeholder en oversigt over projektudvikling og -godkendelse. Her giver vi yderligere oplysninger om dette emne.

Indkaldelser af projekter

Generelt indebærer passive metoder indkaldelser af projekter, og disse kan være meget forskelligartede og kan f.eks. omfatte:

- > en enkelt indkaldelse af projekter ved programmets begyndelse med enten
 - en enkelt udvælgelsesdato: De bedste projekter udvælges i forhold til kriterierne og kan gennemføres på et hvilket som helst tidspunkt i løbet af programmets varighed
 - rullende åben indsendelse af projekter gennem hele programmet, indtil alle midlerne er opbrugt. Igen udvælges projekterne, alt efter i hvilken grad de opfylder kriterierne
- > indkaldelser af projekter med regelmæssige mellemrum (f.eks. hvert år), hvilket gør det muligt at justere udvælgelseskriterierne på en helt gennemsigtig måde

> indkaldelser i forbindelse med

- en specifik strategisk akse i FLAG-strategien
- projektinitiativtagerne: f.eks. åben for alle eller begrænset til specifikke målgrupper eller -områder
- projekternes art: f.eks. øget fremme af lokale produkter, turisme i tilknytning til fiskeri, miljøaktioner osv.
- projekternes størrelse: f.eks. antal berørte personer, minimumsinvesteringsbeløb, jobskabelse
- individuelle projekter eller alternativt kun projekter af kollektiv art
- forskellige tilskudsbeløb alt efter projekttype eller projektorganisator og disses hjemsted.

Erfaringerne har vist, at der er fordele ved at anvende en projektansøgning i to faser med et meget enkelt, indledende spørgeskema med det formål på et tidligt tidspunkt at udelukke ikkestøtteberettigede eller uhensigtsmæssige projekter (omdirigering af sådanne projekter til mere passende støttekilder er en anden vigtig funktion, FLAG kan varetage). For de projekter, der går igennem denne indledende screening, er det særdeles gunstigt at etablere tidlige arbejdsrelationer med projektansøgeren ved hjælp af en række af de ovenfor beskrevne aktive teknikker. Det vil gøre det muligt for dem at søge rådgivning direkte fra FLAG-medarbejderne eller gennem dem få adgang til rådgivning og støtte fra eksterne organer med specifik ekspertise.

Ansøgnings- og beslutningsprocesser

Ansøgninger

I en totrinsproces bliver hver ansøger bedt om at udfylde et indledende spørgeskema, der vil blive vurderet med henblik på faglig støtteberettigelse og overensstemmelse med FLAG-strategien. Den vurdering foretages normalt af FLAG-medarbejderne. Hvis projektet passerer dette trin, skal ansøgeren herefter anmodes om at udfylde et fuldstændigt ansøgningsskema. Det kan være ganske afskrækkende for nogle ansøgere, især hvis det er første gang, de har søgt om støtte. Akse 4 giver ansøgere mulighed for at bede om hjælp og vejledning fra FLAG-medarbejdere, der støtter dem gennem processen, hvis det er nødvendigt.

Færdige ansøgninger behandles af FLAG-medlemmerne på normale møder. Som før nævnt bør FLAG-møder fastsættes i god tid i forvejen for at sikre en høj mødedeltagelse. Det er også vigtigt, at FLAG-personalet får de relevante papirer til mødet i god tid, så de kan forberede sig effektivt. To uger i forvejen vil være ideelt. Det er op til hver FLAG at beslutte, hvilke papirer der skal rundsendes, men der skal normalt som minimum være information om hver projektansøgning, som skal vurderes, og et resumé af de finansielle og fysiske fremskridt i FLAG siden det sidste møde.

Faglig vurdering

Alle projekter vil skulle vurderes fagligt i forhold til akse 4 og medlemsstaternes kriterier for støtteberettigelse. Det er også nødvendigt at kontrollere, at ansøgerne er støtteberettigede, og kontrollere deres juridiske status. Andre punkter, der skal overvejes under den faglige vurdering, er projektets finansielle levedygtighed, og om alle nødvendige lovfæstede tilladelser og samtykker er på plads. Det skal tjekkes, om al anden matchfinansiering er på plads, hvorvidt projektomkostningerne er rimelige, om projektet forekommer levedygtigt, og om der er nogen statsstøttemæssige konsekvenser. Det gøres normalt af en FLAG-medarbejder med passende kompetencer inden for projekt- og forretningsvurdering i tæt kontakt med det ansvarlige organ.

Projektvurdering

Alle FLAG's projektvurderinger skal foretages på en systematisk og klart dokumenteret måde for at sikre ensartethed og en åben beslutningstagning. Vurdering er ikke en eksakt videnskab, og der findes ikke "rigtige" eller "forkerte" svar. Forskellige FLAG-medlemmer kan have meget forskellige meninger om projekter, og det er her, de enkelte FLAG-medlemmers fælles viden og erfaring er meget vigtig. Det er på grundlag af meningsforskelle, at der kan finde udførlige og åbne drøftelser sted på FLAG-møderne.

Udvælgelseskriterier

I mange lande eller regioner vil FLAG'er anvende en kerne af fælles udvælgelseskriterier. Disse suppleres ofte af yderligere lokale kriterier, der tilpasses områdets særlige forhold. Det er afgørende at offentliggøre udvælgelseskriterierne, når indkaldelsen af forslag iværksættes for at sikre, at alle ansøgere er opmærksomme på spillereglerne.

For disse kriterier gælder det, at:

- > der normalt er flere
- > der ofte, men ikke altid, er en specifik vægtning for hvert kriterium.

Når gruppen fastsætter disse vægtninger og offentliggør dem, kan den finjustere sin aktionsstrategi, fordi den meget nøjagtigt kan udspecificere, hvilken betydning den tillægger hvert kriterium, og over for ansøgere understrege, hvilke den prioriterer højest.

Som et værktøj til fremme af beslutningsprocessen kan FLAG ønske at "rate" hvert projekt i forhold til kriteriet, men uanset hvilken beslutningstilgang der er valgt, er disse kriterier væsentlige. Ved at anvende de samme kriterier for hver ansøgning sikres objektiviteten i processen (en FLAG kan vælge at justere disse kriterier på baggrund af erfaringer eller at afspejle ændringer i strategi eller prioriteter).

Der er en række fælles kriterier, som alle FLAG'er vil forventes at anvende. Det er grundlæggende eller væsentlige krav, og nogle af dem kan behandles gennem den faglige vurdering, andre er mere kvalitetsorienterede.

Mest grundlæggende er det, at ansøgningen skal vurderes ud fra en strategisk synsvinkel. Passer den ind i FLAG-strategien, hænger den sammen med forretningsplanen, og er den målrettet nogen af FLAG's prioriterede grupper?

Ansøgningen skal også vise, at der er efterspørgsel efter projektet. Er der udført en markedsvurdering, hvad siger den, støtter lokalsamfundet projektet?

Projektforslagets levedygtighed skal vurderes – har ansøgeren kapacitet til at gennemføre projektet, bliver der anvendt tilstrækkelige ressourcer, er omkostningerne realistiske, er milepæle og mål realistiske, foreslås der passende indikatorer til at måle de ønskede resultater med, og står disse resultater mål med de anvendte ressourcer?

Projektet skal kunne vise, at det giver valuta for pengene. Der skal tages hensyn til dødvægt og additionalitet. Det betyder henholdsvis, i hvilken grad projektet ville gå videre eller være anderledes uden støtten, og hvad man forventer at opnå gennem denne støtte, som ellers ikke ville være opnået. Af særlig betydning i vore dages økonomiske klima er det at vise bæredygtighed – hvad vil der ske ved afslutningen af projektet?

Mange FLAG'er udarbejder meget omfattende udvælgelsesformer. Der vises et eksempel på en sådan i bilag 1. Hvis der anvendes ratinger, bør de bruges vejledende, og de vil ofte fremhæve forskellige opfattelser hos FLAG-medlemmerne. Ideelt bør de bruges som grundlag for drøftelser på mødet snarere end til at fastsætte grænser, hvorunder projekter bliver forkastet.

Man kan måske under drøftelserne få fornemmelsen af, at et projekt kun kan gøre fremskridt, hvis det accepterer de "tildelingsbetingelser", FLAG har fastsat. Disse betingelser skal bidrage til at afhjælpe evt. bekymringer, FLAG-medlemmerne måtte have om projektet. I sådanne tilfælde vil projektet blive godkendt med forbehold for, at disse betingelser bliver opfyldt.

Hvis aktionsgruppen ikke kan nå frem til en enstemmig beslutning om et projekt, kan det blive nødvendigt at stemme om, hvorvidt projektet skal støttes eller ej.

På grundlag af disse kriterier træffer FLAG efter strenge og gennemsigtige procedurer, der defineres i det lokale program og valideres af autoriserede ansvarlige personer, beslutning om:

- > hvilke projekter der skal vælges
- > hvilken støttetype og hvilket beløb der skal ydes
 - evt. yderligere projektudvikling eller supplerende information, der måtte være nødvendig
 - evt. specifikke betingelser, der sættes for projekter, i form af job til prioriterede grupper, miljømål osv. og
- > hvilke projekter der skal have afslag, enten fordi de ikke er fagligt og/eller økonomisk levedygtige, eller fordi de ikke lever op til FLAG's strategiske mål.

Over tid kan de støttede projekters art føre til en finjustering eller ændring af kriterierne eller vægtningerne med henblik på at afbalancere porteføljen af støttede foranstaltninger.

Åbenhed, disciplin, upartiskhed og kommunikation med hensyn til kriterier og beslutningsproces er tvungne nødvendige for at skabe tillid og bidrage til at undgå evt. interessekonflikter.

Det er særdeles vigtigt at **sikre, at alle sådanne beslutninger bliver behørigt registreret**, og at alle grundlæggende regler er overholdt, f.eks. vedrørende andelen af repræsentanter fra den offentlige sektor og lokalsamfundet og den private sektor, procedurer for interessekonflikter osv. Man bør derfor tænke over, hvordan disse beslutninger bliver registreret. En mulighed er, at hvert FLAG-medlem registrerer sin vurdering elektronisk, hvorefter de alle bliver arkiveret.

Efter udvælgelsen: samarbejde, mentorordninger, netværkssamarbejde

Udvælgelsen gør det muligt for FLAG at indkredse personer, persongrupper eller foreninger, der ønsker at være med i programmet. De er et værdifuldt aktiv, der skal plejes!

For godkendte projekter er det værd at fastsætte en coachingmetode, der rækker ud over den administrative og finansielle opfølgning af finansieringsansøgningerne. Den bør omfatte en regelmæssig vurdering af situationen og – i tilfælde af problemer eller behov for forbedring – etablering af den nødvendige faglige bistand for at bringe dem tilbage på sporet. Denne overvågning er vigtig, for den gør det muligt at afdække eventuelle svagheder og risici og at identificere og iværksætte korrigerende foranstaltninger.

For projekter, der kræver videreudvikling, handler det om at omsætte FLAG's anbefalinger i praksis. Disse kan omfatte forslag til uddannelse, mere relevante markedsundersøgelser, kontakter med organisatorer af lignende eller komplementære projekter, hvor der er potentiale for samarbejde, samt nye forsøg på at lokalisere finansiell støtte.

Netværkssamarbejde mellem projektledere er et godt bidrag til større succes for alle interessenter. Det stimulerer kappestrid og kan lette synergier og samarbejde mellem projektledere, så de f.eks.:

- > kan arbejde på lignende projekter for at sikre en kritisk masse på et marked
- > kan arbejde på komplementære aktiviteter for at fastholde en større del af et produkt eller en aktivtets værditilvækst lokalt.

Alle disse processer tager tid, og det er vigtigt at gå frem skridt for skridt. Der er ingen mening i at søge at springe et skridt over. De mere komplekse og/eller samarbejdsbaserede projekter kommer, når der er opbygget tilstrækkelig tillid mellem projektledere og interessenter.

En vigtig måde, hvorpå denne tillid kan styrkes, er gennem kommunikation om fremskridt i projektet og fokus på de mest interessante initiativer – dette bidrager til at styrke en positiv dynamik i udviklingen af området.

3.3 Afsluttende bemærkninger

Projektudvælgelse udvikles over tid, hvad enten der er tale om coachingordninger, udvælgelseskriterier, procedurer, formalisering af indkaldelser af forslag, formidlingsmetoder osv.

Hver FLAG lærer af fortiden og prøver at tilpasse udvælgelseskriterier og -former under hensyntagen til de tidligere problemer og erfaringer, evaluering af de opnåede virkninger, forandringer i området, ændringer på markedet osv.

Det, der er vigtigt for grupperne, er at finde kriterier og støtteordninger, som er relevante i forhold til mobiliserings- og refleksionsniveauet blandt potentielle støttemodtagere og især i fiskerisamfund.

Den tilgang, der foreslås i akse 4, bygger hovedsagelig på medbestemmelse i beslutningsprocessen for partnere, som mødes i FLAG, og på en fælles strategi for at skabe forandring i fiskeriområdet.

Mere generelt er den baseret på løbende dialog med lokale aktører og potentielle støttemodtagere og styrkes gennem udvekslinger inden for Farnet-netværket. Ambitionen er at komme ind i en god udviklingscirkel, hvor projekternes bidrag til gennemførelse af strategien til stadighed revideres og derefter giver input til opdatering af den selvsamme strategi.

Læs mere

> LEADER-dossierer: <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/>

- Fra strategi til handling: projektudvælgelse
- Gennemførelse af det lokale udviklingsprojekt: erfaringer fra LEADER I
- Støtte til nye aktiviteter i landdistrikter.

Metodematrix fra gruppen fra Pyrenæerne-Middelhavsområdet (bilag 1).



FARNET Support Unit

Rue Saint Laurent 36-38 – B-1000 Bruxelles

T +32 2 613 26 50 – F +32 2 613 26 59

info@farnet.eu – www.farnet.eu