



# farnet

VEJLEDNING #2



## *Samarbejde i EU's fiskeriområder*

*En vejledning til opstart af samarbejde mellem lokale aktionsgrupper for fiskeri*



Europa-Kommissionen  
Maritime anliggender og fiskeri

DA

# Indholdsfortegnelse

<b>1. Indledning</b> .....	<b>1</b>	<b>3.3 Praktikophold og traineeophold</b> .....	<b>18</b>
Hvad er formålet med vejledningen?		Hvad er et praktikophold eller et traineeophold?	
Hvad indebærer samarbejde – og hvad indebærer det ikke?		Hvem deltager i praktikophold og traineeophold?	
Hvorfor skal der etableres samarbejde mellem fiskeriområder?		Hvordan arrangeres et praktikophold eller traineeophold?	
Samarbejdsmuligheder under akse 4		Praktikophold og traineeophold som udveksling	
Støttemodtagere og deltagere i samarbejdsprojekter		Forberedelser til et praktik- eller traineeophold	
Partnere i samarbejdsprojekter		Ansøgning om finansiel støtte	
Tværrregionalt og tværnationalt samarbejde			
<b>2. Retningslinjer for mere effektivt samarbejde under akse 4</b> .....	<b>6</b>	<b>3.4 Twinning</b> .....	<b>21</b>
Decentraliseret beslutningstagning		Hvad er twinning?	
Teknisk assistance til forundersøgelser for projekter		Hvem deltager i et twinning-projekt?	
Støtteandel		Hvad er de vigtigste trin i processen?	
		Twinning som platform for andre samarbejdsformer	
		Evaluerings af relationen	
		Andre nyttige informationskilder:	
<b>3. Typer af samarbejde dækket under akse 4</b> ..	<b>9</b>	<b>3.5 Tematiske workshops eller konferencer</b> .....	<b>24</b>
<b>3.1 Studiebesøg</b> .....	<b>10</b>	Hvad er en tematisk workshop eller konference?	
Hvad er et studiebesøg?		Hvad er formålet med en tematisk workshop eller konference?	
Hvad er formålet med et studiebesøg?		Hvem deltager i tematiske workshops og konferencer?	
Hvem deltager i et studiebesøg?		Hvordan arrangeres en tematisk workshop eller konference?	
Hvordan arrangeres et studiebesøg?		Kapitalisering af resultaterne	
Før et studiebesøg		Ansøgning om finansiel støtte	
Under studiebesøget		Nyttige informationskilder	
Efter besøget			
Ansøgning om finansiel støtte			
Nyttige informationskilder			
<b>3.2 Mentorskab</b> .....	<b>14</b>	<b>3.6 Avancerede samarbejdsprojekter</b> .....	<b>28</b>
Hvad er mentorskab?		Hvad er et avanceret samarbejdsprojekt?	
Hvordan kan en mentor bidrage til implementering af akse 4?		Hvem deltager i avancerede samarbejdsprojekter?	
Hvordan finder man den rigtige mentor?		Hvilke typer aktioner kan overvejes?	
Planlægning af en mentoropgave		Hvilke trin er der i processen?	
Ansøgning om finansiel støtte		Ansøgning om finansiel støtte	
Nyttige informationskilder		Nyttige informationskilder	

**Fotografier** (sider):

Europa-Kommissionen (forside, 6, 10, 18), FARNET-støtteenheden (1, 14, 18, bagside), Anastasios Perimenis (forside, 9, 24), Małgorzata Kramarz (5, 21), Eve Külmallik (23, 28), Asociación Guimatur (16, bagside).

**Bidragydere:**

Eamon O'Hara  
Urszula Budzich-Szukala  
Paul Soto  
John Grieve  
Susan 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, 2010.

Trykt i Belgien på genbrugspapir.

# 1. Indledning

## Hvad er formålet med vejledningen?

Den Europæiske Fiskerifonds (EFF) fjerde aktivitetsområde, akse 4, indeholder en bestemmelse om støtte til tværregionalt eller tværnationalt samarbejde mellem fiskeriområder. Denne del af akse 4 aktiviteterne har til formål at opfordre de lokale fiskeriaktionsgrupper (FiskeriLAG eller FLAG) til at udveksle ideer og erfaringer samt at deltage i samarbejdsprojekter og initiativer, der bidrager til den bæredygtige udvikling af fiskeriområderne.

Vejledningen er tænkt som en hjælp til de lokale FLAG og de ansvarlige myndigheder til gennemførelse af denne del af akse 4. Mere specifikt er formålet at forklare, hvordan begrebet samarbejde defineres under akse 4, hvilke mulige fordele for FLAG og deres områder et samarbejde kan medføre, og hvordan støtte til samarbejdet bedst kan organiseres og forvaltes på nationalt, regionalt og lokalt plan. Vejledningen vil være særligt nyttig for de FLAG, der via et samarbejde ønsker at erhverve sig en praktisk viden, der i de første faser kan være en hjælp til opbygning og forvaltning af nye partnerskaber og implementering af den lokale strategi.

I seks selvstændige afsnit giver vi mere detaljerede oplysninger om de typer af samarbejdsprojekter, der kan gennemføres under akse 4, og som fokuserer på behovet for hurtig erfaringsoverførsel mellem erfarne og mindre erfarne grupper. De seks afsnit omhandler: *studiebesøg* mellem fiskeriområder, *mentorordninger* mellem personale og medlemmer i erfarne og mindre erfarne FLAG, *praktikophold* og *traineeophold*, *twinning* eller venskabsordninger, *tematiske workshoper* og *konferencer*, og en introduktion til mere *avancerede samarbejdsprojekter*.



## Hvad indebærer samarbejde – og hvad indebærer det ikke?

Ved et samarbejde forstår man normalt, at to eller flere parter arbejder sammen om et fælles mål. Samarbejde er det modsatte af konkurrence, hvor to eller flere parter modarbejder hinanden for at forfølge deres respektive mål på hinandens bekostning. Elementer af samarbejde og konkurrence kan dog optræde samtidig på forskellige niveauer. Det ser man eksempelvis i holdsportskonkurrencer, hvor medlemmerne på holdet samarbejder med hinanden men samtidig kollektivt konkurrerer mod et andet hold.

På samme måde beskrives et lokalt partnerskab ofte som en form for samarbejde mellem lokale aktører, hvor partnerskabet, når det interne samarbejde er etableret, skal beslutte, om man ønsker at indtage en konkurrenceposition over for andre aktører og områder, eller om man søger at danne bredere eksterne alliancer med henblik på samarbejde om anliggender af fælles interesse.

Det er naturligt, at fiskeriområder og lokalsamfund konkurrerer indbyrdes på forskellige områder (for eksempel om adgang til fiskeriressourcer eller turisme, og grupper fra samme land kan konkurrere om finansiering under akse 4). Konflikterne bør ikke gemmes af vejen. Det kan føre til, at de udvikler sig til "skjulte dagsordener", der kan forhindre fiskeriområderne i at skabe fælles fodslag om at udnytte fordele og håndtere trusler. Det første skridt på vejen til at kortlægge det ofte overraskende store antal områder, som fiskeriområderne kan blive enige om at samarbejde om, er ofte at få beskrevet uenigheder og mulige konfliktområder.

Samarbejde har altid været et nøgleord i EU. Selve grundlaget for Den Europæiske Union er den merværdi, som medlemsstaterne kan opnå ved at samarbejde på forskellige områder og forskellige måder. Merværdien kan dog ofte være vanskelig at måle og kvantificere, og det får af og til alarmklokkerne til at ringe både hos politikere og revisorer. Man frygter, at samarbejdet bliver brugt som påskud for dyre "studierejser" eller andet pamperi, der primært genererer fordele for deltagerne og få reelle fordele for lokalbefolkningen. Det er helt klart ikke formålet med et samarbejde.

Der er et helt relevant ønske om at forhindre misbrug og maksimere både den lokale og den bredere politiske effekt af samarbejdsprojekterne. På den baggrund er der udarbejdet et sæt meget nyttige anbefalinger og retningslinjer for gennemførelse af samarbejde. Desværre har nogle af tiltagene til at forhindre misbrug haft en negativ effekt, der næsten er værre end det, de skulle forhindre. Det har ført til unødvendige og bureaukratiske regler og kunstige "produkter", og det udvander den reelle værdi af et samarbejde ude i marken. I anbefalingerne for etablering af samarbejde under akse 4 er der taget højde for erfaringerne, og vi søger at iværksætte transparente procedurer, der er tilstrækkeligt fleksible til, at fiskeriområderne kan udnytte samarbejdskraften fuldt ud til at løse de udfordringer, de står over for.

### Hvorfor skal der etableres samarbejde mellem fiskeriområder?

Fiskeriområderne i EU står over for mange af de samme udfordringer. Der er behov for at sikre en mere bæredygtig forvaltning af fiskeriressourcerne, for økonomisk udvikling og vækst og beskæftigelsesmuligheder samt behov for at integrere fiskerisektoren tættere i den lokale og regionale udvikling.

Den territoriale tilgang til udvikling, der understøttes af akse 4 under EFF, gør det muligt for interessenterne på forskellige områder at udforme og implementere lokale tiltag for at løse udfordringerne. En af de væsentligste fordele ved den tilgang er, at den mobiliserer både den lokale befolkning og lokale ressourcer og dermed kan udnytte den store rigdom af nye ideer, innovationer og eksperimenter, der i høj grad kan bidrage til udviklingsprocessen som helhed.

Via samarbejde kan fiskeriområderne dele og udveksle ideer og erfaringer med vægt på vellykkede tiltag og på den måde skabe synergi på tværs og sikre overførsel af god praksis. I nogle tilfælde kan samarbejdet føre til etablering af fælles projekter med det formål at realisere synergieffekter eller komplementaritet.

Fiskeriområderne kan altså drage fordel af samarbejdsrelationerne på mange forskellige måder:

1. De kan være en kilde til nye ideer og metoder, der fremmer gennemførelse af dele af den lokale udviklingsstrategi.
2. De kan føre til udvidelse af eksisterende projekter eller udvikling af nye projekter ved at samle kompetencer og ressourcer, og/eller de kan åbne nye markeder eller forretningsudviklingsmuligheder.

Af mindre håndgribelige fordele kan nævnes den øgede motivation, der ofte ses, når personer eller grupper oplever, at de ikke står alene over for en udfordring. Endelig styrker samarbejdet også følelsen af en fælles europæisk identitet.

Da den territoriale tilgang, som akse 4 følger, er noget helt nyt for mange lokale aktører og ansvarlige myndigheder, kan samarbejde være et særdeles effektivt værktøj til at opbygge kapacitet og styrke opfattelsen af at arbejde for den samme sag. Nogle steder i EU tager det længere tid end forventet at få opbygget de lokale FLAG, og der er helt klart et stort behov for kapacitetsopbygning på alle niveauer. Andre steder har

de lokale FLAG og myndighederne allerede opbygget en væsentlig erfaringsbase eller anvender eksisterende kapacitet og strukturer (f.eks. på baggrund af initiativer som Leader). Det er en fordel for alle parter, hvis grupper på de forskellige udviklingstrin udveksler viden og erfaringer.

Det lyder som et paradoks, men det, at territorialudvikling inden for fiskeriet er et helt nyt og ubetrådt område, åbner også nogle vigtige muligheder. Vi vil senere gøre rede for, at EFF-forordningen er relativt åben, hvad angår formen af samarbejde mellem fiskeriområder, og at der er en rimelig manøvre frihed med hensyn til de fleste af de procedurer, som de ansvarlige myndigheder skal følge. På den baggrund er der mulighed for at lære af fortiden og udarbejde anbefalinger og retningslinjer for samarbejdet, så det bliver et effektivt værktøj til håndtering af de ovennævnte udfordringer.

### Samarbejds muligheder under akse 4

Vi lever i et videnssamfund, hvor en af de vigtigste kilder til merværdiskabelse er at kunne finde relevante informationer og derefter omsætte dem til en form, der kan anvendes i forskellige sammenhænge. Derfor vil en af de vigtigste værdiskabende effekter af et samarbejde mellem fiskeriområder også være de u håndgribelige fordele ved vidensoverførsel snarere end konkrete fysiske resultater.

Særligt i de tidlige faser er det afgørende, at et samarbejde hjælper de lokale FLAG med at udpege relevante metoder og værktøjer ud fra den eksisterende erfaringsbase, der findes i Europa, og understøtter en struktureret overførsel og tilpasning til behovet i det konkrete fiskeriområde. Hvis den type erfaringsudveksling ikke understøttes aktivt, er der risiko for, at de enkelte grupper spilder tid og ressourcer på isoleret at afprøve metoder og "genopfinde hjulet".

Retningslinjerne for EFF indeholder en anbefaling (baseret på erfaringer fra Leader-programmet) om, at samarbejder skal "omfatte gennemførelse af et **fælles projekt** og ikke kun bestå af simpel erfaringsudveksling". Det er vigtigt at understrege, at "fælles projekter" under akse 4 kan dække mange forskellige u håndgribelige aktiviteter i forskellige faser i en "projektcyklus". Det kan være:

- › En struktureret vidensoverførsel fra et fiskeriområde til et andet samt indarbejdning og/eller tilpasning til den nye kontekst. Den type aktiviteter er særligt vigtige i et programs tidlige faser, og det er dem, hovedparten af de resterende retningslinjer omhandler<sup>1</sup>;
- › Fælles undersøgelser, forskning og udviklingsaktiviteter.
- › Fælles design. Det kan være it-applikationer, reklame- eller informationsmaterialer og/eller produkter og serviceydelser, der produceres lokalt.
- › Udvikling af normer og standarder, der enten kan bruges til kvalitetsmærkning eller som forslag til lovbestemte normer på nationalt eller EU-plan.
- › Fælles markedsføring af de samme eller lignende produkter og/eller aktiver (det kan være kulturarrangementer, kendskabskampagner, fælles territorial markedsføring osv.).

Generelt vil det være langt sværere, men ikke umuligt, for fiskeriområderne at samarbejde om *produktion af håndgribelige produkter* – for eksempel ved at etablere en rollefordeling i leverancekæden for et givet produkt. Den type samarbejde fungerer generelt lettere, når der er en eller anden form for fysisk eller geografisk samhørighed (for eksempel etablerede ruter og veje langs en bestemt kystlinje, flod, bjergkæde eller produktforløb).

<sup>1</sup> Ved at udvide definitionen af "fælles projekter" på denne måde lægger akse 4 sig op ad andre samarbejdsprogrammer som URBACT og Interreg IVB. Frem for at skabe en kunstig skelnen mellem udveksling, overførsel og samarbejde er princippet, at der kan være lige værdifulde og stringente "fælles projekter" på alle tre områder.



### Støttemodtagere og deltagere i samarbejdsprojekter

EFF-forordningen fastslår, at støtte til bæredygtig udvikling af fiskeriområderne gives til "fremme af interregionalt og tværnationalt samarbejde mellem **grupper** i **fiskeriområder**, primært gennem netværk og udbredelse af bedste praksis" (artikel 44, stk. 1).

Formuleringen siger klart, at selvom de primære *delta-ger* i samarbejdet kan være andre lokale aktører som fiskerierorganisationer, private virksomheder eller samfundsorganisationer, så skal de formelle *støttemodtagere og partnere* i samarbejdet være de lokale FLAG. Det er således FLAG, der fastlægger samarbejdsprojektet og de organisationer eller aktører, der skal deltage.

EFF-forordningen (artikel 43, stk. 3 og 4) siger generelt, at fiskeriområder skal være afgrænsede i størrelse og som retningslinje mindre end NUTS 3-områderne<sup>2</sup>. Støtten bør fortrinsvis tildeles områder med lav befolkningstæthed, fiskeri i nedgang eller små fiskersamfund. Områderne skal være tilstrækkeligt sammenhængende geografisk, økonomisk eller socialt.

På baggrund af forordningen fremgår det altså, at akse 4 skal støtte samarbejde mellem lokale aktionsgrupper i de nævnte typer fiskeriområder. Hvis det skønnes at kunne skabe udbytte, kan *FLAG, der støttes under akse 4, også samarbejde med grupper med samme kendetegn som "akse 4 eller Leader" grupper<sup>3</sup> i fiskeriområderne, der opfylder ovenstående betingelser, men som ikke er udvalgt under akse 4*. I de tilfælde vil akse 4-støtten kun dække aktioner svarende til de grupper og områder, der faktisk er udvalgt under akse 4.

### Partnere i samarbejdsprojekter

En af de vigtigste læringer af samarbejdet er, at partnerne ikke altid behøver have de samme målsætninger (deres målsætninger skal dog være komplementære), og de behøver ikke at have samme erfaringsniveau. Den vigtigste succesfaktor er at udarbejde en klar beskrivelse af, hvad hver partner forventer at bidrage med og få som udbytte af samarbejdet, samt hvilke erfaringer eller andre ressourcer de bringer ind i samarbejdet. Rollefordelingen i partnerskabet skal afspejle situationsbeskrivelsen. På den måde kan der laves mange forskellige aftaler mellem partnerne:

- › En gensidig overførsel mellem alle partnere.
- › En eller flere partnere med erfaring har en rolle som mentor og overfører viden til de andre.
- › Alle partnere samarbejder om at identificere konkrete behov, der kan opfyldes i samarbejde med en aktør uden for partnerskabet. Det fælles projekt kunne for eksempel være et forsknings- eller uddannelsesprojekt i samarbejde med et universitet eller uddannelsescenter.

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nuts/basicnuts\\_regions\\_en.html](http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nuts/basicnuts_regions_en.html)

<sup>3</sup> Brede lokale offentlig-private partnerskaber, der har til formål at forbedre det langsigtede potentiale i lokalområdet, og som er i stand til at definere og implementere udviklingsstrategier for områderne.



### **Tværregionalt og tværnationalt samarbejde**

EFF-forordningen åbner mulighed for både tværregionalt samarbejde mellem grupper i den samme medlemsstat og tværnationalt samarbejde mellem grupper i to eller flere medlemsstater.

Det tværregionale samarbejde som koncept blev introduceret i Leader+ programmet for at forhindre, at grupperne skulle foretage helt urealistiske udvidelser for at udvide et lokalt partnerskab til et tværnationalt partnerskab med aktører tusinde kilometer væk frem for først at undersøge mulighederne for samarbejde med aktører i deres egen region eller eget land.

Den større fysiske og kulturelle nærhed mellem grupper, der indgår i et tværregionalt samarbejde, åbner flere muligheder for i fællesskab at skabe merværdi i udnyttelsen af fælles natur- og kulturressourcer som f.eks. bjergkæder, floder, kyster, kulturprodukter osv. Der er mange eksempler på vellykkede projekter, der har omfattet udvikling af ruter og rejsebeskrivelser, tolkecentre, arrangementer og tilknyttede markedsføringsaktiviteter. En generel anbefaling til akse 4-grupper er at starte med at undersøge mulighederne for regionalt samarbejde og derefter, på baggrund af erfaringerne, at undersøge den mulige merværdi ved et tværnationalt samarbejde.

Et tværregionalt samarbejde kan også give de ansvarlige nationale eller regionale myndigheder mulighed for at identificere eventuelle strategiske aktiver (for eksempel naturparker, havreservater, søer osv.) eller temaer og skabe incitamenter i grupperne til at udvikle samarbejdsprojekter om aktiverne. Som eksempel kan nævnes regionen Aragon i Spanien, hvor den type samarbejde har udviklet sig til permanente tematiske netværk på tværs af Europa (f.eks. European Geoparks Network). Den samme tilgang kunne være nyttig for FLAG i det samme havområde.



## 2. Retningslinjer for mere effektivt samarbejde under akse 4



### Decentraliseret beslutningstagning

Lokale projekter, der understøttes af en FLAG's strategi, skal ofte igennem en række vurderinger, herunder vurdering af støtteberettigelse, gennemførlighedsanalyser, indhentning af juridiske tilladelser og licenser osv. Samarbejdsprojekter er pr. definition mere komplekse, da de kan involvere flere juridiske, administrative og kulturelle grænseflader. Med mindre der anvendes strømlinede og koordinerede procedurer, er der en reel risiko for, at den administrative byrde forbundet med et samarbejdsprojekt tager overhånd. Et klassisk eksempel er et partnerskab mellem fem grupper, hvor hver af de ansvarlige myndigheder har forskellige regler vedrørende støtteberettigelse og forskellige udvælgelsesrutiner, og hvor de hver især kræver de andres godkendelse, før der træffes beslutning om, hvorvidt et projekt kan godkendes til finansiering.

Derfor er den generelle anbefaling for akse 4-samarbejder at *gøre det enkelt og overlade beslutningerne til grupperne, hvor det er muligt*. Følgende er forslag til, hvordan det kan gøres:

- › *Decentraliserede budgetter*: Hvor det er muligt, administreres budgettet for samarbejdsprojekter af de lokale grupper, ligesom ved andre projekter. Grupperne indhenter skriftligt tilsagn fra partnerne og godkender projekter på grundlag heraf. De ansvarlige myndigheder kan herefter uafhængigt foretage vurdering af støtteberettigelse uden at afvente de andre myndigheder.

Ifølge EFF-forordningen skal gruppens forslag til samarbejder udarbejdes uafhængigt af forslag til lokal strategi<sup>4</sup>. Det ideelle vil være at medtage samarbejdsaktiviteterne (med tilhørende budget) i gruppens overordnede forslag, så de er klart adskilt fra (budgettet for) den lokale udviklingsstrategi, frem for at skulle gennemføre en separat godkendelsesproces.

- › **Åbne indkaldelser:** Hvis budgettet til samarbejde styres centralt af de ansvarlige myndigheder, skal det være muligt at indsende forslag i hele programperioden, og det skal sikres, at forslag bliver behandlet inden for den lovede tidsfrist efter modtagelse af ansøgning. Det anbefales, at de ansvarlige myndigheder ikke skal indhente skriftligt samtykke fra de øvrige partnere i samarbejdsprojektet, men kan godkende under forudsætning af efterfølgende godkendelse af de andre ansvarlige myndigheder.
- › **Clearingmekanisme:** Gennem FARNET-støtteenheden kan de ansvarlige myndigheder videregive information om projekter, der søger partnere, samt om forslagsindkaldelser til grupper i andre lande eller regioner. De skal også vedlægge kopi på engelsk af eventuelle tillægsregler for støtteberettigelse og samarbejdsprocedurer.

### Teknisk assistance til forundersøgelser for projekter

I tilfælde, hvor budgettet til samarbejde under akse 4 er blevet tildelt grupperne, er det ikke sandsynligt, at ideerne til samarbejde er færdigudviklet. Der kan være behov for en forundersøgelsesfase, der skal finansieres inden for budgetrammen. De ansvarlige myndigheder kan også tilbyde yderligere teknisk støtte under akse 5.

Hvis budgettet til samarbejder administreres centralt og tildeles separat via konkrete forslagsindkaldelser, er det mere sandsynligt, at de projekter, der forelægges til godkendelse, er færdigudviklede. Til de forberedende faser af den typer projekter kan de ansvarlige myndigheder igen yde specifik støtte under akse 5 (se tabellen herunder vedrørende budgetkilder og støtteandel til samarbejder).

### Støtteandel

Hvad angår støtteandelen anbefales det, at de forberedende faser til samarbejdsprojekter, der finansieres under akse 4 eller 5, behandles som andre ikke-produktive projekter og støttes 100 % fra offentlige kilder (EU, nationalt, regionalt eller lokalt).

Når samarbejdsprojekterne når frem til gennemførelsesfasen, kan de normale regler for støtteandel anvendes, afhængigt af aktivitetstypen:

- › Samarbejdsprojekter kan støttes 100 % fra offentlige kilder, hvis der er tale om ikke-produktive projekter.
- › Hvis et samarbejdsprojekt omfatter den private sektor og produktive investeringer, skal støtteandelen (under 100 %) fastlægges efter projektets art<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> EFF-forordningen (artikel 43) fastslår, at der kan ydes støtte til grupper til a) gennemførelse af lokale udviklingsstrategier, der dækker alle andre tiltag end samarbejde og b) gennemførelse af tværregionalt og tværnationalt samarbejde mellem grupper i fiskeriområderne.

<sup>5</sup> Se bilag II til Rådets forordning (EF) Nr. 1198/2006 (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32006R1198:EN:NOT>) af 27. juli 2006 om Den Europæiske Fiskerifond.

**Tabel 1:** Kilder til budgetressourcer og støtteandel til samarbejdsprojekter

	Projekttype	Projektforberedelse		Projektgennemførelse		
		Finansieret af	Støtteandel	Finansieret af	Støtteandel	
Samarbejdsbudget forvaltes af FLAG	Erfaringsoverførsel	Akse 4-samarbejde eller akse 5	100 %	Akse 4-samarbejde eller akse 5	100 %	
	Mere avanceret	Akse 4-samarbejde eller akse 5	100 %	Akse 4-samarbejde eller akse 4 strategi-implementering	Projekter der ikke omfatter den private sektor og produktive aktiviteter: 100 %	Projekter der omfatter produktiv aktivitet og den private sektor: Mindre end 100 %
Samarbejdsbudget forvaltes centralt (regionalt eller nationalt plan)	Erfaringsoverførsel	Akse 5	100 %	Akse 4-samarbejde eller akse 5	100 %	
	Mere avanceret	Akse 5	100 %	Akse 4-samarbejde	Projekter der ikke omfatter den private sektor og produktive aktiviteter: 100 %	Projekter der omfatter produktiv aktivitet og den private sektor: Mindre end 100 %

# 3. Typer af samarbejde dækket under akse 4

## Indledning

FLAG, der overvejer at etablere et samarbejdsprojekt, kan overveje forskellige typer af samarbejde. I denne vejledning koncentrerer vi os primært om de samarbejdsformer, der er mest relevante for grupperne i de tidlige udviklingsfaser. Det kan være:

- › **Studiebesøg** fra et fiskeriområde til et andet (kan involvere lokale interessenter)
- › **Mentorordninger** mellem personale og gruppe-medlemmer fra modne grupper og mindre modne grupper
- › **Praktikophold og traineeophold**, hvor en deltager fra et fiskeriområde besøger et andet område
- › **Twinning-ordninger** mellem FLAG
- › **Tematiske workshoper eller konferencer**
- › **Mere avancerede samarbejdsprojekter**, som vi dog kun kort berører her i vejledningen, da de dækkes i detaljer i andre vejledninger. De forudsætter et mere langsigtet engagement, hvor kompetencer og ressourcer samles i en pulje for at løse et fælles projekt.



De potentielle samarbejdsområder bliver alle beskrevet i nærmere detaljer i de følgende kapitler. Forudsætningen for at støtte den type aktiviteter via samarbejdsbudgetter er, at de skal tage udgangspunkt i:

- › En grundig analyse af partnernes behov (den ønskede viden)
- › En klar beskrivelse af den erfaring og de kompetencer, som partnerne råder over (den eksisterende viden)
- › En komparativ gap-analyse, der viser, at den viden, der er til rådighed, kan opfylde de identificerede behov, og som afdækker eventuelle mangler og redegør for, hvordan de kan opfyldes af eksterne ressourcer
- › En klar tidsplan nedbrudt på arbejdsopgaver, der tydeligt angiver, hvem der gør hvad, og de forventede resultater af hver opgave
- › En beskrivelse af, hvem der skal involveres lokalt, og hvilke opgaver og handlinger det forudsætter.



## 3.1 Studiebesøg



### Hvad er et studiebesøg?

I forbindelse med akse 4-samarbejdsprojekter taler man om studiebesøg, når en eller flere repræsentanter for en FLAG eller for et fiskeriområde besøger et eller flere andre fiskeriområder med det formål at gennemføre aktiviteter, der skal give de besøgende en viden om udvalgte aktiviteter og projekter i værtsområdet. Studiebesøg arrangeres normalt af de lokale aktionsgrupper i værtsområdet og det område, som gæsterne kommer fra.

Et studiebesøg kan være på et par dage op til en uge eller mere afhængigt af de aktiviteter, som programmet omfatter. Normalt vil 2-3 dage dog være tilstrækkeligt til at danne sig et godt indblik, uden at det belaster hverken vært eller gæster for meget rent tidsmæssigt og ressourcemæssigt.

### Hvad er formålet med et studiebesøg?

Formålet med et studiebesøg er at opbygge en større viden om konkrete emner, projekter eller aktiviteter gennemført i værtsområdet ved at møde og tale med de involverede parter, observere og høre om deres arbejde og ved at få mulighed for at stille spørgsmål og diskutere de konkrete emner direkte.

Nogle studiebesøg kan have meget specifikke mål som for eksempel at høre om en konkret teknologi eller metode, eller hvordan en fælles problemstilling er blevet håndteret. Andre kan have et mere overordnet formål såsom at lære mere om en FLAG's arbejde og aktiviteter inden for mange emner eller sektorer.

Som forberedelse til et studiebesøg bør de deltagende FLAG udveksle en række informationer. På den måde får man afdækket, om besøget er relevant, man kan indsnævre omfanget af aktiviteter i besøgsprogrammet og informere de involverede parter om de forskellige muligheder og afstemme forventningsniveau.

### Hvem deltager i et studiebesøg?

Deltagerne vil normalt være personale og/eller medlemmer fra en FLAG og, afhængigt af besøgets formål, andre aktører fra de pågældende fiskeriområder. Hvis formålet med besøget eksempelvis er at lære mere om udvikling af turistsektoren i et andet fiskeriområde, må man forvente, at repræsentanter for den lokale turistbranche deltager.

Deltagerantallet kan variere fra nogle få personer, hvilket ofte vil være tilfældet, hvis emnet for besøget er meget specifikt (f.eks. at høre om et konkret projekt, en teknologi eller en metode), og op til 20-25 personer. Ved endnu større antal vil både omkostninger, logistik og koordinering i forbindelse med besøget ofte være en hindring. I de tilfælde har man den alternative mulighed at afholde en tematisk workshop eller konference (se side 28).



Når det skal besluttet, hvem der skal deltage i et studiebesøg, er det vigtigt at overveje, hvem der kan bidrage med mest eller opnå størst udbytte af besøget, hvem der er nødvendige deltagere fra FLAG, og hvilke andre faktorer som f.eks. sprogfærdigheder der kan være afgørende.

### Hvordan arrangeres et studiebesøg?

Normalt vil personalet i de respektive FLAG arrangere og deltage i studiebesøget, og der skal etableres og opretholdes en tæt dialog mellem de relevante personer fra de involverede FLAG. Et studiebesøg kan normalt arrangeres efter følgende procedure:

1. Den lokale FLAG **identificerer et behov eller en mulighed**, der bedst opfyldes eller udnyttes gennem et studiebesøg, og beskriver herefter begrundelsen for besøget. Konkrete målsætninger og ønskede resultater udarbejdes, og det ideelle forløb for studiebesøget beskrives.
2. Med input fra det nationale netværk og/eller FARNET-støtteenheden vil den lokale FLAG herefter opstille en **kortliste over mulige værtsområder**, der passer til den beskrevne problemstilling.
3. Den lokale FLAG tager kontakt til mulige værtsområder og undersøger mulighederne for at gennemføre et studiebesøg.
4. Herefter beslutter den lokale FLAG, **hvilke områder der er endeligt relevante, eller om der skal søges nye kontakter**. Selvom de fleste studiebesøg er rettet mod ét konkret område, kan det være en fordel at besøge flere fiskeriområder i samme region eller land. Det er dog vigtigt at sikre sig, at der opnås en reel merværdi ved at besøge flere områder. I modsat fald kan det betyde spild af både tid, penge og goodwill.
5. Når værtsområdet eller områderne er udpeget, er der normalt en periode med korrespondance mellem gæster og værtsområde, hvor man udveksler oplysninger og når frem til en **fælles forståelse af projektet**.
6. På baggrund af drøftelserne aftales **målsætningerne for besøget** efter eventuelle justeringer. Man aftaler også besøgets varighed og antal deltagere samt deres profil.
7. Værtsgruppen udarbejder et **forslag til program**, der også kan omfatte forslag til kulturelle indslag og fritidsaktiviteter. Den type aktiviteter bidrager til den samlede oplevelse og kan også hjælpe til at undgå "mødetræthed". Når programmet fastlægges, er det vigtigt at holde sig for øje, at læring og udveksling skal gå begge veje. Gæsterne skal også levere indhold til besøget, præsentere deres område og deres aktiviteter og dele deres erfaringer med værtsområdet. Det kan eventuelt overvejes, om der er behov for tolkeassistance (sprogbarrierer undervurderes ofte, men de kan i høj grad udvande udbyttet af et studiebesøg).
8. Når programmet er fastlagt, skal de involverede FLAG, og særligt gæsterne, **identificere mulige finansieringskilder** (se mere herom nedenfor).
9. Når finansieringen er på plads, skal de deltagende FLAG aftale **besøgets logistikdetaljer**. Normalt vil gæsterne selv sørge for flybilletter, hvorimod værtsgruppen arrangerer lokal indkvartering, lokal transport og eventuelt et aftenarrangement med kulturelle aktiviteter, samt de møder og andre aftaler, der indgår i selve programmet. Der er dog ikke nogen universalopskrift, og der kan også benyttes andre fremgangsmåder.



**Nyttigt tip:** For at undgå skuffelse og misforståelser er det vigtigt at sikre, at der er taget højde for de praktiske detaljer omkring besøget. Husk især at sørge for:

- › Indkvartering og forplejning af en standard, som gæsterne forventer.
- › Enkeltværelser eller dobbeltværelser.
- › Aftale hvem der betaler for restaurantbesøg og indkvartering samt budget.
- › Særlige krav til kost eller bevægelseshandicap.

Generelt råder vi værterne til at besøge hoteller, restauranter og mødefaciliteter før studiebesøget for at sikre, at de er af acceptabel standard.

## Før et studiebesøg

Forud for et studiebesøg skal den FLAG, der skal på besøg, sørge for, at alle deltagerne får alle de praktiske oplysninger om besøget, herunder:

- › Afrejsedato og rejseform
- › Komplet deltagerliste
- › Kopi af det foreløbige program
- › Detaljer om indkvartering i værtsområdet (kontaktoplysninger osv.)
- › Værelsesfordeling (hvis nogle deltagere skal dele værelse)
- › Oplysninger om det lokale område og særlige kulturelle forhold, man skal være bekendt med
- › Særlige krav til beklædning eller andet.

Det er også en god idé at afholde et orienterende briefingmøde for alle deltagerne enten før afgang eller umiddelbart efter ankomst. På mødet kan man gennemgå baggrundsinformationer om værtsområdet og de organisationer, man skal besøge, samt give deltagerne mulighed for at lære hinanden at kende og høre om hinandens aktiviteter og forventninger til besøget.

## Under studiebesøget

Når gæsterne er ankommet til værtsområdet anbefales det, at begge parter koordinerer mødes og gennemgår eventuelle sidste øjeblikks ændringer i programmet og drøfter andet, der måtte være relevant. Der skal være tæt kontakt mellem koordinatorene under hele besøget (sørg for at lægge jævnlige møder eller anden kommunikation ind i programmet).

Vi tilråder også, at besøgsgruppen finder tid til at mødes indbyrdes som afslutning på hver dag (eventuelt om aftenen på hotellet) for at opsummere dagens aktiviteter, reflektere over læring og drøfte eventuelle problemer undervejs. Vi anbefaler også et opsummerende møde som afslutning på besøget. Hvis mødet er kort (2-3 dage) kan det afsluttende møde erstatte aftenmøderne.

Andre vigtige punkter under besøget kan være:

- › At udlevere et opdateret program til alle deltagere med information om pauser og måltider.
- › At undersøge igen, om nogle af deltagerne stiller særlige krav til forplejning eller lider af allergi, så informationen kan gives videre til catering på forhånd.
- › At udlevere navneskilte til deltagerne.
- › At der i tidsplanen er afsat rigelig tid af til transport, afstemt efter trafikforhold og med luft til uforudsete situationer.
- › At udlevere rutebeskrivelser til transportfirmaet, så de kender dem på forhånd.

#### Efter besøget

Kort efter besøget skal de FLAG, der har deltaget, give hinanden feedback og forsøge at følge op på eventuelle relevante emner. Det kan være:

- › At bede deltagerne om at fremsende individuelt feedback på besøget.
- › At undersøge muligheden for opfølgningsaktiviteter eller projekter med den gruppe, der har været vært.
- › Formidle resultaterne af besøget og nye erfaringer så bredt ud som muligt (på FLAG, samfunds-, regionalt og nationalt plan).
- › At skrive indlæg til FLAG'ens hjemmeside, lokale medier eller andre fora.
- › At sende et takkebrev til deltagerne i værtsområdet.

En måned eller to efter besøget bør den besøgende FLAG også overveje at indkalde alle deltagere i besøget til et møde for at holde kontakten ved lige og vurdere, hvilke fordele man har opnået af besøget.

Et opfølgningsmøde kan også bidrage til at styrke netværket mellem deltagerne, og det kan skabe yderligere fordele for området. Ofte er et studiebesøg anledning til at samle personer, der ikke kender hinanden godt (f.eks. turistvirksomheder fra forskellige områder i en FLAG, lederne af forskellige FLAG, da det også er en mulighed), da det giver dem mulighed for at skabe kontakter i uformelle rammer, og det kan af og til afføde nye projekter eller initiativer.

#### Ansøgning om finansiel støtte

Finansiel støtte til samarbejde er muligvis allerede tildelt som en del af en FLAG's budget. Hvis det er tilfældet, kan man udarbejde et forslag og forelægge det direkte for FLAG'en. Hvis budgettet til samarbejder administreres centralt af de regionale eller nationale ansvarlige myndigheder eller andre, skal de involverede FLAG forelægge forslaget for de pågældende instanser.

I sidstnævnte situation er det vigtigt at afklare med det relevante organ, hvilke typer aktioner der er støtteberettigede, hvordan ansøgningsproceduren er, og hvilke kriterier der anlægges i projektudvælgelsen.

#### Nyttige informationskilder

*Handbook for organisers of study visits for education and vocational training specialists – [http://studyvisits.cedefop.europa.eu/assets/upload/study/Publication/2009\\_handbookEN.pdf](http://studyvisits.cedefop.europa.eu/assets/upload/study/Publication/2009_handbookEN.pdf)*

## 3.2 Mentorskab



### Hvad er mentorskab?

Ordet *mentor* bruges generelt, når en person med erfaring inden for et givet felt vejleder personer med mindre erfaring. Den primære værdi i mentorens støtte er, at vedkommende har praktisk erfaring inden for samme felt som *menteen* arbejder med, og derfor forstår parterne hinandens situation (hvilket ikke altid er tilfældet med eksterne eksperter eller konsulenter).

Mentorskab er en proces, hvor mentoren deler sin erfaring og viden med sin mentee og dermed hjælper menteen til at udvikle sig og opbygge selvtillid og evne til at påtage sig en bestemt rolle eller ansvar. Generelt vil følgende elementer indgå i et mentorforhold:

- › En reaktiv tilgang, hvor mentor og mentee gennemgår emner og problemstillinger, efterhånden som de opstår, frem for at planlægge emnerne på forhånd.
- › En langvarig relation mellem mentor og mentee.

- › Mentoren vejleder menteen.
- › Fokus på menteens generelle udvikling frem for på konkrete færdigheder (f.eks. kan personlige forhold drøftes).
- › Mentoren lytter, giver råd og kommer med forslag.
- › En uformel og mindre struktureret interaktion – man mødes når menteen har brug for mentorvejledning – og sommetider kan telefonsamtaler eller e-mail erstatte personlige møder.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at mentoren ikke må overtage menteens opgaver eller levere færdige løsninger. En mentor er ikke en konsulent, der udfører konkrete opgaver for sin mentee. Mentorens opgave er at dele ud af sin erfaring og viden fra lignende eller sammenlignelige situationer og hjælpe menteen til at udvikle egne færdigheder og kompetencer, så menteen bliver i stand til via egen dømmekraft at træffe egne beslutninger. På den måde udvikler menteen selvtillid og evnen til at træffe selvstændige beslutninger med sin mentor som rollemodel frem for at blive afhængig af sin mentor.

Inden for lokal udvikling har mange Leader-LAG og andre lokale udviklingsorganer etableret mentorprogrammer som et værktøj til forretningsstøtte for at støtte ejere og ledere af nye virksomheder eller vækstvirksomheder. I den situation vil mentoren typisk være en person med bred virksomhedserfaring, som vedkommende videregiver til mindre erfarne virksomhedsejere eller ledere.

## Hvordan kan en mentor bidrage til implementering af akse 4?

UnderLeader-programmet har erfarne LAG-medlemmer og personale fungeret som mentorer for mindre erfarne modparter fra andre lokale aktionsgrupper. Det har været særligt vigtigt i forbindelse med generations-skifter i programmet (fra Leader I til Leader II, Leader II til Leader+ og senest i Leader integration), når nye LAG blev etableret.

Nye FLAG under EFF's akse 4 kan på samme måde opnå fordele ved at udvikle personalets og medlemmernes kapacitet gennem mentorordninger. Mentorerne hentes fra andre og mere erfarne lokale grupper eller fra grupper fra andre områder. I begge tilfælde kan mentorprocessen hjælpe menteen til at udvikle sig hurtigere og muligvis undgå bekostelige og tidsrøvende fejltagelser undervejs.

Følgende er nogle områder, hvor mentorvejledning kan være særligt nyttig:

### **For FLAG-medlemmer:**

- › Hjælpe med at afklare medlemmernes roller og ansvarsområder.
- › Mere kvalificerede bidrag fra de enkelte FLAG-medlemmer.
- › Effektiv uddelegering til underudvalg og medarbejdere eller leverandører.
- › Opbygning af konsensus og effektiv beslutningstagning internt i FLAG.
- › Konfliktløsning og forhandling.
- › Problemløsning.
- › Identifikation af god praksis og faldgruber.
- › Rekruttering og ledelse af leder og personale.
- › Overvågning, evaluering og strategisk planlægning.
- › Høringer med lokalsamfundet.

### **For FLAG-personale:**

- › Forvaltning af offentlige midler, herunder interne forvaltnings- og rapporteringsprocedurer.
- › Projektevalueringsprocedurer.
- › Effektivt samarbejde med FLAG'ens bestyrelse og underudvalg.
- › Effektiv kommunikation med målgrupper.
- › Opbygning af effektive netværk (lokale, regionale, nationale og tværnationale).
- › Interne revisions- og evalueringsprocedurer.
- › Personaleledelse.
- › Problemløsning.
- › Projektudvikling.
- › Rolleadskillelse i projektudvikling og beslutningstagning.
- › Samarbejde med de ansvarlige myndigheder.



## Hvordan finder man den rigtige mentor?

### Behovsafdækning

For at finde den rigtige mentor og udnytte vedkommendes tid optimalt er det vigtigt, at FLAG'en først afklarer de konkrete behov, som mentorforholdet skal omhandle. Man udpeger områder, hvor FLAG-medlemmerne og personalet oplever vanskeligheder eller svage områder, hvor man forventer, at der kan opstå problemer. Det er derfor vigtigt, at den person, der foretager behovsafdækningen, kender til problemstillingerne.

Når man foretager en behovsafdækning, er det vigtigt at opstille realistiske forventninger. En mentor er ikke en konsulent, der gennemfører undersøgelser, udarbejder omfattende vurderinger eller beskriver metoder og procedurer. En mentor indgår i uformelle drøftelser om forskellige relevante problemstillinger og videregiver til fordel for partneren sine erfaringer med at løse lignende situationer.

### Find den rigtige mentor

Når en FLAG klart har beskrevet sine behov, er næste trin at finde den rigtige mentor eller de rigtige mentorer. Målet er at finde en person, der besidder den relevante viden og erfaring på de områder, som FLAG'en har udpeget, og både er villig og i stand til at indgå i arbejdet og videregive sin viden. En FLAG kan have helt generelle mentorbehov, og så vil der være mange potentielle mentorer. Hvis behovene er mere specifikke, er det vigtigt at søge mere målrettet efter den rigtige person.

I begge tilfælde er det en god hjælp at beskrive en profil for den person, man søger. Profilbeskrivelsen kan indeholde krav til viden og erfaringer og andre vigtige faktorer som sprog og kommunikationsevner, viden eller kendskab til lokal kultur osv.

De regionale eller nationale netværk og FARNET-støtteenheden kan hjælpe med at rundsende profilbeskrivelsen (via hjemmesider, nyhedsbreve osv.) og via deres netværk og kendskab til personer kan de muligvis anbefale relevante kontaktpersoner, der er til rådighed.

Selvom man søger efter en person som mentor, kan det være en hjælp i første omgang at se på bestemte områder, FLAG eller andre lokale aktionsgrupper eller andre organisationer, som man ved har løst lignende udfordringer tidligere. Herefter koncentrerer søgningen om navngivne personer, kompetenceprofiler eller organisationer, der passer til mentorprofilen.



**Nyttigt tip:** Som i alle andre situationer, hvor mennesker indgår i tæt samarbejde, er den personlige kemi vigtig. Forsøg altid at finde en mentor, hvis personlighed passer til menteens. Så vil man være i stand til at udvikle en mentorrelation, der bygger på tillid og gensidig respekt.

#### Planlægning af en mentoropgave

Når man har fundet den rigtige mentor, er næste skridt at finde frem til den bedste finansieringsløsning til projektet. Det kan være en god idé at vælge et fælles samarbejdsprojekt som form. Projektforslagets udformning vil afhænge af de relevante ansvarlige myndigheds krav, men det skal altid beskrive mentoropgaven og som minimum indeholde følgende oplysninger:

- › Baggrundsinformation om værts-FLAG
- › En kort profilbeskrivelse af mentee (det kan være en person eller en gruppe) og en beskrivelse af vedkommendes rolle i organisationen.
- › Menteens behov og målet med mentoropgaven.
- › Mentorprofil med beskrivelse af, hvordan mentoren er udvalgt samt fremhævelse af deres erfaring i relation til menteens behov.
- › Handlingsplan, herunder samarbejdsprojektets form, varighed, målsætninger og milepæle.
- › Revisions- og evalueringsprocedurer.
- › Budget over omkostninger brudt ned på aktivitetsniveau.

#### Ansøgning om finansiel støtte

Finansiel støtte til samarbejde er muligvis allerede tildelt som en del af en FLAG's buget. Hvis det er tilfældet, kan man forelægge projektet direkte for FLAG'en til godkendelse. Hvis budgettet til samarbejder administreres centralt af de regionale eller nationale ansvarlige myndigheder eller andre, skal den involverede FLAG forelægge projektforslaget for dem.

I sidstnævnte situation er det vigtigt, at FLAG først afklarer, hvilke typer aktioner der er støtteberettigede, hvordan ansøgningsproceduren er, og hvilke kriterier der anlægges i projektudvælgelsen.

#### Nyttige informationskilder

*Good practice in mentoring: European guidelines* – [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/products/sup/pro-029.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-029.pdf)

*The international standards for mentoring programmes in employment (ISMPE)* – <http://www.clutterbuckassociates.co.uk/downloadfile.aspx?ID=136>

### 3.3 Praktikophold og traineeophold



#### Hvad er et praktikophold eller et traineeophold?

I forbindelse med akse 4 samarbejdsprojekter taler man om praktikophold eller traineeophold, når en person fra et fiskeriområde tilegner sig ny viden og færdigheder ved at arbejde sammen med og lære af kolleger fra et andet fiskeriområde i en afgrænset tidsperiode.

Et praktikophold indebærer ofte læring på jobbet, hvor deltageren tildeles en passende midlertidig stilling i værtsorganisationen. Et traineeophold omfatter normalt en kombination af læring på jobbet og struktureret uddannelse eller instruktion med faste intervaller. Generelt er det forholdsvis komplekst at arrangere et traineeophold, og det kan kræve medvirken af eksterne undervisere. Derfor kan det være mere realistisk for en FLAG at koncentrere sig om praktikophold, der eventuelt udbygges med uformel undervisning eller coaching.

Et praktik- eller traineeopholds varighed kan variere afhængigt af målsætningerne og deltagernes situation. Men når man tager belastningen på FLAG-personalets tid og ressourcer i betragtning, vil praktikophold og traineeophold på mere end to eller tre måneder ofte være både unødvendige og svære at gennemføre.

#### Hvem deltager i praktikophold og traineeophold?

Medarbejdere eller medlemmerne i en FLAG eller andre interessenter fra FLAG-området kan tage på praktikophold eller traineeophold. Hvis der er tale om en medarbejder eller et medlem fra en FLAG, vil formålet ofte være at opbygge kapacitet i den pågældende FLAG med fokus på konkrete opgaver, roller eller ansvarsområder.

Det kan for eksempel være en administrativ medarbejder fra en FLAG, der tager et traineeophold hos en anden FLAG for at lære økonomirapportering og andre opgaver. Alternativt kan formålet være mere generelt, hvor for eksempel en FLAG-direktør eller projektleder tager på praktikophold for at lære om forskellige aspekter af deres modparts arbejdsmåde i den anden FLAG.

Hvis et praktik- eller traineeophold foretages af en anden interessent fra et FLAG-område, er målsætningen normalt at udvikle den pågældende persons kapacitet, så vedkommende kan varetage opgaver i fiskeriområdet (f.eks. i et projekt, en lokal virksomhed eller en frivillig organisation osv.), så det indirekte vil gavne samfundet og bidrage til gennemførelsen af FLAG'ens strategi. I sådanne tilfælde kan praktik- eller traineeopholdet være en del af et større projekt, som FLAG'en støtter.

Det gælder for alle ophold, at det er vigtigt at sikre, at deltageren har de fornødne sprogkunderskaber i værtsorganisationens sprog. Hvis man forudser sprogproblemer, bør man overveje en alternativ værtsorganisation eller forudgående sprogundervisning.

#### **Hvordan arrangeres et praktikophold eller traineeophold?**

Lige som ved andre typer samarbejdsprojekter er første trin at vurdere deltagerens konkrete behov, lave en klar beskrivelse af, hvilke nye færdigheder eller erfaringer de skal opnå, og beslutte hvorvidt et praktikophold eller et traineeforløb er det bedste valg. Det giver et godt beslutningsgrundlag og gør søgningen efter passende værtsorganisationer lettere. De nationale netværk og FARNET-støtteenheden kan hjælpe med søgningen.

Når man har fundet frem til et passende værtsområde eller en passende organisation, skal de involverede parter i samarbejdet konkretisere projektet. Dialogen skal munde ud i en aftale om et program for praktik- eller traineeopholdet, der beskriver:

1. Deltagerens profil og uddannelsesmæssige og erfaringsmæssige læringsbehov.
2. Værtsorganisationen, dens erfaringer og viden på de relevante områder og involverede nøglepersoner.
3. Hvem i værtsorganisationen der superviserer praktikanten/traineen, følger op og evaluerer fremskridt og sikrer, at programmet gennemføres som planlagt.
4. Praktik- eller traineeopholdets form og indhold. I tilfælde af et praktikophold skal beskrivelsen omfatte en jobbeskrivelse med angivelse af, hvordan opholdet opfylder deltagerens læringsbehov. Ved traineeophold skal beskrivelsen også angive, hvilke uddannelsesforløb personen skal følge, hvem der underviser, hvor ofte samt undervisningens varighed.
5. De konkrete målsætninger for opholdet, de forventede resultater og eventuel afsluttende certificering.
6. Ansvarsfordelingen mellem de deltagende organisationer (herunder omkostningsfordeling, fremskaffelse af udstyr, indkvartering, forsikring, rejser osv.).

#### **Praktikophold og traineeophold som udveksling**

I nogle tilfælde kan det være formålstjenligt at arrangere en udveksling, hvor begge de deltagende fiskeri-områder er vært for en praktikant eller trainee fra det andet område på gensidig basis. Fordelen er, at man sikrer, at samarbejdet giver fordele til begge områder. Praktik- eller traineeopholdene behøver ikke finde sted på samme tid, men kan planlægges på forskellige tidspunkter. Det er ikke obligatorisk at lave en udveksling, og vælger man en sådan ordning er det vigtigt, at den er berettiget, og at hvert enkelt ophold opfylder reelle behov.

#### **Forberedelser til et praktik- eller traineeophold**

I de fleste tilfælde er det værts-FLAG eller værtsorganisationen, der sørger for lokal indkvartering og arrangerer velkomst og introduktionsforløb for praktikanten eller traineen. Traineen/praktikanten eller deres FLAG, moderorganisation eller en anden sponsororganisation vil normalt arrangere flytransport eller andre rejsearrangementer.

Før afrejsen er det tilrådeligt, at praktikanten/traineen orienterer sig om værtsområdet og værtsorganisationen og etablerer en indledende kontakt via telefon eller e-mail.

Efter ankomst til værtsområdet er det vigtigt, at den undervisnings- eller praktikansvarlige tager ansvar for, at traineen eller praktikanten bliver taget godt imod, og at de aftalte programaktiviteter overholdes. Det er et vigtigt ansvar for værtsorganisationen, og opgaven skal tages alvorligt. Der skal afsættes tilstrækkelige ressourcer, særligt tid. Det er ikke acceptabelt, at en trainee eller praktikant udelukkende tildeles rutineprægede eller kedelige opgaver eller opgaver, der ikke har relation til læringsmålene.

På samme måde skal en trainee/praktikant også tage sit ansvar seriøst. Man skal overholde regler og bestemmelser i værts- og sponsororganisationerne og sikre, at det, der er lovet i aftalen, også bliver overholdt.

En løbende opfølgning og evaluering af praktikanten eller traineen er væsentligt for at sikre, at målsætningerne indfries, og at eventuelle problemer løses med det samme.

Ved afslutningen af opholdet udarbejder deltageren og værtsorganisationen i samarbejde en rapport, der beskriver de nåede resultater, fremskridt i relation til læringsmål, problemstillinger undervejs og hvordan de blev løst, samt yderligere uddannelses- eller udviklingsbehov, der er identificeret.

Det forventes normalt, at rapporten forelægges for værts- og sponsororganisationen. Der kan også være særlige rapporteringskrav som betingelse for støtte eller sponsorat.

#### **Ansøgning om finansiel støtte**

Finansiel støtte til samarbejde er muligvis allerede tildelt som en del af en FLAG's budget. Hvis det er tilfældet, kan projektforslaget forelægges direkte for FLAG'en til godkendelse. Hvis budgettet til samarbejder administreres centralt af de regionale eller nationale ansvarlige myndigheder eller andre, skal den involverede FLAG forelægge forslaget for dem.



## 3.4 Twinning

### Hvad er twinning?

Twinning er en ordning, hvor to FLAG fra samme eller forskellige medlemslande aftaler at indgå i en langvarig venskabsrelation med henblik på at støtte et bredere samarbejde mellem deres organisationer og samfundsgrupper. Relationen formaliseres i en twinning-aftale, der underskrives af begge parter.

Inden for rammerne af akse 4 kan der kun ydes støtte til twinning-ordninger mellem FLAG-direktører og bestyrelser. Men twinning-projekter, der støttes under akse 4 kan også føre til andre twinning-ordninger inden for FLAG-områderne, der kan finansieres under andre støtteprogrammer.

### Hvem deltager i et twinning-projekt?

Da formålet med twinning er at skabe en venskabsrelation mellem to FLAG, er hovedmålgruppen FLAG-direktører og bestyrelsesmedlemmer. Men da hovedformålet med twinning er at skabe grundlag for andre typer samarbejde, kan andre aktører fra de pågældende fiskeriområder også være indirekte involveret.



### Hvad er de vigtigste trin i processen?

#### 1. Identificere behov eller muligheder

Før man indgår i en twinning-ordning, er det vigtigt at kortlægge de behov og muligheder, som ordningen skal sigte på at løse eller udnytte. Behov og muligheder skal være direkte afledt af FLAG'ens lokale udviklingsstrategi. I første trin skal FLAG'en udarbejde nogle foreløbige målsætninger for twinning-projektet.

## 2. Find den rigtige partner

Det vigtigste trin i enhver twinning-ordning er at finde den rigtige partner. Det lyder paradoksalt, men det handler om at finde en partner, der ligner, men også er anderledes. Ligner i den forstand, at begge FLAG har fælles eller samme interesser og problemstillinger, og anderledes i den forstand, at de stadig kan lære noget nyt af hinanden og udveksle erfaringer.

En FLAG kan for eksempel lede efter en partner fra et område med en lignende profil, men fra en anderledes kultur og med en anden tilgang til at løse udfordringer og udnytte muligheder.

For at gøre det lettere at finde en partner, kan FLAG'en udarbejde et kort forslag med en profil af deres respektive områder, en beskrivelse af de vigtigste udfordringer og muligheder og deres ønsker og målsætninger for twinning-projektet. Forslaget kan sendes ud i det brede netværk via de nationale netværk og FARNET-støtteenheden.

FLAG'er, der overvejer at indgå et twinning-samarbejde, bør bruge noget tid sammen med repræsentanter for mulige partner-FLAG og drøfte deres ideer og forventninger for at sikre, at parterne har den samme forståelse og de samme forventninger, før man indgår i en langsigtet twinning-aftale.

## 3. Fastlæggelse af fælles målsætninger

Når twinning-partneren er fundet, skal begge parter i samarbejde fastlægge eller finpudse målsætningerne for twinning-projektet samt de typer af aktiviteter, man ønsker at iværksætte. De kan beskrives i en twinning-aftale, der underskrives af begge parter.

I de første faser af en twinning-relation er det primære sigte, at parterne lærer hinanden bedre at kende, udvikler en bedre forståelse af hinandens kulturer og traditioner og opbygger tillid og venskab på det overordnede plan. De projekter, der gennemføres i den periode, vil ofte være centreret omkring kulturelle arrangementer og udveksling, konferencer og andre kortvarige aktioner. Efterhånden som relationen mellem de to samfund udvikler sig, kan man igangsætte mere ambitiøse og langsigtede projekter.

## 4. Etablering af en supportstruktur

Det er vigtigt for twinning-ordningens succes, at hvert partnerområde har et dedikeret team. Et lille, men aktivt team eller twinning-udvalg i hvert område kan sikre, at man bevarer kontakten, udvikler og reviderer twinning-målene, koordinerer twinning-aktioner, søger finansiering og endelig sikrer, at der løbende udsendes information om udviklingen til det bredere samfund.

## 5. Planlægning på lang sigt

For at kunne høste de reelle fordele ved en twinning-ordning skal twinning-relationen kunne overleve på sigt. Et ægte venskab og tillid mellem personer og organisationer tager tid at udvikle, men når det er etableret, kan det danne grundlag for mange projekter og initiativer, der ikke ville være mulige i en relation af kortere varighed. Derfor er det vigtigt, at partnerne planlægger langsigtet og etablerer strukturer og ordninger, der holder i længden.

## Twinning som platform for andre samarbejdsformer

En vellykket twinning-relation vil normalt skabe nogle fælles rammer, som kan danne baggrund for andre former for samarbejde. Erfaringsudveksling, studiebesøg, praktikophold og traineeophold, fælles konferencer og arrangementer samt mere avancerede samarbejdsprojekter kan opstå i kølvandet af en twinning-ordning. Der er faktisk et langt større potentiale for, at samfundsrelationer udvikler sig fra simple udvekslinger til mere avancerede samarbejdsformer i forbindelse med twinning-ordninger, hvor der er etablerede strukturer til at understøtte det udvidede samarbejde.

## Evaluerings af relationen

Twinning er en langsigtet relation, og derfor er det afgørende at sikre, at partnerne jævnligt reviderer twinning-aftalen for at sikre den fortsatte relevans for FLAG'erne og de involverede lokalsamfund.



#### **Ansøgning om finansiel støtte**

Finansiel støtte til samarbejde er muligvis allerede tildelt som en del af en FLAG's budget. Hvis det er tilfældet, kan man udarbejde et forslag, og FLAG'en kan selv træffe beslutningen. Hvis budgettet til samarbejder administreres centralt af de regionale eller nationale ansvarlige myndigheder eller andre, skal FLAG'en forelægge forslaget for dem.

I sidstnævnte situation er det vigtigt at afklare med det relevante organ, hvilke typer aktioner der er støtteberettigede, hvordan ansøgningsproceduren er, og hvilke kriterier der anlægges i projektudvælgelsen.

Ud over EFF er der også andre muligheder for EU-støtte til twinning, blandt andet *EU Citizenship Programme 2007-2013* ([http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/programme/about\\_citizenship\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/programme/about_citizenship_en.php)), der giver støtte til twinning mellem kommuner i EU-landene.

#### **Andre nyttige informationskilder:**

*Vejledning fra den europæiske kommuneforening (Council of European Municipalities and Regions) om venskabsbysamarbejde European Twinning – <http://www.twinning.org/en/page/enter-our-universe-of-twinning.html>*

## 3.5 Tematiske workshopper eller konferencer



### Hvad er en tematisk workshop eller konference?

Fiskeriområderne i EU står over for mange af de samme udfordringer og har ofte lignende potentiale og muligheder. Derfor vil FLAG's udviklingsstrategier indeholde nogle af de samme temaer. At skabe merværdi i fiskeriprodukter, diversificering af de økonomiske aktiviteter, for eksempel via fiskeriturisme eller vedvarende energi, miljøbeskyttelse og samfundsudvikling er nogle af de brede temaer, som er på dagsordenen i de fleste fiskeriområder.

Selv inden for de brede temaer, kan man forvente, at mere specifikke undertemaer dukker op, hvor flere FLAG har fælles interesser. Branding af produkter, turistmarkedsføring, havforurening, bølgeenergi eller muligheder for unge og kvinder i fiskeriområderne er eksempler på områder, der kan tænkes at være relevante for mange FLAG-områder.

I den kontekst kan en temaworkshop eller konference være en effektiv måde at samle et antal FLAG eller aktører til fælles idé- og erfaringsudveksling eller til i fællesskab at høre indlæg fra eksperter. Bredt samarbejde eller udveksling af den art, hvor et stort antal aktører fra mange forskellige områder deltager, kan sommetider resultere i etablering af platforme eller netværk, og det er ofte en katalysator for andre typer af samarbejde mellem deltagerne.

### Hvad er formålet med en tematisk workshop eller konference?

Det primære formål med en tematisk workshop eller konference arrangeret af en række FLAG kan være:

- › At udveksle erfaringer inden for fastlagte områder, eller hvad man har gennemført på forskellige områder.
- › Fastlæggelse af god eller bedste praksis, der kan inspirere til eller bruges som vejledning for aktioner i fiskeriområderne.
- › At få fælles gavn af ekspertindlæg om et aftalt emne.
- › At skabe kontakt mellem områder med fælles interesser inden for et specielt tema eller emne.
- › At udarbejde respons eller vejledning til politikerne.



## Hvem deltager i tematiske workshopper og konferencer?

Som ved andre samarbejdsprojekter er udgangspunktet normalt identifikation af behov eller muligheder.

Det sker ofte på baggrund af drøftelser med lokale aktører, men det kan være FLAG'ens opgave at tage førertrøjen med hensyn til projektudviklingen. Det er dog vigtigt, at de relevante lokale aktører deltager helt fra starten for at sikre, at der er fokus på faktiske behov, og at der er et reelt ejerskab til projektet i samfundet. Det sikres bedst ved at nedsætte et arrangementsudvalg med deltagelse af både repræsentanter for FLAG og de lokale grupper eller sektorer, der skal deltage i og får udbytte af workshoppen eller konferencen.

## Hvordan arrangeres en tematisk workshop eller konference?

Der findes en omfattende litteratur om at arrangere workshopper og konferencer, og den vil vi ikke gentage her. Der er derimod en række specifikke emner, der skal overvejes i forbindelse med at arrangere tematiske workshopper eller konferencer i form af et samarbejdsprojekt under akse 4. De omfatter:

### 1. Fastlæggelse af tema og målsætninger

Første trin, når man skal arrangere en temaworkshop eller konference er at fastlægge temaet (og undertemaer) og målsætningerne. Arrangementets tema skal have direkte tilknytning til afdækkede lokale behov eller muligheder. Temaet skal afgrænses, så man sikrer, at man får behandlet konkrete emner, der er relevante for den FLAG, der står bag ideen, men det skal også være tilstrækkeligt bredt til at interessere en række andre fiskeriområder. Hvis ikke, vil der ikke være grundlag for at skabe tilstrækkelig interesse til at retfærdiggøre en workshop eller konference (i de tilfælde kan andre typer samarbejde være mere relevant).

### 2. Find de rigtige partnere

Når det overordnede tema og målsætningerne for arrangementet er blevet fastlagt, kan man begynde at søge efter partnere. Som ved alle andre samarbejdsprojekter, skal målet være at finde partnere, der har en fælles interesse i det valgte tema, men som kan bidrage med supplerende erfaringer og kompetencer, der kan bidrage til projektet. Der er ingen øvre grænse for antallet af partnere, men for at undgå, at partnerskabet bliver for komplekst at styre, og for at sikre, at arrangementet ikke mister sit fokus, vil et alt for omfangsrigt partnerskab ikke være ønskværdigt. Det er væsentligt at huske, at FLAG og andre interessenter stadig kan inviteres til at bidrage til arrangementet (som indlægsholdere, udstillere eller deltagere) uden at indgå som partnere.

FARNET-støtteenheden og de nationale netværk kan hjælpe med at finde partnere. Men FLAG gruppen bør også benytte sig af værktøjer, informationskilder og netværk for at høre mere om andre FLAG og deres områder. Det kan være en stor hjælp, når potentielle samarbejdspartnere skal udpeges.

### 3. Udvikling af programmet

Når partnerne er udpeget, skal projektforslaget videreudvikles. Temaer og målsætninger gennemgås igen, denne gang med alle partnerne. Herefter skal programmet for arrangementet udarbejdes, og i den forbindelse skal en række emner drøftes, og der skal træffes beslutninger. Det kan være om: Arrangementets opbygning (inddeling i spor, plenum osv.), emner der skal dækkes, indlægsholdere, moderatorer, rapportører, ordstyrere samt sted for afholdelse, catering, tolkning, og sidst men ikke mindst skal datoen fastlægges. Husk at sætte datoen, så der er tilstrækkelig tid til alle forberedelser. Det tager generelt omkring fire måneder at arrangere internationale arrangementer af denne type.



Så snart tema og dato er fastlagt, skal en foreløbig indbydelse sendes ud. På den måde sikrer man, at de mulige deltagere får arrangementet i kalenderen i god tid.

Derudover er det også vigtigt allerede nu at få fastlagt arrangementets sprog. Talernes og deltagernes sprogfærdigheder skal tages i betragtning, og hvis det er nødvendigt, skal tolkning og oversættelse af tekster arrangeres.

#### 4. Godkendelse af budget

En vigtig indledende opgave for partnerne er at aftale et budget. Det skal i videst muligt omfang baseres på konkrete indhentede tilbud eller prisestimer fra leverandører og serviceudbydere. Når budgettet er godkendt, skal de enkelte partners bidrag også diskuteres og aftales.

#### 5. Koordinering af logistik

Det kan være en udfordrende opgave at planlægge et arrangement, og det er vigtigt, at ansvarsområderne er klart defineret, og at en af partnerne har rollen som koordinator. Koordinatoren skal have overblik over den logiske fordeling af opgaver og sikre, at hver enkelt opgave bliver udført som aftalt. De primære opgaver vil være:

- › At finde et egnet sted for afholdelse og tage kontakt til konferencestedet.
- › At finde og arrangere passende indkvartering til deltagere og bidragydere.
- › At markedsføre arrangementet, herunder fremstilling af materialer til workshoppen/konferencen og oprettelse af en hjemmeside.
- › Registrering af tilmeldinger og bookinger.
- › Kontakt til talere og udstillere.
- › Arrangere besøg på stedet.
- › Styre registreringer på konferencestedet.
- › Kontakt til medier.
- › Formidling af resultater og konklusioner.

#### 6. Netværkssamarbejde

Temaworkshopper og konferencer er fremragende anledninger til at pleje netværk, og det skal der tages højde for i planlægningen af arrangementet. Der skal indlægges tilstrækkelig tid i programmet til uformel kontakt mellem deltagerne (frokost, kaffepauser, åbne sessioner osv.), og der skal være områder, hvor deltagerne kan samles og pleje netværk eller holde mindre møder (udstillings- eller netværksområde).

En meget populær måde at fremme netværksdelen er at arrangere en reception for deltagerne aftenen før arrangementet, hvor mange af deltagerne ankommer. Det er en god idé at bede deltagerne om at registrere sig før receptionen og uddele navneskilte.

Indretningen af receptionslokalet er også vigtig (en stående reception opfordrer deltagerne til at "mingle" mere, end hvis de sidder ned), og når arrangøren af workshoppen eller konferencen er til stede, kan de også hjælpe med at introducere deltagerne for hinanden og generelt skabe en god stemning.

#### 7. Udstilling på workshop eller konference

En udstilling er en anden god måde at fremme netværksdannelse, og den giver bidragydere og deltagere mulighed for at præsentere yderligere information om projekter eller initiativer i tilknytning til konferencens tema. Potentielle udstillere kan inviteres til at fremsende detaljerede oplysninger om deres projekt eller initiativ, før de tildeles standplads på udstillingen.

Konferencestedet skal kontaktes for at afklare, om tavler og stande er til rådighed, og specifikationer og kriterier skal sendes til udstillerne i god tid inden arrangementet.

### 8. Besøg på projekter eller anlæg

Besøg på projekter eller anlæg kan være en god måde at give deltagerne et førstehåndsindtryk af de aktioner eller projekter, der er blevet drøftet på workshoppen eller konferencen. Det kan også give deltagerne en bredere eller dybere forståelse af området og det tema, der er blevet drøftet på workshoppen/konferencen, og give et kærkomment afbræk i de mere intense diskussioner.

### 9. Kontakt til medier

En workshop eller konference, særligt med international deltagelse, kan være en god anledning for den FLAG, der er vært for arrangementet, til at styrke sin profil lokalt eller måske endda på regionalt eller nationalt plan. Der bør etableres kontakt til medierne så tidligt som muligt, og kontakten skal opretholdes både før, under og efter arrangementet. Pressemeddelelser, billeder og andre reklamematerialer skal også stilles til rådighed.



**Nyttigt tip:** Husk at informere Europa-Kommissionen, FARNET-støtteenheden og dit nationale netværk om workshopper og konferencer, som er under planlægning. De kan hjælpe med at markedsføre arrangementet og sikre, at viden og information formidles til det brede netværk.

### Kapitalisering af resultaterne

Et arrangement kan i sig selv være meget produktivt, og gennem opfølgingsaktiviteter kan man opnå ekstra udbytte både for deltagerne og en bredere målgruppe. Mulige opfølgingsaktiviteter kan være:

- › Publicering af præsentationer og konklusioner på arrangementets hjemmeside.
- › Publicering af et referat af arrangementet.
- › En opfølgende konference i et af de andre partner-områder (for at videreudvikle det pågældende tema eller om et andet, men relateret tema).
- › Etablering af mere permanente relationer mellem projektpartnerne i form af et netværk eller en platform, hvor også andre partnere kan inviteres til at deltage.
- › Opfølgende samarbejdsprojekter mellem partnerne eller blandt nogle af deltagerne på workshoppen/konferencen.

### Ansøgning om finansiel støtte

Finansiel støtte til samarbejde er muligvis allerede tildelt som en del af en FLAG's budget. Hvis det er tilfældet, kan FLAG selv træffe beslutning om støtte til arrangementet. Hvis budgettet til samarbejder administreres centralt af de regionale eller nationale ansvarlige myndigheder eller andre, skal FLAG'en forelægge forslaget for dem.

### Nyttige informationskilder

*Guide to organising a seminar or conference* (vejledning i at arrangere seminarer og konferencer) udgivet af EU LIFE programmets kommunikationsafdeling (2009) – [http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/comtools/resources/documents/organising\\_sem\\_confer\\_lifeplus.pdf](http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/comtools/resources/documents/organising_sem_confer_lifeplus.pdf)

## 3.6 Avancerede samarbejdsprojekter



### Hvem deltager i avancerede samarbejdsprojekter?

Avancerede samarbejdsprojekter udvikles normalt af FLAG'en, men andre personer eller organisationer i FLAG'ens område kan også deltage. Der kan også inddrages partnere i projekterne fra fiskeriområder, der ikke har en FLAG, men disse partners aktiviteter kan dog ikke finansieres under akse 4. Projekterne skal involvere partnere fra mindst to forskellige områder, og erfaringen fra andre programmer viser, at den type projekter ofte har deltagelse af partnere fra tre eller flere forskellige områder.

### Hvad er et avanceret samarbejdsprojekt?

Studiebesøg, mentorordninger, praktikophold og traineeophold, twinning-aktiviteter og tematiske workshops og konferencer kan ofte danne grundlag for mere avancerede samarbejdsprojekter. Her går partnerne videre end til at udveksle ideer og informationer og foretager fælles investeringer i at udvikle og udnytte et produkt, en teknik, et værktøj eller en service.

Som i andre typer af samarbejdsprojekter kan partnerne i avancerede projekter komme fra samme land (tværregionalt samarbejde) og/eller fra forskellige lande (tværnationalt samarbejde). Generelt vil der dog være bedre muligheder for at etablere et avanceret samarbejde, og projekterne er ofte lettere at forvalte, når partners områder ligger tæt på hinanden eller i høj grad er komplementære på et bestemt område.

### Hvilke typer aktioner kan overvejes?

Avancerede samarbejdsprojekter skal ligge i forlængelse af de deltagende FLAG'ers lokale udviklingsstrategier, og de skal hjælpe partnerne med at indfri fastlagte strategiske målsætninger inden for deres fiskeriområde.

Projekterne skal også bevirke, at FLAG kan gennemføre aktioner eller indfri målsætninger, som ikke ville kunne indfries eller gennemføres, hvis FLAG'en skulle løfte opgaven alene. De kan for eksempel gøre det muligt at udvikle et mere komplet produkt (f.eks. en vandrerute langs en kyst, der krydser flere FLAG-områder) eller at samle menneskelige eller økonomiske ressourcer (f.eks. til udvikling af et forarbejdningsanlæg eller andre ressourceintensive projekter).

Alternativt kan de bidrage til at opnå stordrift (f.eks. i udvikling af internationale marketingaktiviteter, der kan involvere fiskeriområder i flere lande) eller kritisk masse (f.eks. i etablering af et internationalt uddannelses- eller erhvervsuddannelsesprojekt). Der er talrige muligheder, men det vigtigste er, at projekterne skal skabe merværdi i gennemførelsen af den lokale strategi snarere end at kanalisere ressourcer andre steder hen.

## Hvilke trin er der i processen?

Vi giver herunder en oversigt over de overordnede trin i udviklingen af et avanceret samarbejdsprojekt. Der findes mere detaljerede beskrivelser af de enkelte trin samt andre aspekter af et avanceret samarbejde, herunder projektledelse og gennemførelse, i de mange fremragende vejledninger, der er fremstillet til Leader-programmet og andre EU-programmer (se nedenfor):

1. *Identificere behov eller muligheder:* Hvilke konkrete behov eller muligheder omhandler et avanceret samarbejdsprojekt, og hvilke fordele eller hvilken merværdi berettiger den øgede kompleksitet, der følger med i et samarbejde med partnere fra andre områder?
2. *Udvikling af projektidé:* Når behovet eller mulighederne er afdækket, skal projektidéen videreudvikles. Her indgår også en beskrivelse af, hvilke input der forventes fra potentielle partnere, samt angivelse af de resultater, de kan forvente at opnå.
3. *Finde en passende partner eller partnere:* Det er helt afgørende at finde de rigtige partnere. FARNET-støtteenheden og de nationale netværk kan hjælpe med processen. Møder og konferencer er også en god anledning til at opbygge netværk og udpege velegnede partnere.
4. *Besvarelse af partnerforespørgsler:* En FLAG vil uden tvivl også modtage information eller forespørgsler fra andre fiskeriområder vedrørende avancerede samarbejdsprojekter. Nogle af dem kan virke meget interessante, idet emnet er interessant, eller området er spændende, men pas på! Avancerede samarbejdsprojekter kræver, at der afsættes meget tid og mange ressourcer. Den generelle regel skal være, at hvis et samarbejdsforslag ikke passer til jeres lokale strategiske mål og repræsenterer en tilstrækkelig merværdi, så er samarbejdet ikke værd at forfølge.
5. *Udarbejdelse af forslag til samarbejde:* Når partnerne er udpeget og på principplan har sagt ja til at deltage i samarbejdet, er næste trin at udarbejde et forslag til samarbejde. Partnerne skal være fleksible i processen og være klar til at lytte, forhandle og gå på kompromis med egne ideer, ellers er der ikke tale om et ægte partnerskab. Som minimum skal et projektforslag indeholde:
  - a. En præsentation af strukturen og organiseringen af partnerskabet.
  - b. En beskrivelse af hovedpartnerens og de andre partners territorier.
  - c. Fælles og individuelle målsætninger.
  - d. Foreslåede aktioner (fælles og individuelle aktioner).
  - e. Detaljeret beskrivelse af implementeringsstrukturen (skal projektet gennemføres af partnerne, eller skal der etableres en ny struktur?) samt sted for projektaktionerne.
  - f. En beskrivelse af partnernes konkrete roller.
  - g. Økonomiske prognoser og finansieringskilder.
  - h. Tidsplan for projektets leverancer.
  - i. En kommunikationsstrategi (målrettet mod både interne og eksterne målgrupper).
  - j. Forventede resultater og merværdiskabelse.
  - k. Rammer for overvågning og evaluering.

Normalt afholdes et møde mellem partnerne for at færdiggøre forslaget, og derfor skal der indregnes en vis startomkostning.
6. *Indgåelse af samarbejdsaftale:* Erfaringerne fra Leader-programmet har vist, at det er vigtigt helt fra projektets start at aftale, hvordan ledelse, administration, kommunikation og økonomisk ansvar er fordelt mellem partnerne. Det er særligt vigtigt i projekter, hvor der ikke etableres en fælles struktur, og hvor ansvaret for projektgennemførelse er delt ud mellem partnerne.



**Nyttigt tip:** En klar og fælles grundlæggende opfattelse er afgørende for projektudviklingen og ledelsen. Sprog-mæssige og kulturelle forskelle kan blive væsentlige udfordringer i samarbejdsprojekter. Derfor er det vigtigt at arrangere god professionel tolkning, hvis der er sprogbarrierer, og at sikre, at udførlige mødereferater, der beskriver beslutninger og uddelegering af ansvar og opgaver, sendes ud hurtigst muligt efter alle møder.

## Ansøgning om finansiel støtte

Finansiel støtte til samarbejde er muligvis allerede tildelt som en del af en FLAG's budget. Hvis det er tilfældet, kan FLAG'en selv træffe beslutning om støtte til arrangementet. Hvis budgettet til samarbejder administreres centralt af de regionale eller nationale ansvarlige myndigheder eller andre, skal FLAG'en forelægge forslaget for dem.

Avancerede samarbejdsprojekter har sommetider et produktivt element, og der vil i de tilfælde være krav og en vis andel af privat matchfinansiering. Den procentandel af matchfinansiering, der kræves, vil afhænge af typen af aktioner, der skal gennemføres, området hvor projektet skal gennemføres, projektudbyttets fordeling, FLAG'ens budget og andre specifikke faktorer i det konkrete område.

Initiativtagere til avancerede samarbejdsprojekter bør også undersøge andre muligheder for EU-finansiering af samarbejde. Vi kan nævne Den Europæiske Socialfond (ESF), Den Europæiske Fond for Regionaludvikling (EFRU), Rammeprogrammet for Konkurrenceevne og Innovation (CIP), EU LIFE+ programmet og andre. De programmer arbejder med egne prioriteter og procedurer, som det vil være nødvendigt at undersøge.

## Nyttige informationskilder

*Integrated European Cooperation Guide and Toolkit* udgivet af kontaktpunktet for det europæiske netværk for udvikling af landdistrikterne (2010) – [http://enrd.ec.europa.eu/leader/2007-2013/tnc-guide/en/tnc-guide\\_home\\_en.cfm](http://enrd.ec.europa.eu/leader/2007-2013/tnc-guide/en/tnc-guide_home_en.cfm)

*Cooperation in LEADER+: the actual benefits for the local areas* udgivet af kontaktpunktet for LEADER+ (2007) – [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/duguet\\_cooperation.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/duguet_cooperation.pdf)

*Practical Guide: How to set up and implement your project for territorial cooperation* udgivet af den franske Leader+ National Network Unit (NNU) – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/territorialcooperation.pdf>

*Transnational Cooperation between Rural Areas: A methodological guide* udgivet af LEADER II European Observatory / AEIDL – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/coop/coop1.pdf>

*Transnational cooperation under Leader II: Lessons from the past, tools for the future* udgivet af LEADER II European Observatory / AEIDL (2001) – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/cooperation/cooperation.pdf>

*Territorial Cooperation Project Management Handbook* udgivet af Interact (2007) – [http://www.northernperiphery.eu/files/archive/Downloads/Project\\_Management\\_Guidance/Territorial\\_Cooperation\\_Project\\_Management\\_Handbook\\_INTERACT.pdf](http://www.northernperiphery.eu/files/archive/Downloads/Project_Management_Guidance/Territorial_Cooperation_Project_Management_Handbook_INTERACT.pdf)

*EQUALs Guide til tværnationalt samarbejde* udgivet af Europa-Kommissionen (2001) – [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/transnatguide\\_da.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/transnatguide_da.pdf)





### **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