



farnet

P R Z E W O D N I K #2



Współpraca – pomocą w rozwoju europejskich obszarów zależnych od rybactwa

*Przewodnik dla początkujących
Lokalnych Grup Rybackich w zakresie
projektów współpracy*



Komisja Europejska
Gospodarka Morska i Rybołówstwo

PL

Spis treści

| | | | |
|--|-----------|---|-----------|
| 1. Wstęp | 1 | 3.3 Praktyki i staże | 18 |
| Jaki jest cel niniejszego przewodnika? | | Co to są praktyki i staże? | |
| Czym jest – a czym nie jest – współpraca? | | Kto uczestniczy w praktykach i stażach? | |
| Dlaczego obszary rybackie powinny współpracować? | | Jak organizować praktykę lub staż? | |
| Zakres współpracy w ramach Osi 4 | | Wymiana stażystów | |
| Beneficjenci i uczestnicy projektów współpracy | | Przygotowanie praktyki lub stażu | |
| Partnerzy w projektach współpracy | | Wsparcie finansowe | |
| Współpraca międzyregionalna i ponadnarodowa | | | |
| 2. Wskazówki jak zorganizować współpracę w ramach Osi 4 | 6 | 3.4 Twinning | 21 |
| Decentralizacja decyzji | | Co to jest twinning? | |
| Pomoc techniczna na przygotowanie projektów | | Kto uczestniczy w projekcie twinningowym? | |
| Intensywność pomocy | | Jakie są główne kroki? | |
| | | Twinning jako baza dla innych form współpracy | |
| | | Przegląd relacji | |
| | | Wsparcie finansowe | |
| | | Inne źródła informacji: | |
| 3. Typy projektów współpracy w ramach Osi 4 | 9 | 3.5 Warsztaty i konferencje tematyczne | 24 |
| 3.1 Wyjazdy studyjne | 10 | Co to jest warsztat lub konferencja tematyczna? | |
| Co to jest wyjazd studyjny? | | Jaki jest cel warsztatu lub konferencji tematycznej? | |
| Jaki jest cel wyjazdu studyjnego? | | Kto bierze udział w warsztatach lub konferencjach tematycznych? | |
| Kto uczestniczy w wyjeździe studyjnym? | | Jak organizować warsztat lub konferencję tematyczną? | |
| Jak organizować wyjazd studyjny? | | Kapitalizacja rezultatów | |
| Przed wizytą | | Wsparcie finansowe | |
| W trakcie wizyty | | Przydatne źródła informacji | |
| Po wizycie | | | |
| Wsparcie finansowe | | | |
| Przydatne źródła informacji: | | | |
| 3.2 Mentoring | 14 | 3.6 Zaawansowane projekty współpracy | 28 |
| Co to jest mentoring? | | Co to jest „zaawansowany projekt współpracy”? | |
| Jak mentor może pomóc w realizacji projektów Osi 4? | | Kto uczestniczy w projektach zaawansowanej współpracy? | |
| Co wziąć pod uwagę przy poszukiwaniu odpowiedniego mentora? | | Jakie działania można podejmować? | |
| Planowanie mentoringu | | Jakie kroki należy podjąć? | |
| Wsparcie finansowe | | Wsparcie finansowe | |
| Przydatne źródła informacji: | | Przydatne źródła informacji | |

Zdjęcia (strony):

Komisja Europejska (przednia strona okładki, 6, 10, 18), Jednostka Wsparcia FARNET (1, 14, 18, tylna strona okładki), Anastasios Perimenis (przednia strona okładki, 9, 24), Małgorzata Kramarz (5, 21), Eve Külmallik (23, 28), Asociación Guimatur (16, tylna strona okładki).

Współautorzy:

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

Produkcja:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Wydawca: Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa, Dyrektor Generalny.

Zastrzeżenie: Dyrekcja Generalna ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa odpowiada za całościowe wydanie niniejszej publikacji, nie odpowiada jednak za precyzję informacji zawartych w poszczególnych artykułach, za ich treść ani za wyrażone w nich poglądy. O ile nie zaznaczono inaczej, Komisja Europejska nie przyjęła ani w żaden sposób nie zaaprobowała żadnego z poglądów przedstawionych w tej publikacji, a zawartych w niej stwierdzeń nie należy traktować jako wyrażających poglądy Komisji ani Dyrekcji Generalnej ds. Gospodarki Morskiej i Rybołówstwa. Komisja Europejska nie gwarantuje precyzji danych zawartych w niniejszej publikacji, a ponadto ani Komisja Europejska, ani żadna osoba występująca w jej imieniu nie przyjmuje odpowiedzialności za wykorzystanie tych danych.

© Unia Europejska, 2010.

Wydrukowano w Belgii na papierze utylizowanym.

1. Wstęp

Jaki jest cel niniejszego przewodnika?

Oś 4 Europejskiego Funduszu Rybackiego (EFR) przewiduje wsparcie dla współpracy międzyregionalnej i ponadnarodowej pomiędzy obszarami rybackimi. Ten komponent Osi 4 ma zachęcić Lokalnych Grup Rybackich (LGR, zwane także FLAG¹) do dzielenia się pomysłami i doświadczeniami oraz do udziału we wspólnie realizowanych projektach i inicjatywach, przyczyniających się do zrównoważonego rozwoju obszarów rybackich.

Niniejszy przewodnik ma pomóc LGR i Instytucjom Zarządzającym we wdrażaniu tego komponentu Osi 4. W szczególności, stanowi próbę wyjaśnienia, jak rozumiemy współpracę w kontekście Osi 4, jakie są potencjalne korzyści dla LGR i ich obszarów, oraz jak można zorganizować wsparcie dla tej współpracy na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym. Przewodnik niniejszy jest adresowany szczególnie dla tych FLAG, które **chcą wykorzystać współpracę do nabycia praktycznej wiedzy we wczesnych etapach zarządzania partnerstwem** i wdrażania lokalnych strategii.

Bardziej szczegółową informację na temat rodzajów projektów współpracy, jakie można wykorzystać w ramach Osi 4, zawiera sześć wyodrębnionych podrozdziałów, które odnoszą się przede wszystkim do potrzeb związanych z szybkim przekazywaniem doświadczeń między grupami mniej i bardziej doświadczonymi. Te sześć podrozdziałów obejmuje: *wizyty studyjne* między obszarami rybackimi; *mentoring* między pracownikami i zarządami bardziej i mniej doświadczonych FLAG; *praktyki i staże*; *umowy twinningowe*; *warsztaty i konferencje tematyczne*; oraz wprowadzenie do *bardziej zaawansowanych projektów współpracy*.



Czym jest – a czym nie jest – współpraca?

Współpracę rozumie się zwykle jako sytuację, kiedy dwie lub więcej strony działają razem dla osiągnięcia wspólnych celów. Jest to w pewnym sensie przeciwstawienie wobec pojęcia konkurencji, kiedy dwie lub więcej strony działają przeciw sobie i każda pragnie osiągnąć swoje cele kosztem pozostałych. Jednak elementy współpracy i konkurencji mogą współistnieć na różnych poziomach – na przykład w konkurujących ze sobą drużynach sportowych członkowie jednego zespołu współpracują między sobą, a jednocześnie zbiorowo konkurują z innymi zespołami.

Lokalne partnerstwo także jest pewną formą współdziałania między podmiotami danego obszaru, które – po nawiązaniu współpracy wewnętrznej – muszą rozstrzygnąć o swojej relacji do podmiotów z innych obszarów, w tym o zawarciu szerszego przymierza, pozwalającego współpracować z innymi w kwestiach ważnych dla wszystkich partnerów.

¹ od angielskiej nazwy Fisheries Local Action Groups (Rybackie Lokalne Grupy Działania); skrót FLAG jest przyjęty w większości języków europejskich (przyp. tłum.).

Oczywiście obszary rybackie i ich społeczności również konkurują między sobą na różnych polach (na przykład w zakresie dostępu do zasobów ryb lub o turystów, a w przypadku lokalnych grup z tego samego kraju konkurencja może dotyczyć środków Osi 4, o które grupy się ubiegają). Konfliktów tego typu nie należy „zamiatć pod dywan”, bo mogą stać się wówczas ukrytą przeszkodą we wspólnym działaniu obszarów rybackich wobec stojących przed nimi szans lub zagrożeń. Jasne postawienie kwestii istniejących różnic jest często pierwszym krokiem do podjęcia działań w licznych kwestiach, które łączą obszary rybackie i w których mogą one ze sobą współpracować.

Współpraca była zawsze jednym z kluczowych pojęć Unii Europejskiej. W pewnym sensie sama Unia jest oparta na wartości dodanej wynikającej ze współpracy krajów członkowskich w różnych formach i na różnych polach. Jednak tę wartość dodaną często trudno jest wyrazić w mierzalnych i namacalnych rezultatach, co powoduje, że zarówno politycy jak i audytorzy podchodzą do niej sceptycznie. Boją się zwykle, że współpraca prowadzi do kosztownych wyjazdów o charakterze „turystycznym” albo „gadżetów”, przynosząc niewiele autentycznych korzyści lokalnym społecznościom, z wyjątkiem osób bezpośrednio w nią zaangażowanym. Jasne jest, że nie o taką współpracę nam chodzi.

Autentyczna troska o to, żeby nie wydawać pieniędzy na rzeczy nieprzydatne, oraz żeby zapewnić maksymalną korzyść z projektów współpracy zarówno na poziomie lokalnym, jak i w szerszej polityce, leżała u podstaw różnego rodzaju przydatnych wytycznych i rekomendacji jak powinna wyglądać współpraca. Niestety jednak często zastosowane lekarstwo okazało się gorsze od choroby, bo spowodowało biurokratyczne ograniczenia współpracy i zmusiło partnerów do wykazywania fikcyjnych „produktów” wspólnego działania, co w znacznym stopniu ograniczyło korzyści ze współpracy dla lokalnych społeczności. Rekomendacje dotyczące współpracy w ramach Osi 4 EFR biorą te doświadczenia pod uwagę i stanowią próbę pomocy w stworzeniu przejrzystych procedur, które będą zarazem dość elastyczne, aby pozwolić obszarom rybackim wykorzystać pełne możliwości współpracy aby zmierzyć się z aktualnymi wyzwaniami.

Dlaczego obszary rybackie powinny współpracować?

Obszary rybackie w całej UE stoją przed podobnego typu wyzwaniami: potrzebą zachowania zasobów ryb w zgodzie ze zrównoważonym rozwojem; potrzebą zapewnienia rozwoju gospodarczego i nowych miejsc pracy; oraz potrzebą lepszego włączenia sektora rybackiego w proces rozwoju lokalnego i regionalnego.

Podejście terytorialne stosowane w Osi 4 stanowi możliwość dla zainteresowanych podmiotów w różnych obszarach, aby wypracowali i wdrożyli własne odpowiedzi na te wyzwania. Jedną z głównych zalet tego podejścia jest to, że pozwala ono lepiej zmobilizować mieszkańców oraz lokalne zasoby, wyzwalając w ten sposób potencjał nowych pomysłów, innowacji i eksperymentów, które wzbogacają proces rozwoju lokalnego.

Współpraca stanowi okazję dla obszarów rybackich do dzielenia się swoimi pomysłami i doświadczeniami, zwłaszcza tymi, które okazały się skuteczne, pozwalając w ten sposób na wzajemne inspirowanie się oraz transfer dobrych praktyk. W niektórych przypadkach taka wymiana może także prowadzić do wypracowania wspólnych konkretnych projektów, opartych na efekcie synergii i uzupełniania się.

Obszary rybackie mogą zatem skorzystać na współpracy na różne sposoby, m.in.:

1. współpraca może być źródłem nowych pomysłów i metod, przyczyniających się do lepszego wdrażania niektórych elementów lokalnej strategii rozwoju;
2. może także dać okazję do poszerzenia już istniejących projektów lub stworzenia nowych przez połączenie umiejętności i zasobów, lub też poprzez otwarcie nowych rynków i możliwości rozwojowych.

Mniej „namacalne” korzyści obejmują także większe zaangażowanie, będące często wynikiem tego, że osoby i społeczności zdają sobie sprawę, że stojące przed nimi wyzwania dotyczą także innych podobnych grup. Współpraca prowadzi także do wzmocnienia poczucia tożsamości europejskiej.

Ponieważ podejście terytorialne stosowane w Osi 4 jest rzeczą nową dla wielu podmiotów lokalnych oraz Instytucji Zarządzających (IZ), współpraca jest ważnym instrumentem pozwalającym na nabywanie umiejętności i wzmacnianie poczucia wspólnoty celów. W niektórych regionach UE tworzenie LGR trwa dłużej niż początkowo zakładano, toteż potrzeby w zakresie budowania umiejętności na wszystkich poziomach są ogromne. W innych obszarach grupy i Instytucje Zarządzające zebrały już dostatecznie dużo doświadczeń – lub też oparły się o istniejące umiejętności i zasoby (powstałe np. w programie Leader). Wymiana między grupami na różnych poziomach zaawansowania może być korzystna dla wszystkich stron.

Paradoksalnie ten fakt „nowości” i braku doświadczenia we współpracy terytorialnej stwarza nowe i ważne możliwości. Jak zobaczymy poniżej, rozporządzenia unijne dotyczące EFR są względnie otwarte, jeśli chodzi o charakter współpracy między obszarami rybackimi, a w większości IZ procedury w tym zakresie pozostawiają jeszcze duże pole manewru. W tym przypadku możliwe jest wyciągnięcie wniosków z wcześniejszych doświadczeń i przygotowanie rekomendacji i wytycznych na temat współpracy w taki sposób, żeby mogła się ona stać ważnym instrumentem odpowiedzi na wyżej wymienione wyzwania.

Zakres współpracy w ramach Osi 4

Żyjemy w społeczeństwie opartym na wiedzy, gdzie jednym z głównych źródeł wartości dodanej jest identyfikowanie odpowiednich elementów informacji oraz jej przekształcanie w formy dające się zastosować w różnych sytuacjach. Wynika z tego, że jedną z głównych wartości wytwarzanych przez współpracę między obszarami rybackimi będą takie niematerialne aspekty jak transfer wiedzy, a nie namacalne „produkty” wynikające z tej współpracy.

Szczególnie na wczesnym etapie rozwoju grup jest sprawą kluczową, aby dzięki współpracy FLAG mogły znaleźć odpowiednie dla siebie metody i narzędzia spośród dostępnych doświadczeń europejskich, oraz by mogły je przystosować do potrzeb konkretnego obszaru działania LGR. O ile nie zapewnimy aktywnego wsparcia dla takiego podejścia, ryzykujemy marnowanie czasu i pieniędzy na działania izolowane, polegające na „wyważaniu otwartych drzwi”.

Vademecum dla Europejskiego Funduszu Rybackiego zawiera (wynikającą z wcześniejszych doświadczeń programu Leader) rekomendację, aby współpraca obejmowała realizację „**wspólnych projektów**”, a nie polegała wyłącznie na wymianie doświadczeń. W kontekście Osi 4 należy wyjaśnić, że „wspólne projekty” mogą oznaczać szeroką gamę różnych działań o charakterze niematerialnym, realizowanych na różnych etapach cyklu projektowego. Mogą one obejmować m.in.:

- › ustrukturyzowany transfer wiedzy z jednego obszaru rybackiego do drugiego oraz dostosowanie tej wiedzy do warunków nowego obszaru. Tego typu działania są szczególnie ważne na wczesnych etapach programu i to im poświęcona jest większość niniejszego przewodnika²;
- › wspólne działania badawczo-wdrożeniowe;
- › wspólne projektowanie – może dotyczyć to aplikacji informatycznych, materiałów promocyjnych lub produktów i usług wytwarzanych lokalnie;
- › wypracowywanie norm i standardów, które można wykorzystać bądź to jako znaki towarowe, bądź jako propozycje rozwiązań prawnych i regulacyjnych na poziomie krajowym lub unijnym; oraz
- › wspólna promocja i marketing produktów wytwarzanych przez partnerów lub ich zasobów (np. wydażeń kulturalnych, kampanii adresowanych do szerszej publiczności, wspólny marketing obszarów itp.).

Dla obszarów rybackich znacznie trudniejsza, choć nie niemożliwa, jest współpraca w zakresie wspólnych *konkretnych produktów* – na przykład dzielenie się rolami w ramach łańcucha produkcji i dystrybucji. Ten rodzaj współpracy jest zwykle łatwiejszy w przypadkach, kiedy partnerzy są w jakiś sposób połączeni fizycznie lub geograficznie (np. ścieżki wzdłuż określonego odcinka wybrzeża, wspólna rzeka, łańcuch górski, lub też obszar znany z określonego produktu).

² takie rozszerzenie definicji „wspólnych projektów” zapewni spójność działań Osi 4 z innymi programami współpracy, takimi jak np. URBACT czy INTERREG IVB. Pozwala to uniknąć sztucznego podziału na kategorie wymiany, transferu i współpracy, uwzględniając fakt, że równie uporządkowane i cenne wspólne projekty mogą powstawać w ramach każdej z tych trzech kategorii.

Beneficjenci i uczestnicy projektów współpracy

Rozporządzenie EFT stwierdza, że wsparcie dla zrównoważonego rozwoju obszarów rybackich może obejmować „promowanie współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej pomiędzy poszczególnymi **grupami** w obszarach **zależnych głównie od rybactwa**, przede wszystkim w drodze tworzenia sieci i rozpowszechniania wzorców postępowania” (Artykuł 44 ust. 1).

Jasne jest zatem, że – choć głównymi *uczestnikami* współpracy mogą okazać się podmioty lokalne, takie jak np. organizacje rybackie, przedsiębiorcy czy organizacje pozarządowe, to jednak formalnymi *beneficjentami i partnerami* we współpracy muszą być Lokalne Grupy Rybackie. To LGR/FLAG muszą podjąć decyzję o realizacji projektu współpracy oraz o tym, kto będzie w nim uczestniczył.

Rozporządzenie EFR (Artykuł 43 ustęp 3 i 4) stwierdza tylko, że obszary rybackie muszą mieć ograniczoną wielkość i co do zasady mniejsze niż NUTS 3. Obszary takie powinny przede wszystkim charakteryzować się małą gęstością zaludnienia, zmniejszającym się znaczeniem rybołówstwa lub małymi społecznościami rybackimi. Powinny także być dostatecznie spójne pod względem geograficznym, społecznym i gospodarczym.

Z Rozporządzenia wynika zatem, że w ramach Osi 4 można wspierać współpracę między grupami działającymi w tego typu obszarach. Jednakże tam, gdzie może to przynieść korzyści, LGR uczestniczące w Osi 4 mogą również współpracować ze *zblizonymi grupami (opartymi na modelu Leadera³) w tych obszarach zależnych od rybactwa, które spełniają wyżej opisane wymogi Rozporządzenia, chociaż nie zostały wybrane do realizacji Osi 4*. W takich przypadkach Oś 4 może jednak finansować tylko działania odpowiadające grupom i obszarom faktycznie uczestniczącym w Osi 4.

Partnerzy w projektach współpracy

Jednym z najważniejszych wniosków z dotychczasowych doświadczeń jest to, że partnerzy nie muszą mieć tych samych celów (choć ich cele powinny się uzupełniać) ani tego samego poziomu wiedzy i doświadczenia. Głównym czynnikiem powodzenia jest to, aby jasno określić, co wnosi każdy z partnerów i jakie odnosi korzyści, a także jakim dysponuje doświadczeniem i innymi zasobami. Podział ról w ramach projektu współpracy musi odzwierciedlać sytuację partnerów. Możliwe tu będą następujące typy relacji między partnerami:

- › wzajemny transfer między wszystkimi partnerami,
- › jeden lub więcej partner dysponujący większym doświadczeniem, pełniący rolę mentora i źródła transferowanej wiedzy dla pozostałych partnerów,
- › wszyscy partnerzy wspólnie pomagają sobie zidentyfikować potrzeby, których zaspokojenia poszukują poza partnerstwem. Na przykład projekt współpracy może polegać na wspólnym przedsięwzięciu badawczym lub szkoleniowym z udziałem uczelni wyższej lub instytucji szkoleniowej.

³ to jest grupami obejmującymi szerokie partnerstwo publiczno-prywatne, dążącymi do poprawy długookresowego potencjału swojego obszaru, oraz mającymi zdolność do przygotowania i wdrożenia strategii rozwojowych dla tego obszaru.



Współpraca międzyregionalna i ponadnarodowa

Rozporządzenie EFR przewiduje możliwość zarówno współpracy międzyregionalnej, między grupami w obrębie jednego kraju członkowskiego, jak i ponadnarodowej, między grupami z dwóch lub więcej krajów.

Pojęcie współpracy międzyregionalnej wprowadzono po raz pierwszy w programie Leader+, aby uchronić grupy przed podejmowaniem mało realistycznych „przeskoków” z poziomu lokalnego od razu do współpracy z partnerami odległymi o tysiące kilometrów, zanim wcześniej nie spróbują sprawdzić jakie korzyści płyną ze współpracy z podmiotami bliższymi, pochodzącymi z tego samego regionu lub kraju.

Większa bliskość fizyczna i kulturowa między grupami zaangażowanymi we współpracę międzyregionalną otwiera szersze możliwości tworzenia wartości dodanej na podstawie wspólnych zasobów naturalnych i kulturowych, takich jak łańcuchy górskie, rzeki, odcinki wybrzeża, produkty kulturowe itp. Istnieją liczne przykłady zrealizowanych z powodzeniem projektów obejmujących tworzenie ścieżek i tras, centrów interpretacji dziedzictwa, wydarzeń i działań o charakterze promocyjnym. Grupom działającym w ramach Osi 4 zalecałobyśmy w pierwszej kolejności podjęcie próby współpracy międzyregionalnej, a następnie – na bazie zdobytych doświadczeń – poszukiwanie wartości dodanej we współpracy międzynarodowej.

Współpraca międzyregionalna stanowi także okazję dla Instytucji Zarządzających (krajowych lub regionalnych), aby zidentyfikować pewne walory strategiczne (np. parki przyrodnicze, nadmorskie obszary chronione, jeziora itp.) lub tematy, wokół których IZ zachęcałyby grupy do budowania projektów współpracy. W regionach takich jak np. Aragonia w Hiszpanii, tego typu współpraca przekształciła się w trwałą sieć tematyczną włączającą także inne kraje europejskie (np. Europejska Sieć Geoparków). Tego typu podejście mogłoby też obejmować LGR/FLAG znajdujące się w obszarze tego samego basenu morskiego.

2. Wskazówki jak zorganizować współpracę w ramach Osi 4



Decentralizacja decyzji

Lokalne projekty, które otrzymują wsparcie w ramach strategii LGR, muszą zwykle przejść wiele szczebli oceny, w tym ocenę formalną, studium wykonalności, uzyskanie pozwoleń i licencji itp. Projekty współpracy z natury swojej są bardziej skomplikowane, bo obejmują podmioty funkcjonujące w różnych sytuacjach prawnych, administracyjnych i kulturalnych. O ile nie zapewni się prostych procedur i koordynacji wymogów, wówczas istnieje niebezpieczeństwo, że obciążenia biurokratyczne zablokują realizację projektów współpracy. Klasycznym przykładem jest sytuacja współpracy grup z pięciu krajów lub regionów, kiedy to każda z instytucji zarządzających ma odmienne zasady dotyczące kwalifikowalności kosztów, inne terminy wyboru projektów, a jednocześnie każda wymaga, żeby projekt był zaakceptowany przez IZ z pozostałych krajów przed podjęciem własnej decyzji o finansowaniu.

Zatem główną rekomendacją dotyczącą współpracy w ramach Osi 4 jest to, żeby wymogi były jak najprostsze i żeby pozostawić jak najwięcej decyzji samym grupom. Poniżej przedstawiamy kilka pomysłów, jak to można zorganizować:

- › *decentralizacja budżetu*: tam gdzie to tylko możliwe, budżety na projekty współpracy powinny znajdować się w gestii grup, podobnie jak środki na inne projekty w ramach strategii. Grupa zamierzająca podjąć współpracę musiałaby tylko uzyskać pisemne zobowiązanie partnerskich LGR i na tej podstawie mogłaby zaakceptować projekt do realizacji. Projekt poddany byłby następnie standardowej procedurze kontroli formalnej przez Instytucję zarządzającą, nie czekając na zgodę IZ pozostałych partnerów.

Zgodnie z zasadami EFR, propozycje dotyczące projektów współpracy powinny być odrębne od lokalnej strategii⁴. Najlepiej byłoby, żeby działania dotyczące współpracy (wraz z budżetem) stanowiły osobną część wniosku składanego przez grupę razem ze strategią, pokazując wyraźnie działania i budżet na współpracę jako odrębne – to znaczy, aby grupa nie musiała składać o nie odrębnego wniosku.

- › *konkursy w trybie ciągłym*: tam, gdzie budżet na współpracę pozostaje w gestii Instytucji Zarządzającej, powinna ona pozwolić grupom składać wnioski przez cały czas trwania programu (w trybie ciągłym) i zapewnić, że decyzję o przyznaniu finansowania będą podejmowane w gwarantowanym okresie. Zaleca się, aby instytucje zarządzające nie wymagały pisemnego zobowiązania ze strony pozostałych partnerów uczestniczących w projekcie, ale żeby udzielały warunkowej zgody na realizację projektu, który będzie następnie zatwierdzony przez pozostałe IZ.
- › *centrum informacji*: za pośrednictwem FARNET Support Unit, instytucje zarządzające powinny dostarczyć grupom z innych krajów/regionów wszelkich informacji na temat projektów poszukujących partnerów, a także na temat własnych konkursów na projekty współpracy. Powinny także przedstawić kopię (w języku angielskim) ewentualnych dodatkowych zasad kwalifikowalności i procedur dotyczących współpracy, jakie muszą spełnić grupy w danym kraju/regionie.

Pomoc techniczna na przygotowanie projektów

Tam, gdzie budżet na współpracę w ramach Osi 4 znajduje się w gestii grup, mało prawdopodobne jest, żeby pomysły na współpracę były od razu szczegółowo opracowane. Może zatem istnieć potrzeba sfinansowania wstępnej fazy przygotowawczej, która także powinna być kosztem kwalifikowalnym. Instytucje Zarządzające powinny także zapewnić dodatkowe środki na ten cel w ramach Osi 5.

Tam, gdzie budżet na projekty współpracy pozostaje w gestii IZ i przyznawany jest na podstawie konkursu projektów, można się spodziewać że składane projekty będą w pełni przygotowane. Aby jednak wesprzeć beneficjentów w tym przygotowaniu, instytucje zarządzające powinny stworzyć możliwość ubiegania się przez nich o granty na przygotowanie projektów ze środków Osi 5 (zob. poniższą tabelę zawierającą zestawienie źródeł finansowania i poziomów wsparcia).

Intensywność pomocy

Jeśli chodzi o poziom wsparcia, zalecane jest, aby faza przygotowania projektów finansowana z Osi 4 lub 5 podlegała tym samym zasadom co pozostałe projekty nienastawione na produkcję, to jest aby była finansowana w 100% ze źródeł publicznych (z wkładu UE oraz krajowego).

W momencie, kiedy współpracujące podmioty osiągną etap wdrażania projektu, powinny mieć zastosowanie zwykłe zasady dotyczące intensywności pomocy, w zależności od rodzaju operacji, a więc:

- › w przypadku projektów nienastawionych na produkcję, mogą one być dofinansowane w 100% ze źródeł publicznych,
- › w przypadku projektów współpracy angażujących prywatnych przedsiębiorców i przewidujących inwestycje o charakterze produkcyjnym, poziom wsparcia powinien być niższy niż 100% i może być określony w zależności od rodzaju projektu⁵.

⁴ Rozporządzenie dotyczące EFR mówi, że wsparcie dla grup może być przeznaczone 1) na realizację lokalnych strategii rozwoju, obejmujących wszystkie działania oprócz współpracy (Art. 43 ust. 2 punkty a, b i c), oraz 2) na wdrażanie współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej pomiędzy grupami z obszarów rybackich (Art. 43 ust. 2 punkt d).

⁵ por. Załącznik II Rozporządzenia Rady nr 1198/2006 (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32006R1198:EN:NOT>) z 27 lipca 2006 o Europejskim Funduszu Rybackim

Tabela 1: Źródła finansowania i poziom wsparcia dla projektów współpracy

| | Rodzaj projektu | Faza przygotowawcza | | Faza realizacji projektu | | |
|--|--------------------------------|--------------------------|---------------------|--|---|--|
| | | źródło finansowania | intensywność pomocy | źródło finansowania | intensywność pomocy | |
| Budżet na współpracę w gestii FLAG | transfer doświadczeń | Oś 4 współpraca lub Oś 5 | 100% | Oś 4 współpraca lub Oś 5 | 100% | |
| | bardziej zaawansowane projekty | Oś 4 współpraca lub Oś 5 | 100% | Oś 4 współpraca lub Oś 4 wdrażanie strategii | projekty bez udziału sektora prywatnego i bez działalności produkcyjnej: 100% | projekt z o charakterze produkcyjnym z udziałem sektora prywatnego: mniej niż 100% |
| Budżet na współpracę w gestii władz krajowych lub regionalnych | transfer doświadczeń | Oś 5 | 100% | Oś 4 współpraca lub Oś 5 | 100% | |
| | bardziej zaawansowane projekty | Oś 5 | 100% | Oś 4 współpraca | projekty bez udziału sektora prywatnego i bez działalności produkcyjnej: 100% | projekt z o charakterze produkcyjnym z udziałem sektora prywatnego: mniej niż 100% |

3. Typy projektów współpracy w ramach Osi 4

Wprowadzenie

LGR/FLAG rozważająca podjęcie projektu współpracy ma do wyboru różne typy projektów. W niniejszym przewodniku skupiamy się głównie na tych, które są najważniejsze dla grup będących na wczesnym etapie rozwoju. Obejmują one takie działania jak:

- › **wyjazdy studyjne** z jednego obszaru rybackiego do drugiego (mogą też obejmować lokalnych interesariuszy tych obszarów),
- › umowy na **mentoring** pomiędzy pracownikami i członkami grup bardziej i mniej doświadczonych,
- › **praktyki i staże**, w których osoby z jednej grupy są przyjmowane w innej grupie,
- › umowy **twinningowe** między grupami
- › **warsztaty i konferencje tematyczne**,
- › bardziej **zaawansowane projekty współpracy**, które omawiamy tu bardzo krótko, ponieważ istnieje wiele podręczników które to zagadnienie prezentują bardziej szczegółowo. Tego typu działania wymaga od grup długotrwałego zobowiązania, aby połączyć umiejętności i zasoby do stworzenia wspólnego przedsięwzięcia.

W następnych podrozdziałach omawiamy szczegółowo wyżej wymienione potencjalne formy współpracy. Warunkiem wsparcia tego typu działania z budżetu przeznaczonego na współpracę jest to, aby:



- › projekt odpowiadał na jasno określone potrzeby partnerów („popyt” na wiedzę),
- › zostały jasno określone umiejętności i doświadczenia, jakimi dysponują partnerzy („podaż” wiedzy),
- › została przeprowadzona analiza pokazująca, że dostępna wiedza odpowiada zidentyfikowanym potrzebom, a także pokazująca ewentualne niedostatki które muszą być uzupełnione ze źródeł zewnętrznych,
- › pokazany był jasny harmonogram realizacji i plan pracy, pokazujący wyraźnie, kto co robi i jakie są przewidywane rezultaty każdego z działań,
- › opisano, jakie osoby bądź podmioty będą zaangażowane w projekt na poziomie lokalnym i jakie w efekcie podejmą działania.

3.1 Wyjazdy studyjne



Co to jest wyjazd studyjny?

W kontekście projektów współpracy w ramach Osi 4, wyjazd studyjny oznacza wizytę jednego lub więcej przedstawicieli LGR/FLAG lub obszaru rybackiego do jednego lub więcej innych obszarów rybackich w celu podjęcia działań, pozwalających osobom odwiedzającym zapoznać się z projektami lub inicjatywami realizowanymi na obszarze przyjmującym. Wyjazd studyjny jest zwykle organizowany wspólnie przez grupy odwiedzające i przyjmujące.

Okres trwania wizyty studyjnej waha się zwykle od jednego-dwóch dni do tygodnia bądź dłużej, w zależności od zakresu działań przewidzianych programem. Jednak na pierwszą wymianę między grupami wystarczą zwykle dwa lub trzy dni, co pozwoli uniknąć zbyt dużego obciążenia czasowego zarówno gości, jak i gospodarzy wizyty.

Jaki jest cel wyjazdu studyjnego?

Celem wyjazdu studyjnego jest zapoznanie się z konkretnymi kwestiami, projektami lub działaniami realizowanymi na obszarze przyjmującym, poprzez spotkania z osobami zaangażowanymi w te działania, obserwowanie ich pracy lub wysłuchanie ich prezentacji, oraz poprzez okazję do bezpośredniego zadawania pytań i przedyskutowania interesujących zagadnień.

Niektóre wizyty studyjne mają ściśle sprecyzowane cele, na przykład zapoznanie się z określoną technologią lub metodologią, albo ze sposobem rozwiązywania konkretnego problemu. Inne mają bardziej ogólny charakter, a ich celem jest zapoznanie się z działalnością FLAG i jej przedsięwzięciami w kilku obszarach tematycznych lub sektorach.

Wyjazd studyjny powinna poprzedzać wymiana informacji między uczestniczącymi grupami. Pomoże to potwierdzić przydatność takiej wizyty, doprecyzować zakres działań przewidzianych w programie, a także poinformować zainteresowanych o różnych możliwościach i oczekiwaniach.

Kto uczestniczy w wyjeździe studyjnym?

Uczestnikami wizyty studyjnej są zwykle pracownicy i/lub członkowie Lokalnej Grupy Rybackiej (FLAG) oraz, w zależności od celu wizyty, inne osoby z danego obszaru zależnego od rybactwa. Jeśli na przykład celem wizyty jest zapoznanie się z rozwojem turystyki na obszarze innej FLAG, wówczas w wyjeździe powinni uczestniczyć przedstawiciele lokalnych organizacji o charakterze turystycznym.

Liczba uczestników może się wahać od 1-2, co może dotyczyć wizyt o bardzo szczególnym charakterze (np. zapoznania się z konkretnym projektem, technologią lub metodologią), do 20-25 osób. W przypadku grup bardziej licznych, obciążenia związane z kosztem, logistyką i koordynacją takiego wyjazdu mogą okazać się zbyt wysokie. W takich przypadkach bardziej odpowiednią opcją może się okazać zorganizowanie warsztatu lub konferencji tematycznej (zob. str. 19).

W podejmowaniu decyzji o tym, kto ma uczestniczyć w wyjeździe, należy wziąć pod uwagę kto może na nim najbardziej skorzystać i najwięcej wnieść, którzy przedstawiciele LGR są absolutnie niezbędni, a także jakie inne kwestie – np. znajomość języków – powinny być uwzględnione.

Jak organizować wyjazd studyjny?

Generalnie rzecz biorąc, pracownicy współpracujących ze sobą grup razem organizują wizytę, a następnie w niej uczestniczą, toteż powinien się między nimi nawiązać stały dialog. Organizacja wyjazdu studyjnego zwykle obejmuje następujące kroki lub etapy:

1. FLAG identyfikuje **potrzebę lub szansę**, na którą najlepszą odpowiedzią jest wyjazd studyjny, a następnie przygotowuje któreś uzasadnienie. Wypracowuje się szczegółowe cele oraz pożądane rezultaty, a także określa charakterystykę obszaru, który należałoby odwiedzić;
2. Przy pomocy krajowej sieci FLAG lub FARNET Support Unit, grupa sporządza **krótką listę potencjalnych obszarów** odpowiadających profilowi;
3. FLAG nawiązuje kontakt z potencjalnymi gospodarzami wizyty i sprawdza możliwość zorganizowania wyjazdu;
4. Następnie FLAG podejmuje **decyzję, czy i który spośród wstępnie zidentyfikowanych obszarów jest odpowiedni**. Większość wizyt obejmuje wyjazd tylko do jednego obszaru, ale odwiedzenie kilku obszarów w jednym kraju też może być pożyteczne. Sprawą kluczową jest jednak to, aby starannie rozważyć wartość dodaną wynikającą z objęcia wizytą większej liczby grup – w przeciwnym przypadku można stracić wiele czasu, pieniędzy i dobrej woli przyjmujących;
5. W momencie kiedy określimy obszar (lub obszary) które zamierzamy odwiedzić, zwykle następuje dyskusja między grupami odwiedzającymi a przyjmującymi, w trakcie której wymienia się informacje i wypracowuje **wspólne wyobrażenie** o projekcie współpracy;
6. Na podstawie tej dyskusji, następuje ewentualne przeformułowanie **celów wizyty** (o ile zachodzi taka potrzeba) oraz ich ostateczne uzgodnienie. W tym momencie uzgadnia się też zwykle czas trwania wizyty oraz liczbę i profil jej uczestników.
7. Grupa przyjmująca przygotowuje następnie **wstępny program**, który może też uwzględniać działania dodatkowe, o charakterze kulturalnym lub rozrywkowym. Tego typu działania pomagają uczestnikom wyrobić sobie ogólny obraz odwiedzanego obszaru, a także przezwyciężyć zmęczenie wynikające z długich posiedzeń typowych dla wyjazdów studyjnych. W ustalaniu programu ważne jest, aby pamiętać, żeby proces uczenia się i wymiana nie były wyłącznie jednokierunkowe. Grupa odwiedzająca powinna także wnieść tu swój wkład, poprzez zaprezentowanie swojego obszaru i swoich działań oraz podzielenie się doświadczeniami z gospodarzami. W miarę potrzeby należy zapewnić usługi profesjonalnego tłumaczenia (często nie docenia się barier językowych, które mogą podważyć korzyści odniesione z wyjazdu);
8. W momencie uzgodnienia programu obie grupy, a szczególnie grupa wyjeżdżająca, powinny **zidentyfikować źródła finansowania** (patrz niżej);
9. Kiedy finansowanie jest już zapewnione, uczestniczące grupy powinny uzgodnić, jak najlepiej zorganizować wizytę **od strony logistycznej**. Zwykle grupa wyjeżdżająca organizuje przelot, podczas gdy grupa przyjmująca – oprócz zapewnienia spotkań i prezentacji przewidzianych w programie, odpowiada za organizację zakwaterowania, transportu lokalnego oraz być może jednego wieczoru o charakterze atrakcji kulturowej. Nie ma tu jednak ścisłych reguł i możliwe są także inne uzgodnienia.



Przydatna wskazówka: aby uniknąć nieporozumień i rozczarowań, konieczne jest poświęcenie dostatecznej uwagi stronie praktycznej wizyty. Należy w szczególności zwrócić uwagę na takie kwestie, jak:

- › oczekiwany przez gości standard zakwaterowania i wyżywienia,
- › gotowość mieszkania w pokojach dwu- lub kilkusobowych,
- › kto ponosi koszty wyżywienia i zakwaterowania oraz jaki jest na to budżet,
- › czy wśród uczestników są osoby mające szczególne wymagania co do diety lub ograniczoną sprawność ruchową.

Generalnie zaleca się, żeby organizatorzy ze strony gospodarzy odwiedzili hotele, restauracje oraz sale spotkań przed przyjazdem gości aby upewnić się, że mają one akceptowalny standard.

Przed wizytą

W okresie poprzedzającym wizytę, wyjeżdżająca LGR powinna dostarczyć wszystkim uczestnikom informacje dotyczące praktycznych kwestii, takich jak:

- › termin i miejsce wyjazdu,
- › pełna lista uczestników,
- › orientacyjny program,
- › informacje o zakwaterowaniu na miejscu (wraz z adresem itp.),
- › kto z kim nocuje (o ile jest to konieczne),
- › informacje na temat odwiedzanego obszaru, wraz z ewentualnymi kwestiami kulturowymi przydatnymi uczestnikom,
- › informacje o ewentualnych specjalnych wymaganiach dotyczących ubioru itp.

Wskazane jest też, aby uczestnikom zorganizować spotkanie wprowadzające do tematyki wyjazdu, bądź to przed samym wyjazdem, bądź tuż po przyjeździe na miejsce. Można wówczas dostarczyć dodatkowych informacji o obszarze przyjmującym i odwiedzanych organizacjach, a także stworzyć uczestnikom możliwość lepszego poznania się między sobą, poinformowania się o tym kto co robi oraz jakie ma oczekiwania względem wizyty.

W trakcie wizyty

Po przybyciu na miejsce dobrze jest, aby koordynatorzy pobytu z obu stron spotkali się i dokonali ostatecznych modyfikacji w programie, oraz omówili inne ważne kwestie. Ten stały kontakt między koordynatorami z obu stron powinien trwać przez cały okres wizyty (trzeba przewidzieć regularne spotkania i inne formy komunikowania się).

Dobrze jest także, jeżeli odwiedzająca grupa ma możliwość spotkania się we własnym gronie na koniec każdego dnia (można to zrobić np. wieczorem w hotelu), aby rozważyć co zobaczono w ciągu dnia, zastanowić się nad wnioskami oraz odnieść się do ewentualnych problemów czy wątpliwości. Przydatna jest także sesja podsumowująca na koniec wizyty, która – w przypadku krótkich, 2-3 dniowych wyjazdów – może zastąpić codzienne spotkania wieczorne.

W trakcie wizyty należy pamiętać także o innych kwestiach, takich jak:

- › zapewnienie wszystkim uczestnikom zaktualizowanego programu, który powinien też przewidywać przerwy oraz pory posiłków,
- › upewnienie się, że informacja o uczestnikach mających specjalne wymagania dietetyczne lub alergie została przekazana do dostawcy usług,
- › zapewnienie identyfikatorów dla uczestników,

- › przewidzenie wystarczającej ilości czasu na przejazd, z uwzględnieniem natężenia ruchu i innych nieprzewidzianych sytuacji,
- › dostarczenie firmom transportowym planów tras, aby mieć pewność, że wiedzą dokąd mają zawieźć uczestników.

Po wizycie

W krótkim czasie po zakończeniu wyjazdu studyjnego, uczestniczące w nim grupy powinny dostarczyć sobie nawzajem informacji zwrotnej oraz ewentualnie podjąć działania wymagające kontynuacji po wizycie. Mogą one obejmować:

- › zaproszenie uczestników na spotkanie, aby mogli przekazać swoje uwagi i odczucia dotyczące wyjazdu,
- › rozważenie możliwości kontynuacji współpracy lub podjęcia nowych projektów przez współpracujące FLAGi,
- › upowszechnianie rezultatów wizyty oraz nabytych doświadczeń tak szeroko, jak to możliwe (na poziomie FLAG, społeczności lokalnej, jak również regionalnym i krajowym),
- › przygotowanie artykułu na stronę www grupy, do lokalnej gazety lub innego medium,
- › przesłanie podziękowań grupie przyjmującej.

Miesiąc lub dwa po wizycie, uczestniczące w niej grupy mogą także zorganizować spotkanie wszystkich uczestników, aby podtrzymać kontakty i ocenić, jakie korzyści przyniosła wizyta.

Tego typu spotkanie pomoże też w budowaniu sieci między uczestnikami, co może przynieść dodatkowe korzyści dla obszaru. Często wyjazdy studyjne stwarzają okazję do spotkania się osobom, które się dobrze nie znają (np. firmom turystycznym z odległych części obszaru LGR, lub kierownikom kilku LGR, bo i tego typu wyjazdy mogą mieć miejsce), którzy w ten sposób mogą budować więzi w bardziej swobodnej atmosferze, co czasem owocuje nowymi projektami lub inicjatywami.

Wsparcie finansowe

Wsparcie finansowe dla projektów współpracy może być już wpisane w budżet FLAG. Jeśli tak, propozycję współpracy może ocenić sama grupa. Jeśli budżet na współpracę jest zarządzany centralnie, np. przez Instytucję Zarządzającą na poziomie krajowym lub regionalnym, wówczas zainteresowane grupy będą musiały do niej złożyć wniosek o realizację projektu współpracy.

W tym drugim przypadku konieczne jest sprawdzenie, jakiego rodzaju działania mogą być finansowane, jaka jest procedura ubiegania się oraz jakie są kryteria wyboru projektów.

Przydatne źródła informacji:

Handbook for organisers of study visits for education and vocational training specialists (Podręcznik dla organizatorów wizyt studyjnych dla specjalistów w zakresie edukacji i kształcenia zawodowego) – http://studyvisits.cedefop.europa.eu/assets/upload/study/Publication/2009_handbookEN.pdf

3.2 Mentoring



Co to jest mentoring?

Przez *mentora* zazwyczaj rozumie się osobę doświadczoną w danej dziedzinie, która udziela wskazówek komuś mniej doświadczonemu. Główną zaletą wsparcia mentora jest jego praktyczne doświadczenie w podobnej dziedzinie do tej, którą zajmuje się odbiorca takiej pomocy, a więc obie strony mogą się wzajemnie łatwo zrozumieć (co nie zawsze ma miejsce, na przykład z ekspertami zewnętrznymi lub konsultantami).

Mentoring jest procesem, w którym mentor dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem z odbiorcą, tym samym dbając o rozwój odbiorcy, wzmacniając jego pewność siebie i zdolność do podjęcia odpowiedzialności.

W ogólności, mentoring obejmuje:

- › Podejście reaktywne, w którym odbiorca angażuje mentora w pojawiające się zagadnienia i problemy w miarę ich powstawania, nie planując z wyprzedzeniem każdego tematu;
- › Długoterminowe relacje między mentorem i odbiorcą;
- › Przyjęcie przez mentora roli przewodnika dla odbiorcy;
- › Przyjęcie jako celu ogólnego rozwoju odbiorcy, bez koncentrowania się na a wybranych umiejętnościach (np. czasami są omawiane również sprawy osobiste);
- › Mentor słucha, doradza i formułuje propozycje;
- › Nieformalny i mniej ustrukturalizowany charakter interakcji – spotkania odbywają się, kiedy odbiorca potrzebuje wskazówek, czasem rozmowa telefoniczna lub e-mail zastępują bezpośrednie spotkanie.

Co ważne, rolą mentora nie jest zastępowanie odbiorcy. Mentor nie jest konsultantem i nie realizuje określonych zadań w imieniu odbiorcy. Jego rolą jest po prostu podzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem z podobnych lub porównywalnych sytuacji, rozwijanie umiejętności i potencjału odbiorcy, aby następnie umożliwić odbiorcy samodzielny osąd i podejmowanie własnych decyzji. W ten sposób odbiorca rozwija pewność siebie i zdolność do samodzielnego funkcjonowania, postrzegając mentora bardziej jako wzór, a nie osobę, od której jest się zależnym.

W kontekście rozwoju lokalnego, wiele Lokalnych Grup Działania w programie Leader i inne lokalne instytucje wsparcia rozwoju uruchomiły programy mentoringu jako narzędzie wsparcia przedsiębiorców z obszaru LGD, do pomocy właścicielom lub zarządzającym w nowych lub rozwijanych przedsiębiorstwach. W takiej sytuacji na ogół mentorem jest ktoś ze znacznym doświadczeniem w biznesie, którym dzieli się z mniej doświadczonym właścicielem lub menedżerem firmy.

Jak mentor może pomóc w realizacji projektów Osi 4?

W ramach programu Leader, LGD i doświadczeni członkowie grup pełnili rolę mentora dla swoich mniej doświadczonych kolegów w innych LGD. Było to szczególnie istotne podczas wymiany między kolejnymi generacjami programu (od Leadera do Leadera II, Leadera II do Leadera +, a ostatnio w osi Leader w głównym nurcie programu rozwoju obszarów wiejskich), kiedy powstawały nowe LGD.

Nowe LGR w Osi 4 EFR mogą w podobny sposób korzystać z mentoringu w zakresie doskonalenia personelu i zdolności w zarządzaniu. Mentorzy mogą pochodzić z innych, bardziej doświadczonych lokalnych grup lub grup z innych obszarów. Tak czy inaczej, proces ten może przyczynić się do przyspieszonego rozwoju odbiorców, dzięki uniknięciu potencjalnie kosztownych i czasochłonnych błędów.

Obszary, w których opieka mentora może być szczególnie przydatna to:

Dla członków LGR:

- › Pomoc w wyjaśnieniu ról i obowiązków członków;
- › Wzmocnienia wkładu poszczególnych członków LGR;
- › Skuteczne delegowanie zadań do grup roboczych, pracowników lub wykonawców;
- › Budowanie porozumienia i skuteczne podejmowanie decyzji w ramach LGR;
- › Rozwiązywanie konfliktów i negocjowanie;
- › Rozwiązywanie problemów;
- › Identyfikowanie dobrych praktyk i pułapek;
- › Rekrutacja i zarządzanie w stosunku do kierownika i pracowników;
- › Monitorowanie, ocena i planowanie strategiczne;
- › Konsultacje ze społecznością.

Dla pracowników LGR:

- › Gospodarowanie środkami publicznymi, w tym procedury zarządzania i raportowania;
- › Procedury oceny projektów;
- › Skuteczna współpraca z radą i zarządem LGR oraz grupami roboczymi;
- › Skuteczna komunikacja z odbiorcami;
- › Budowanie efektywnej sieci (lokalnej, regionalnej, krajowej i międzynarodowej);
- › Wewnętrzne procedury kontroli i oceny;
- › Zarządzanie personelem;
- › Rozwiązywanie problemów;
- › Przygotowanie projektów;
- › Oddzielenie funkcji przygotowania projektu od podejmowania decyzji;
- › Współpraca z instytucją zarządzającą.

Co wziąć pod uwagę przy poszukiwaniu odpowiedniego mentora?

Określenie potrzeb

Aby znaleźć właściwego mentora i jak najlepiej wykorzystać jego czas, ważne jest, aby LGR najpierw jasno określiła swoje konkretne potrzeby w zakresie doradztwa. Powinno to obejmować dziedziny, w których członkowie LGR lub pracownicy mają trudności wynikające z braku doświadczenia albo słabo pokryte kompetencjami obszary, gdzie można się spodziewać problemów. Wskazane jest zatem, że osoba wyznaczona do określenia potrzeb LGR znała tę problematykę.

W przeprowadzaniu oceny potrzeb, ważne jest, aby być realistycznym pod względem oczekiwań. Mentor nie jest konsultantem i nie będzie, na przykład, brał udziału w badaniach, nie przeprowadzi szeroko zakrojonej oceny lub nie opracowuje procedury lub metody. Jednak mentor będzie mógł nieformalnie omówić różne problemy, przekazując swoje doświadczenie z podobnymi sytuacjami.

Znalezienie odpowiedniego mentora

Gdy LGR jasno określi swoje potrzeby, następnym krokiem jest znalezienie odpowiedniego mentora lub mentorów. Celem jest tu znalezienie kogoś, kto ma wiedzę i doświadczenie w dziedzinach wskazanych przez LGR i kto chce i potrafi komunikować się i przekazać swoją wiedzę. Potrzeby LGR mogą być bardzo ogólne, w tym przypadku zasób potencjalnych mentorów może być duży, lub mogą one być bardziej szczegółowe, w tym przypadku poszukiwanie musi być bardziej ukierunkowane.

W każdym przypadku, na początku dobrze jest wstępnie określić profil poszukiwanej osoby. Powinien on zawierać pożądaną wiedzę i doświadczenie, jak również inne ważne czynniki, takie jak umiejętności językowe i komunikacyjne, znajomość i rozumienie lokalnej kultury, itp.

Regionalne lub krajowe sieci oraz FARNET Support Unit mogą rozesłać informację o poszukiwaniu osoby o takim profilu (za pośrednictwem ich stron internetowych, biuletynów, itp.), a dzięki znajomości także innych sieci, mogą nawet polecić odpowiednie i chętne do kontaktów osoby.

Jakkolwiek poszukiwanie mentora oznacza skoncentrowanie się na znalezieniu odpowiedniej osoby, to warto zawęzić poszukiwanie przez określenie najpierw obszaru, LGD, LGR czy innej organizacji, które wcześniej mogły zetknąć się z wyzwaniami podobnymi do naszych. Następnie w tak wybranych organizacjach lub obszarach możemy poszukiwać osób o specyficznym zestawie umiejętności lub doświadczeniem.



Przydatna wskazówka: jak w każdej sytuacji, w której ludzie ściśle ze sobą współpracują, bardzo ważna jest osobowość. Spróbuj znaleźć mentora, którego osobowość pasuje do odbiorcy. Pozwoli to na ustanowienie relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i poszanowaniu.

Planowanie mentoringu

Po odpowiednim określeniu cech mentora, następnym krokiem jest opracowanie najlepszego sposobu finansowania projektu. Dobrym sposobem może być przygotowanie wspólnego projektu współpracy. Forma wniosku zależy od wymagań właściwego organu zarządzającego (lub organów), ale powinien on opisywać zadania mentora ze wskazaniem przynajmniej następujących informacji:

- › Podstawowe informacje o przyjmującej LGR;
- › Krótka charakterystyka odbiorcy (może to być jedna lub więcej osób) oraz opis ich roli w organizacji;
- › Potrzeby odbiorcy(ów) i cele mentoringu;
- › Profil mentora, wyjaśnienie w jaki sposób został wybrany i wskazanie jego doświadczeń w odniesieniu do potrzeb odbiorcy;
- › Działania, które należy podjąć, w tym charakter, czas trwania, cele i kamienie milowe projektu współpracy;
- › Procedury weryfikacji i oceny;
- › Podział kosztów.

Wsparcie finansowe

Wsparcie finansowe dla projektów współpracy może być już wpisane w budżet FLAG. Jeśli tak, propozycję współpracy może ocenić sama grupa. Jeśli budżet na współpracę jest zarządzany centralnie, np. przez Instytucję Zarządzającą na poziomie krajowym lub regionalnym, wówczas zainteresowane grupy będą musiały do niej złożyć wnioski o realizację projektu współpracy.

W tym drugim przypadku konieczne jest sprawdzenie, jakiego rodzaju działania mogą być finansowane, jaka jest procedura ubiegania się oraz jakie są kryteria wyboru projektów.

Przydatne źródła informacji:

Good practice in mentoring: European guidelines (Dobre praktyki w mentoringu: wytyczne europejskie) – http://ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-029.pdf

The international standards for mentoring programmes in employment (ISMPE) (Międzynarodowe standardy dla programów mentoringu w zatrudnieniu) – <http://www.clutterbuckassociates.co.uk/downloadfile.aspx?ID=136>

3.3 Praktyki i staże



Co to są praktyki i staże?

W kontekście projektów współpracy w ramach Osi 4 staże szkoleniowe dotyczą sytuacji, kiedy osoba z jednego obszaru rybackiego przebywa pewien czas w grupie z innego obszaru, pracując i ucząc się tam razem z osobami na podobnych stanowiskach, nabywając w ten sposób nowej wiedzy i umiejętności.

Praktyka może dotyczyć uczenia się w miejscu pracy („on-the-job”), kiedy uczestnik obejmuje tymczasowo konkretne stanowisko w ramach organizacji przyjmującej. W przypadku *stażu* jego uczestnik może pracować przez część czasu, a w pozostałym czasie uczestniczyć w szkoleniu indywidualnym lub grupowym. Zorganizowanie tej drugiej formy zwykle jest bardziej skomplikowane i może wymagać udziału trenerów zewnętrznych. Dla FLAG bardziej realny może okazać się forma bardziej zbliżona do praktyki, być może obejmującej także nieformalne nauczanie lub coaching.

Czas trwania praktyki lub stażu może być różny, w zależności od celów i sytuacji uczestników. Jednak biorąc pod uwagę możliwości czasowe i zasoby ludzkie FLAG, praktyki i staże dłuższe niż 2-3 miesiące mogą być trudne do zrealizowania, a być może także niepotrzebne.

Kto uczestniczy w praktykach i stażach?

Praktykę lub staż może podjąć pracownik lub członek FLAG, lub też osoba z innego podmiotu z obszaru FLAG. Jeśli jest to pracownik lub członek FLAG, wówczas celem jest zwykle wzmocnienie potencjału instytucjonalnego FLAG, poprzez doskonalenie na określonych funkcji, ról lub zakresów odpowiedzialności.

Praktykantem lub stażystą może być na przykład pracownik administracyjny FLAG, podejmujący pracę w innej FLAG aby nauczyć się procedur sprawozdawczości finansowej lub innych czynności administracyjnych. Można sobie też wyobrazić bardziej ogólne podejście, w którym kierownik biura lub prezes FLAG, lub np. osoba odpowiedzialna za projekty podejmuje praktykę, aby nauczyć się różnych aspektów pracy swojego odpowiednika w innej grupie.

Tam, gdzie osobę na praktykę lub staż deleguje inny podmiot z obszaru działania FLAG, celem jest zazwyczaj wzmocnienie potencjału tej osoby do realizowania zadań na obszarze rybackim (dla celów konkretnego projektu, lokalnej firmy, organizacji społecznej itp.), które pośrednio przynoszą korzyści szerszej społeczności i przyczyniają się w jakiś sposób do realizacji strategii FLAG. W takim przypadku wysłanie tej osoby na praktykę lub staż może być częścią większego projektu wspieranego przez LGR.

W przypadku każdej praktyki lub stażu ważne jest, aby mieć pewność że znajomość języków uczestnika odpowiada językowi, jakim władają pracownicy organizacji przyjmującej. Jeśli spodziewamy się problemów językowych, wówczas należy rozważyć zmianę organizacji przyjmującej na inną lub zapewnić uczestnikowi szkolenie językowe.

Jak organizować praktykę lub staż?

Podobnie jak w innych rodzajach projektów współpracy, pierwszym krokiem jest ocena konkretnych potrzeb uczestnika, identyfikująca jasno nowe umiejętności lub doświadczenia, jakie ma nabyć, jak również zbadanie, czy najlepszym rozwiązaniem jest właśnie praktyka lub staż. To pomoże w kolejnym kroku znaleźć odpowiednią organizację przyjmującą. Krajowe sieci LGR oraz FARNET Support Unit mogą pomóc w takim poszukiwaniu.

Po znalezieniu odpowiedniego obszaru i organizacji przyjmującej, podmioty zaangażowane powinny wspólnie zdefiniować projekt. Taki dialog powinien zakończyć się podpisaniem umowy o praktykę lub staż, która określi:

1. profil uczestnika oraz jego potrzeby szkoleniowe,
2. organizację przyjmującą, jej doświadczenie lub wiedzę w danej dziedzinie, ze wskazaniem zaangażowanych pracowników tej organizacji,
3. osobę, która w organizacji przyjmującej będzie nadzorować praktykę lub staż, dokonywać okresowego przeglądu postępów oraz zapewni realizację programu zgodnie z ustaleniami,
4. charakter praktyki lub stażu. W przypadku praktyki, należy opisać zakres obowiązków i wyjaśnić, w jaki sposób pomogą one odpowiedzieć na potrzeby szkoleniowe uczestnika. W przypadku stażu, należy również podać jakiego rodzaju szkolenie zostanie zapewnione, kto je zapewni, jak często, oraz jak długo będzie trwało,
5. szczegółowe cele praktyki lub stażu, oczekiwane rezultaty oraz ewentualnie certyfikaty, jakie otrzyma uczestnik,
6. odpowiedzialność poszczególnych organizacji (w tym podział kosztów, zapewnienie sprzętu, zakwaterowania, ubezpieczenia, podróży itp.).

Wymiana stażystów

W niektórych przypadkach wskazane może być zorganizowanie wymiany stażystów, w której obie uczestniczące FLAG z obszarów zależnych od rybactwa przyjmują praktykantów lub stażystów z drugiego obszaru na zasadzie wzajemności. Ma to tę zaletę, że korzyści ze współpracy rozkładają się między obie strony. Tego typu wymiana nie musi odbywać się równocześnie. Wzajemność nie jest obowiązkowa, ale tam gdzie ma miejsce, powinna być uzasadniona i należy upewnić się, że każda praktyka czy staż odpowiada rzeczywistym potrzebom.

Przygotowanie praktyki lub stażu

W większości przypadków, organizacja przyjmująca zapewnia noclegi oraz przyjmuje i wdraża do pracy praktykanta/stażystę. Praktykant/stażysta lub jego FLAG bądź organizacja delegująca zazwyczaj zapewniają przeloty i inne koszty podróży.

Przed wyjazdem ważne jest, aby praktykant/stażysta zapoznał się z obszarem i organizacją, która go przyjmuje, a także aby nawiązał wstępny kontakt telefoniczny lub e-mailowy.

Po przybyciu na miejsce, odpowiedzialność za program praktyki lub stażu powinna przejść wyznaczona do tego osoba, która ma za zadanie zapewnić, że praktykant/stażysta czuje się mile widziany oraz że program jest realizowany. Jest to ważne zadanie organizacji przyjmującej i powinno być traktowane poważnie. Należy na to przeznaczyć odpowiednie zasoby, szczególnie czas pracownika. Niedopuszczalne jest, aby praktykant lub stażysta otrzymywał wyłącznie nudne i powtarzalne zadania, albo zadania niezwiązane z jego celami szkoleniowymi.

Podobnie osoba wysyłana na praktykę lub staż musi traktować poważnie swoje obowiązki. Oznacza to stosowanie się do reguł i zasad organizacji przyjmującej oraz ewentualnych sponsorów, a także realizację zobowiązań podjętych w umowie o staż.

Na zakończenie pobytu praktykanta/stażysty, organizacja przyjmująca wspólnie z uczestnikiem stażu powinna przygotować raport, opisujący co zostało zrealizowane, jaki osiągnięto postęp w stosunku do celów szkoleniowych, jakie pojawiły się problemy i jak zostały rozwiązane, a także jakie zidentyfikowano dalsze potrzeby uczestnika szkolenia.

Zwykle oczekuje się, że tego typu raport zostanie przedstawiony organizacji przyjmującej oraz delegującej (sponsorowi). Mogą być też dodatkowe wymogi sprawozdawcze związane ze źródłem wsparcia praktyki/stażu.

Wsparcie finansowe

Wsparcie finansowe dla projektów współpracy może być już wpisane w budżet FLAG. Jeśli tak, propozycję współpracy może ocenić sama grupa. Jeśli budżet na współpracę jest zarządzany centralnie, np. przez Instytucję Zarządzającą na poziomie krajowym lub regionalnym, wówczas zainteresowane grupy będą musiały do niej złożyć wniosek o realizację projektu współpracy.

3.4 Twinning

Co to jest twinning?

Twinning to forma współdziałania, w ramach której dwie lokalne grupy (FLAG) z tego samego kraju lub z różnych krajów członkowskich umawiają się na zawieranie długofalowej relacji po to, aby organizacje i społeczności z ich obszarów mogły rozwijać szerszą współpracę. Formalizacja tego typu relacji następuje poprzez podpisanie umowy o twinningu (współpracy bliźniaczej) przez obie grupy.

W ramach Osi 4 wspierane mogą być jedynie umowy twinningowe między zarządami lub radami LGR/FLAG. Jednakże projekty bliźniacze finansowane z Osi 4 mogą prowadzić do twinningu także między innymi typami podmiotów na obszarach FLAG, które mogą być finansowane z innych źródeł.

Kto uczestniczy w projekcie twinningowym?

Ponieważ twinning polega na rozwijaniu relacji między dwiema lokalnymi grupami, głównym odbiorcą działań powinny być osoby zarządzające LGR lub członkowie zarządów. Jednak ponieważ głównym celem twinningu jest stworzenie warunków dla innych rodzajów współpracy, inne podmioty z zainteresowanych obszarów rybackich też pośrednio w niej uczestniczą.



Jakie są główne kroki?

1. Identyfikacja potrzeby lub możliwości twinningu

Zanim grupa podejmie relację twinningową, ważne jest aby określić, na jakie potrzeby lub możliwości ta relacja odpowiada. Te potrzeby i możliwości powinny wynikać przede wszystkim z lokalnej strategii rozwoju obszaru LGR/FLAG. Ten pierwszy krok pozwoli grupie wypracować wstępne cele wynikające z projektu twinningowego.

2. Znalezienie właściwego partnera

Jest to najważniejszy krok w każdej relacji twinningowej. Paradoksalnie wymaga to znalezienia partnera, który z jednej strony jest podobny, ale z drugiej – inny. Podobny, bo chodzi o to, aby obie grupy miały wspólne zainteresowania i troski, a inny, bo wówczas mogą się ze sobą dzielić i nawzajem od siebie uczyć.

Na przykład jedna FLAG może szukać partnera pochodzącego z podobnego obszaru, ale różniącego się kulturowo, w którym wypracowano odmienne podejście do wyzwań i szans stojących przed tym obszarem.

Aby ułatwić poszukiwanie partnerów, FLAG powinna przygotować krótką propozycję obejmującą charakterystykę obszaru, opis głównych wyzwań i możliwości, a także oczekiwań i celów w stosunku do projektu bliźniaczego. Można taki dokument upowszechnić za pomocą sieci krajowej lub szerzej przy pomocy FARNET Support Unit.

Grupy rozważające współpracę bliźniaczą powinny spędzić pewien czas z przedstawicielami potencjalnego partnera, dyskutując o swoich pomysłach i oczekiwaniach oraz sprawdzając, czy druga strona ma te same oczekiwania i tak samo rozumie współpracę, przed podjęciem zobowiązań długofalowych.

3. Określenie wspólnych celów

W momencie gdy zidentyfikujemy partnera twinningu, obaj partnerzy powinni wspólnie uzgodnić i doprecyzować cele projektu bliźniaczego i rodzaj działań, jaki ma obejmować. Mogą one następnie zostać włączone do umowy bliźniaczej, którą podpiszą obie strony.

Wczesne etapy twinningu polegają głównie na wzajemnym zapoznaniu się partnerów, lepszym zrozumieniu kultury i tradycji partnera, oraz budowaniu zaufania i przyjaźni. Projekty podejmowane w tym okresie obejmują zwykle wydarzenia i wymiany o charakterze kulturalnym, konferencje i inne krótkotrwałe działania. W miarę jak relacje między dwiema społecznościami się pogłębiają, można rozważać podejmowanie bardziej ambitnych i długookresowych projektów.

4. Tworzenie struktury wsparcia

Stworzenie w każdym z współpracujących obszarów zaangażowanego zespołu osób zajmujących się twinningiem jest kluczem do jego powodzenia. Mały, ale aktywny zespół w każdym z obszarów pomaga w podtrzymaniu kontaktów, doskonaleniu i modyfikowaniu celów, koordynowaniu wspólnych działań, pozyskiwaniu funduszy, a także zapewnieniu regularnej informacji do członków lokalnej społeczności.

5. Planowanie długookresowe

Aby odnieść realne korzyści z twinningu, umowa musi przetrwać próbę czasu. Prawdziwa przyjaźń i zaufanie między osobami i organizacjami wymagają czasu, ale jak już się wytworzą, otwierają możliwości wielu projektom i inicjatywom, które nie byłyby możliwe w przypadku relacji krótkotrwałych. Ważne jest zatem, aby partnerzy przygotowali plan działania na dłuższy okres i zapewnili trwałość struktur i mechanizmów współpracy.

Twinning jako baza dla innych form współpracy

Dobry związek bliźniaczy zwykle pomaga zbudować wspólną płaszczyznę, na której mogą rozwijać się inne formy współpracy. Wymiana doświadczeń, wizyty studyjne, wymiany i staże, wspólne konferencje i inne wydarzenia, jak również bardziej zaawansowane projekty współpracy, mogą zrodzić się w ramach twinningu. Sam twinning jest właśnie metodą na to, aby lokalne społeczności przechodziły od prostej wymiany do bardziej zaawansowanych wspólnych projektów, gdyż buduje on struktury pozwalające podtrzymać współpracę w dłuższej perspektywie.

Przegląd relacji

Twinning jest zobowiązaniem długookresowym, więc sprawą kluczową jest zapewnienie możliwości regularnego przeglądu relacji twinningowej przez partnerów, aby sprawdzić, czy jest ona nadal przydatna zarówno grupom, jak i lokalnym społecznościom.



Wsparcie finansowe

Wsparcie finansowe dla projektów współpracy może być już wpisane w budżet FLAG. Jeśli tak, propozycję współpracy może ocenić sama grupa. Jeśli budżet na współpracę jest zarządzany centralnie, np. przez Instytucję Zarządzającą na poziomie krajowym lub regionalnym, wówczas zainteresowane grupy będą musiały do niej złożyć wnioski o realizację projektu współpracy.

W tym drugim przypadku konieczne jest sprawdzenie, jakiego rodzaju działania mogą być finansowane, jaka jest procedura ubiegania się oraz jakie są kryteria wyboru projektów.

Oprócz EFR istnieją także inne źródła finansowania unijnego dla projektów bliźniaczych, w tym m.in. europejski program EU Citizenship Programme 2007-2013 – http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/programme/about_citizenship_en.php, który zapewnia wsparcie dla umów bliźniaczych między gminami krajów UE.

Inne źródła informacji:

Rada Gmin i Regionów Europy (Council of European Municipalities and Regions) – podręcznik twinningu europejskiego European Twinning – <http://www.twinning.org/en/page/enter-our-universe-of-twinning.html>.

3.5 Warsztaty i konferencje tematyczne



Co to jest warsztat lub konferencja tematyczna?

Przed obszarami rybackimi w całej Europie stoją podobne wyzwania, mają one również podobny potencjał i możliwości. Bez wątpienia zatem lokalne strategie LGR będą miały zbliżone tematy przewodnie. Tworzenie wartości dodanej dla produktów rybackich, różnicowanie działalności gospodarczej, np. przez inwestowanie w rybołówstwo turystyczne (*pescia tourism*) lub produkcję energii odnawialnej, ochrona środowiska i rozwój lokalnej społeczności to tylko niektóre spośród tematów istotnych dla większości obszarów rybackich.

W ramach tych szeroko zarysowanych tematów można się spodziewać wyłonienia się bardziej szczegółowych pod-tematów, którymi zainteresowanych będzie więcej niż jedna grupa. Tworzenie nazw towarowych, marketing turystyczny, zanieczyszczenie wód, energia fal morskich czy uwzględnienie potrzeb młodzieży i kobiet na obszarach zależnych od rybactwa to przykłady tematów, które zainteresują zapewne wiele LGR.

W tym przypadku zorganizowanie warsztatu tematycznego lub konferencji może być skuteczną metodą spotkania się większej liczby FLAG lub podmiotów z ich obszaru i dzielenia się doświadczeniami lub skorzystania z pomocy ekspertów. Tego typu szersza wymiana i współpraca, obejmująca większą liczbę aktorów z różnych obszarów rybackich, może z czasem doprowadzić do stworzenia platform lub sieci i staje się często katalizatorem innych form wspólnego działania.

Jaki jest cel warsztatu lub konferencji tematycznej?

Głównym powodem, dla którego LGR organizują warsztaty lub konferencję tematyczną, może być na przykład:

- › chęć wymiany doświadczeń na temat tego, co planuje się robić lub co zrobiono w różnych obszarach rybackich,
- › identyfikacja dobrych praktyk, które mogą zainspirować lub ukierunkować działania na tych obszarach,
- › odniesienie wspólnych korzyści z doradztwa ekspertów na określony temat,
- › nawiązanie więzi między obszarami, które łączy zainteresowanie wspólną tematyką,
- › przygotowanie wspólnej opinii lub stanowiska wobec decydentów odpowiedzialnych za politykę.

Kto bierze udział w warsztatach lub konferencjach tematycznych?

Tak jak w przypadku innych projektów współpracy, pierwszym krokiem jest zwykle zidentyfikowanie szansy lub potrzeby. Często wynika ona z rozmów z lokalnymi podmiotami, ale może się okazać, że to FLAG będzie musiała przyjąć rolę wiodącą w przygotowaniu projektu. Jednak udział odpowiednich podmiotów lokalnych jest istotny od samego początku, aby móc odpowiedzieć na ich rzeczywiste potrzeby i zapewnić ich zaangażowanie w projekt. Pomocne może być tu np. zawiązanie komitetu organizacyjnego, w którego skład wejdą przedstawiciele LGR oraz lokalnych grup i sektorów, które będą uczestniczyć w warsztacie lub konferencji oraz odnieść z niego korzyści.

Jak organizować warsztat lub konferencję tematyczną?

Nie będziemy tu powtarzać szeroko dostępnych informacji o tym, jak organizuje się warsztaty lub konferencje. Jednak w odniesieniu do organizacji warsztatu lub konferencji jako projektu współpracy w ramach Osi 4 należy pamiętać o pewnych kwestiach szczególnych, takich jak m.in.:

1. Opracowanie tematyki i celów

Pierwszym krokiem w organizacji warsztatu czy konferencji tematycznej jest określenie tematu (oraz podtematów) i celów. Tematyka tego wydarzenia powinna bezpośrednio odpowiadać lokalnej potrzebie lub szansie zidentyfikowanej przez organizatorów. Musi ona być na tyle precyzyjna, aby można było poruszyć kwestie ważne dla FLAG inicjującej przedsięwzięcie, ale na tyle szeroka, aby zainteresować także większą liczbę obszarów rybackich. Jeśli się to nie uda, projekt nie wzbudzi dostatecznego zainteresowania aby uzasadnić organizację warsztatu lub konferencji (w tym przypadku może lepsza będzie inna forma projektu współpracy).

2. Znalezienie właściwych partnerów

W momencie kiedy określona zostanie ogólna tematyka i cele wydarzenia, można rozpocząć poszukiwanie partnerów. Tak jak ze wszystkimi projektami współpracy, celem powinno być tu znalezienie partnerów zainteresowanych podobną tematyką, ale dysponujących umiejętnościami i doświadczeniem uzupełniającym w stosunku do tego, czym dysponuje LGR inicjująca projekt. Wprawdzie nie ma górnej granicy co do liczby partnerów, jednak komplikacje związane z zarządzaniem dużym partnerstwem i uniknięcie zbyt dużego rozszerzenia lub rozmycia tematyki oznaczają, że partnerów nie powinno być zbyt wielu. Nie zapominajmy, że można zaprosić kolejne grupy i inne podmioty jako prelegentów, wystawców lub uczestników planowanego wydarzenia, bez konieczności ich udziału w partnerstwie.

FARNET Support Unit i krajowe sieci FLAG mogą pomóc w poszukiwaniu partnerów. Jednak FLAG powinny korzystać z różnych narzędzi, źródeł informacji i możliwości sieciowania, aby się dowiedzieć więcej o innych grupach i ich obszarach. To im pomoże w identyfikacji potencjalnych partnerów w projekcie współpracy.

3. Tworzenie programu

W momencie, kiedy partnerzy są już zidentyfikowani, trzeba dalej rozwijać propozycję projektu. Konieczne jest ponowne omówienie tematyki i celów, tym razem z udziałem wszystkich partnerów. Następnie należy wypracować program wydarzenia, który będzie wymagał dyskusji i podjęcia decyzji w wielu kwestiach, takich jak: struktura wydarzenia (sesje plenarne i w mniejszych grupach itp.), poruszane tematy, prelegenci, moderatorzy, sprawozdawcy z prac w grupach, przewodniczący sesji, a także miejsce, catering, tłumaczenie i wreszcie data planowanego wydarzenia. Ustalając datę należy przewidzieć wystarczający czas na organizację. Wydarzenia tego typu z uczestnikami z różnych krajów wymagają z reguły około czterech miesięcy, aby je przygotować.

Jak tylko data i ogólna tematyka zostaną uzgodnione, należy rozesłać wstępną informację do potencjalnych uczestników. Dzięki temu będą oni mogli zarezerwować sobie czas na uczestnictwo w planowanym wydarzeniu.

Inną ważną kwestią do rozstrzygnięcia na tym etapie jest sprawa języków: należy starannie rozważyć znajomość języków wśród prelegentów i uczestników oraz w miarę potrzeby zapewnić tłumaczenia ustne i pisemne przygotowanych tekstów.

4. Uzgodnienie budżetu

Jednym z ważnych zadań partnerów na etapie przygotowań jest uzgodnienie budżetu. O ile to możliwe, powinien on być przygotowany w oparciu o rzeczywiste oferty lub szacunki cen od dostawców towarów i usług. Po ustaleniu ogólnego budżetu należy omówić i uzgodnić wkład każdego z partnerów.

5. Koordynacja logistyki

Organizacja tego typu wydarzenia stanowi niemałe wyzwanie, tak więc ważne jest, aby jasno określić kto za co odpowiada, a także aby wyznaczyć jednego z partnerów jako koordynatora. Koordynator będzie musiał nadzorować logiczny podział zadań i dopilnować, żeby zostały one wykonane zgodnie z ustaleniami. Do głównych zadań partnerów należą m.in.:

- › znalezienie odpowiedniego miejsca warsztatu lub konferencji i nawiązanie kontaktu z osobami odpowiedzialnymi za jego wynajem,
- › znalezienie i zamówienie odpowiedniego miejsca na nocleg dla uczestników i prelegentów,
- › promocja wydarzenia, w tym przygotowanie materiałów oraz stworzenie strony internetowej,
- › zarządzanie zgłoszeniami uczestników i rezerwacją,
- › komunikowanie się z prelegentami i wystawcami,
- › zorganizowanie wizyty w terenie,
- › rejestracja uczestników na konferencji/warsztacie,
- › relacje z mediami, a także
- › upowszechnianie rezultatów i wniosków.

6. Budowanie sieci

Warsztaty tematyczne i konferencje stanowią doskonałą okazję dla budowania sieci i trzeba to uwzględnić przy planowaniu tych wydarzeń. W programie należy przewidzieć dość czasu na nieformalne kontakty między uczestnikami (przerwy kawowe i obiadowe, sesje typu *Open Space* itp.), a w miejscu gdzie organizujemy nasze wydarzenie należy udostępnić odpowiednią przestrzeń na tego typu spotkania, przeznaczoną dla wystawców i wszystkich zainteresowanych sieciowaniem.

Częstym sposobem na ułatwienie procesu sieciowania jest organizacja przyjęcia dla uczestników w wieczór poprzedzający główne wydarzenie, kiedy większość gości jest już na miejscu. W takim przypadku należy zachęcić uczestników, aby się wcześniej zarejestrowali i wzięli identyfikatory.

Ważną kwestią jest też rozkład pomieszczenia tej imprezy (przyjęcie na stojąco zachęca uczestników do większej aktywności w nawiązywaniu kontaktów niż posiłek na siedząco), a obecność organizatorów ułatwia przedstawianie jednych uczestników innym i generalnie pomaga ożywić przyjęcie.

7. Wystawa towarzysząca warsztatom/konferencji

Inną dobrą metodą promowania kontaktów w sieci jest zorganizowanie wystawy, dzięki której wystawcy i uczestnicy mogą zaprezentować dodatkowe informacje o projektach i inicjatywach ważnych dla tematyki konferencji. Potencjalni wystawcy mogą przesłać informacje o swoich projektach przed podjęciem decyzji o przyznaniu im miejsca wystawienniczego.

Należy wcześniej uzgodnić z ośrodkiem konferencyjnym dostępność miejsca na plansze wiszące i stojące, a warunki i kryteria jakie mają spełnić materiały wizualne należy zakomunikować wystawcom z dużym wyprzedzeniem czasowym.

8. Wizyta w terenie

Dobrym sposobem, aby umożliwić uczestnikom zapoznanie się z niektórymi działaniami omawianymi w trakcie warsztatu lub konferencji, jest zorganizowanie wizyty terenowej. Pozwoli to też uczestnikom pogłębić i poszerzyć swoją wiedzę o obszarze i kwestiach dyskuutowanych na warsztacie lub konferencji, a także stworzy mile widzianą przerwę w intensywnych dyskusjach.

9. Relacje z mediami

Warsztat lub konferencja, szczególnie jeśli mają uczestników zagranicznych, dają gospodarzom okazję zaistnienia w mediach lokalnych, a być może także regionalnych i krajowych. Kontakt z mediami należy nawiązać tak szybko jak to możliwe i należy go podtrzymywać przed wydarzeniem, w trakcie i po jego zakończeniu. Należy im też udostępnić specjalnie przygotowane informacje prasowe, zdjęcia i inne materiały promocyjne.



Przydatna wskazówka: należy pamiętać, aby zawiadomić o planowanym warsztacie lub konferencji Komisję Europejską, FARNET Support Unit i sieć krajową. Pomoże to w promocji wydarzenia oraz sprawi, że wiedza i informacje na nim wypracowane dotrą do szerszego kręgu odbiorców.

Kapitalizacja rezultatów

Sama konferencja lub warsztat mogą być bardzo owocne, ale korzyści z nich płynące mogą być zwielokrotnione, zarówno dla samych uczestników jak i dla szerszego grona odbiorców, poprzez działania następujące po tym wydarzeniu, takie jak na przykład:

- › publikacja prezentacji i wniosków na stronie internetowej,
- › wydanie publikacji pokonferencyjnej,
- › kolejna konferencja w obszarze jednej z partnerskich LGR (celem dalszego pogłębienia tematu lub na inny, ale powiązany temat),
- › nawiązanie bardziej trwałych relacji między partnerami projektu w formie platformy lub sieci, do której można także zaprosić kolejnych partnerów,
- › projekty współpracy podjęte przez partnerów realizujących warsztat/konferencję lub przez innych jego uczestników.

Wsparcie finansowe

Wsparcie finansowe dla projektów współpracy może być już wpisane w budżet FLAG. Jeśli tak, propozycję współpracy może ocenić sama grupa. Jeśli budżet na współpracę jest zarządzany centralnie, np. przez Instytucję Zarządzającą na poziomie krajowym lub regionalnym, wówczas zainteresowane grupy będą musiały do niej złożyć wniosek o realizację projektu współpracy.

Przydatne źródła informacji

Podręcznik organizacji seminariów i konferencji opublikowany przez zespół odpowiadający za komunikację w ramach programu unijnego LIFE (2009): Organising a seminar or conference – http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/comtools/resources/documents/organising_sem_confer_lifepius.pdf

3.6 Zaawansowane projekty współpracy



Co to jest „zaawansowany projekt współpracy”?

Wyjazdy studyjne, mentoring, wymiany i staże, umowy twinningowe czy warsztaty i konferencje tematyczne często prowadzą do wypracowania bardziej zaawansowanych projektów współpracy. W takich projektach partnerzy wychodzą poza wymianę pomysłów i doświadczeń, aby wspólnie stworzyć lub użytkować konkretny produkt, technikę, narzędzie lub usługę.

Podobnie jak w przypadku innych projektów współpracy, partnerzy w projektach zaawansowanych mogą pochodzić z tego samego kraju (współpraca międzyregionalna) i/lub z innych krajów (współpraca międzynarodowa). Zwykle jednak możliwości zaawansowanej współpracy są większe, a projekty łatwiejsze w zarządzaniu, jeśli partnerzy są zlokalizowani blisko siebie lub też występuje między nimi silna komplementarność w określonej dziedzinie.

Kto uczestniczy w projektach zaawansowanej współpracy?

Projekty tego typu opracowują zwykle LGR/FLAG, ale mogą one też angażować osoby i organizacje z obszaru FLAG. Projekty takie mogą też włączać partnerów z obszarów w których nie ma FLAG, choć działania tych partnerów nie mogą być finansowane ze środków Osi 4. Choć obowiązkowy jest udział partnerów z co najmniej dwóch obszarów, doświadczenie wskazuje że wiele projektów faktycznie angażuje partnerów z trzech lub więcej obszarów LGR.

Jakie działania można podejmować?

Projekty zaawansowanej współpracy muszą być spójne z lokalnymi strategiami uczestniczących FLAG i powinny pomóc partnerom w osiągnięciu celów strategicznych dla danego obszaru.

Projekty takie powinny również dotyczyć takich działań, których lokalne grupy nie byłyby w stanie zrealizować działając oddzielnie. Mogą na przykład prowadzić do wytworzenia bardziej kompletnego produktu (np. ścieżki spacerowej wzdłuż wybrzeża, przechodzącej przez teren więcej niż jednej FLAG), lub do połączenia zasobów ludzkich bądź finansowych (np. aby stworzyć zakład przetwórczy czy inne przedsięwzięcie wymagające znacznych środków).

W innych przypadkach projekty zaawansowane mogą pozwolić na osiągnięcie większej skali (np. sprzedaż produktów za granicą, często dotyczy to produktów pochodzących z obszarów rybackich w kilku różnych krajach) albo masy krytycznej (np. przy tworzeniu międzynarodowego projektu edukacyjnego lub szkoleniowego). Możliwości jest wiele, najważniejsze jest, aby projekty przysparzały wartość dodaną strategii, a nie zabierały jej środki.

Jakie kroki należy podjąć?

Poniżej przedstawiamy główne kroki niezbędne do wypracowania projektu zaawansowanej współpracy. Bardziej szczegółowe informacje o każdym z tych kroków, a także o innych aspektach zaawansowanej współpracy – w tym o zarządzaniu i wdrażaniu projektów – znajdują się w wielu znakomitych poradnikach przygotowanych w ramach Leadera oraz innych programów unijnych (patrz niżej):

1. *Identyfikacja potrzeby lub szansy*: na jaką konkretną potrzebę lub szansę odpowiada dany zaawansowany projekt, jaką przynosi korzyść lub wartość dodaną, która uzasadnia podjęcie skomplikowanej współpracy z partnerami z innych obszarów?
2. *Rozwinięcie pomysłu na projekt*: po zidentyfikowaniu potrzeby lub szansy, należy rozwinąć pomysł na projekt. Powinien on również zawierać opis wkładu, jakiego oczekujemy od potencjalnego partnera lub partnerów, a także orientacyjne rezultaty.
3. *Znalezienie odpowiedniego partnera lub partnerów*: jest to sprawa kluczowej wagi. Pomocą mogą tu służyć FARNET Support Unit i sieci krajowe. Spotkania i konferencje są także dobrą okazją do sieciowania i poszukiwania odpowiednich partnerów.
4. *Odpowiedź na poszukiwanie partnera przez inną grupę*: FLAG otrzymują także informacje i zapytania z innych obszarów rybackich w zakresie projektów zaawansowanej współpracy. Niektóre z nich mogą być atrakcyjne – dotyczą interesującego nas tematu albo pochodzą z ciekawego obszaru, ale uwaga! Projekty współpracy zaawansowanej wymagają poważnego zaangażowania, jeżeli chodzi o czas i środki. Warto przyjąć zasadę, że o ile propozycja współpracy nie jest zgodna z celami lokalnej strategii i nie wnosi dostatecznej wartości dodanej, to nie należy jej podejmować.
5. *Przygotowanie propozycji współpracy*: po zidentyfikowaniu partnerów i zadeklarowaniu woli współpracy, następnym krokiem jest przygotowanie opisu projektu. W tym procesie partnerzy muszą wykazać się elastycznością co do własnych pomysłów, być gotowi słuchać, negocjować i zawierać kompromisy – w przeciwnym razie nie będzie to autentyczne partnerstwo. Opis projektu powinien obejmować co najmniej:
 - a. przedstawienie struktury i organizacji partnerstwa,
 - b. opis obszaru partnera wiodącego oraz obszarów pozostałych partnerów,
 - c. cele wspólne i cele poszczególnych partnerów,
 - d. proponowane działania (wspólne i podejmowane przez każdego partnera osobno),
 - e. strukturę realizacji (czy projekt będzie realizowany bezpośrednio przez partnerów czy też stworzą oni nowy podmiot?) oraz lokalizacja projektu,
 - f. opis roli poszczególnych partnerów,
 - g. planowany budżet wraz ze źródłami finansowania,
 - h. przewidywany harmonogram projektu,
 - i. strategię komunikowania się z podmiotami wewnętrznymi i zewnętrznymi,
 - j. oczekiwane rezultaty i wartość dodana,
 - k. sposób monitorowania i ewaluacji.
 Zwykle niezbędne jest spotkanie partnerów, aby dopracować projekt, co oznacza że trzeba przewidzieć na to pewne koszty jeszcze przed rozpoczęciem projektu.
6. *Zawarcie umowy o współpracy*: doświadczenie z programu Leader wskazuje, jak ważne jest uzgodnienie od samego początku podziału między partnerów odpowiedzialności za zarządzanie, administrowanie, komunikowanie się oraz finansowanie. Jest to szczególnie ważne w sytuacji kiedy partnerzy nie tworzą nowej wspólnej struktury, tylko dzielą zadania między siebie.



Przydatna wskazówka: sprawą kluczową przy wypracowywaniu i zarządzaniu projektem jest doskonałe wzajemne zrozumienie między partnerami. Różnice językowe i kulturowe mogą stanowić ważne wyzwania w projektach współpracy. Ogromne znaczenie będzie zatem miało zapewnienie dobrych profesjonalnych tłumaczy, w przypadku jeśli partnerzy nie mówią tym samym językiem, oraz sporządzanie szczegółowych protokołów, wskazujących na podjęte decyzje i podział odpowiedzialności, które powinny być rozsyłane jak najszybciej po spotkaniu.

Wsparcie finansowe

Wsparcie finansowe dla projektów współpracy może być już wpisane w budżet FLAG. Jeśli tak, propozycję współpracy może ocenić sama grupa. Jeśli budżet na współpracę jest zarządzany centralnie, np. przez Instytucję Zarządzającą na poziomie krajowym lub regionalnym, wówczas zainteresowane grupy będą musiały do niej złożyć wnioski o realizację projektu współpracy.

Projekty dotyczące zaawansowanej współpracy zawierają czasem elementy nastawione na produkcję, toteż może być niezbędne uzyskanie wkładu własnego ze źródeł prywatnych. Wysokość tego wkładu będzie zależała od rodzaju podejmowanych działań, od obszaru na którym projekt jest realizowany, podziale korzyści wynikających z projektu, budżetu FLAG oraz innych czynników specyficznych dla danego obszaru FLAG.

Projektodawcy podejmujący zaawansowaną współpracę mogą także poszukać innych unijnych źródeł finansowania, takich jak Europejski Fundusz Społeczny, Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego, Europejski Program Konkurencyjność i Innowacja, program LIFE + i inne. Mają one własne priorytety i procedury, z którymi należy się zapoznać.

Przydatne źródła informacji

Integrated European Cooperation Guide and Toolkit – http://enrd.ec.europa.eu/leader/2007-2013/tnc-guide/en/tnc-guide_home_en.cfm – podręcznik i zestaw narzędzi dotyczących współpracy między grupami lokalnymi, przygotowany przez Contact Point Europejskiej Sieci Obszarów Wiejskich (2010)

Cooperation in LEADER+: the actual benefits for the local areas – http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader-plus/pdf/library/cooperation/duguet_cooperation.pdf – podręcznik „Współpraca w ramach LEADER+:

rzeczywista korzyść dla obszarów”, przygotowany przez Contact Point LEADER+ (2007)

Practical Guide: How to set up and implement your project for territorial cooperation – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/territorialcooperation.pdf> – przewodnik „Jak tworzyć i wdrażać projekty współpracy terytorialnej” przygotowany przez Francuską Krajową Sieć Leader+

Transnational Cooperation between Rural Areas: A methodological guide – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/coop/coop1.pdf> – poradnik metodologiczny „Współpraca ponadnarodowa między obszarami wiejskimi” przygotowany przez Obserwatorium Europejskie LEADER II (AEIDL)

Transnational cooperation under Leader II: Lessons from the past, tools for the future – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/cooperation/cooperation.pdf> – publikacja „Współpraca ponadnarodowa w Leaderze II: Wnioski z przeszłości, narzędzia dla przyszłości” przygotowana przez Obserwatorium Europejskie LEADER II (AEIDL, 2001)

Territorial Cooperation Project Management Handbook – http://www.northernperiphery.eu/files/archive/Downloads/Project_Management_Guidance/Territorial_Cooperation_Project_Management_Handbook_INTERACT.pdf Podręcznik zarządzania projektami współpracy terytorialnej wydany przez Interact (2007)

The EQUAL Guide on Transnationality – http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/transnatguide_en.pdf Przewodnik o współpracy ponadnarodowej w ramach EQUAL wydany przez Komisję Europejską (2001)



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