

Kursusmoduler CBP

Materialer for kursusdeltagere

29.07.2010

Indholdsfortegnelse

Oversigt over kurset	3
1 Projektudvikling – succeskriterier for projektudvikling, problemer, der skal løses, og udvikling af ideer	5
1.1 Indledning	5
1.1.1 Almen model – ansøgningsproces	6
1.1.2 Succeskriterier – South Baltic programmets særlige profil	8
1.1.3 Projekter som svar på udfordringer (definition af et problem, der skal løses)	12
1.1.4 Udvikling af projektideer	13
1.2 Øvelse	15
1.2.1 Øvelse 1	15
1.2.2 Øvelse 2	15
2. Projektets mål og resultat	17
2.1 Indledning – forklaring	17
2.2 Øvelse 1	19
3. Aktiviteter og output	21
3.1 Indledning – forklaring	21
3.2 Øvelse 1	23
3.3 Øvelse 2	24
4. Partnerskab	27
4.1 <i>Indledning – forklaring</i>	27
4.2 <i>Øvelse med case study</i>	31
5. Spredning	32
5.1 Information	32
5.2 Intern kommunikation	33
5.3 Ekstern kommunikation	34
5.4 Specifikke kommunikationskrav i South Baltic programmet	36
6. Sammenfatning af kurset – projektide og problem, mål, aktiviteter, output, resultat, effekt (indikatorer)	38
6.1 Indledning	38
6.1.1 Sammenfattende matrix med spørgsmål, der skal besvares ved planlægningen af et projekt	38
6.1.2 Sammenfattende logisk matrix (output, resultat, effekt og indikatorer)	42
6.2 Øvelse	43

Oversigt over kurset

Formål med kursusforløbet:

Målet med kurset er at forbedre deltagernes evne til at udvikle projekter. Efter endt kursus er deltagerne i stand til at udvikle et godt projekt. De nationale kurser er tilrettelagt som et grundlæggende kursus, der er rettet mod nybegyndere, der måske også ender i et andet støtteprogram.

Kursets varighed:

Kurset er tilrettelagt som et endagskursus (6 timer effektiv undervisning/øvelser plus frokost og pauser). Kurset består af forskellige temamoduler og praktiske øvelser.

Metode:

Participatorisk læring (Action learning – PLA): Deltagerne har mulighed for at arbejde med praktiske øvelser. De har mulighed for at anvende deres viden og erfaring under kurset. Efter at have givet en grundlæggende indføring i et emne, skal instruktøren nærmest optræde som moderator.

Forventet udbytte for deltagerne:

- *bedre forståelse for, hvordan et projekt opstår fra et aktuelt behov og til den endelige projektansøgning*
- *bedre forståelse for ansøgningsprocessen*
- *forbedret evne til at overveje, hvordan de enkelte dele af projektet hænger sammen*

- *fornemmelsen af, at udviklingen af en god ansøgning er inden for rækkevidde*

Kursusstruktur:

1. Projektudvikling – succeskriterier for projektudvikling, problemer, der skal løses, og udvikling af ideer (60 min.)
2. Mål og resultat (60 min.)
3. Aktiviteter og outputs (120 min.), budget (30 min.)
4. Partnerskab (60 min.)
5. Spredning (30 min.)
6. Sammenfatning (30 min.)

1 Projektudvikling – succeskriterier for projektudvikling, problemer, der skal løses, og udvikling af ideer

(60 min.)

1.1 Indledning

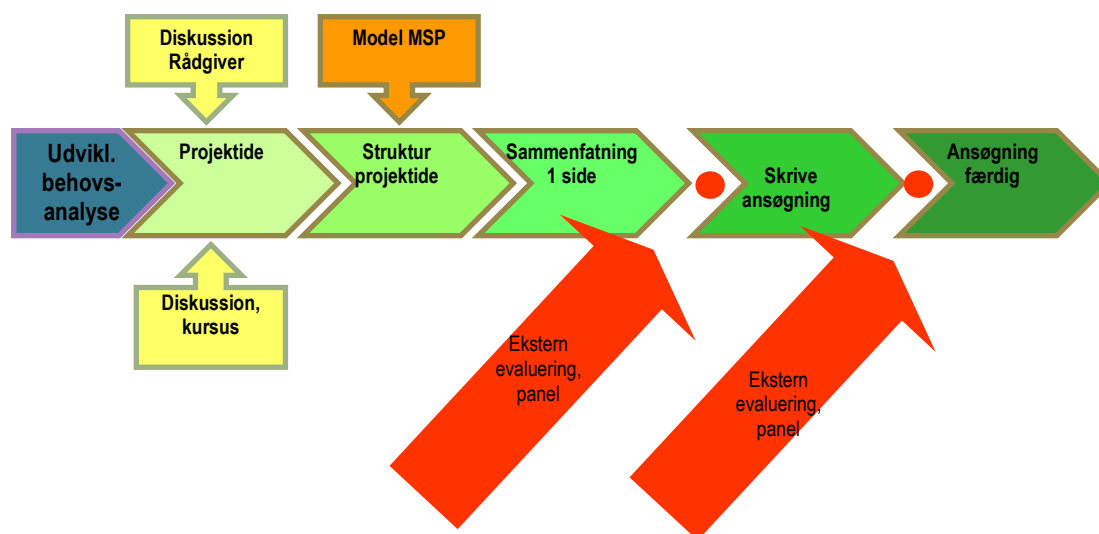
For at skabe et projekt, der kan godkendes af det Fælles Tekniske Sekretariat (JTS - Joint Technical Secretariat) inden for rammerne af South Baltic programmet skal nogle vigtige faktorer tages i betragtning. I dette afsnit forklares den generelle model og ansøgningsprocessen samt modellen for strategisk projektplanlægning (Strategic Project Planning – MSP) med henblik på at forberede en ansøgning. Der gives en kort introduktion i de fire hoveddele for en projektmatrix, som bliver forklaret nærmere under kurset. Succeskriterierne for udvikling af et projekt under South Baltic programmet og den effektive fremgangsmåde for at definere et problem og skabe projektideer bliver diskuteret.

1.1.1 Almen model – ansøgningsproces



Til at forberede en ansøgning effektivt anbefales modellen for strategisk projektplanlægning – MSP.

Model for strategisk projektplanlægning, MSP



De fem hovedbestanddele af en projektmatrix

Del A – Bestem kriterierne og beskriv kontekst for jeres ide

Del B – Resultater

Del C – Planlægning af projektet, beskriv, hvordan projektaktiviteterne skal gennemføres

Del D – Sammenfatning, beskrivelse af projektet på én side

Del E – Checkliste; kort beskrivelse af aktiviteterne frem til deadline for ansøgningen

Under kurset bliver de enkelte dele af matrixen forklaret i enkeltheder.

De første spørgsmål, som man bør stille, hvis der skal udvikles et projekt, er beskrevet i del A.

Del A	
Bestem kriterierne og beskriv konteksten for jeres ide	
Beskriv området for udviklingen	
Hvilke fakta og tal fra officielle dokumenter foreligger?	
Hvorfor er der brug for udvikling inden for dette område?	
Hvem tager sig af det?	
Er det vigtigt på EU-niveau? Hvorfor ikke på nationalt eller regionalt niveau?	
Hvorfor er det ikke blevet gjort før?	

1.1.2 Succeskriterier – South Baltic programmets særlige profil

(30 min.)

For at udvikle et projekt med succes skal South Baltic programmets karakteristika tages i betragtning. I forhold til andre internationale og grænseoverskridende programmer i området Sydlige Østersø og med hensyn til dets tematiske indhold er South Baltic programmet som multilateralt grænseoverskridende samarbejdsprogram karakteriseret ved følgende særlige forhold:

Fremme af både bilateralt og multilateralt samarbejde: Selv om det multilaterale samarbejde er i fokus, hilser South Baltic programmet også bilateralt samarbejde velkommen. Samarbejdet mellem de deltagende regioner kan ikke dækkes gennem andre grænseoverskridende samarbejdsprogrammer. Det betyder: Hvis løsningen af problemet kræver deltagelse af partnere fra "kun" 2 lande, skal man ikke prøve at etablere et bredere partnerskab.

Fokus på samarbejde hen over søgrænser frem for over landegrænser: Nogle grænseoverskridende aktiviteter (fx planlægning og bygning af veje og grænseovergangssteder osv.) er af mindre betydning for South Baltic programmet.

Utraditionelle samarbejdsområder: South Baltic programmets enestående tematiske profil muliggør bilaterale og multilaterale tiltag inden for en række områder, som ikke er dækket af andre transnationale og grænseoverskridende samarbejdsprogrammer i området Sydlige Østersø. Eksempler er sociale og ungdomsemner, kulturel udveksling, livslang læring og e-læring og people-to-people-kontakter. Aktiviteter til gavn for turismen, iværksætterier og SMV (små og mellemstore virksomheder), integration på arbejdsmarkedet og fremme af vidensbaseret økonomi på subnationalt og lokalt niveau er ligeledes velsete. De mest lovende projekter er dem, der falder i tråd med SBP's formål. Inden man beslutter sig for at ansøge under programmet, bør partnerne overveje, om projektideen kun passer til SBP.

Fremme af samarbejde mellem regioner: I modsætning til transnationalt samarbejde fokuserer South Baltic programmet på samarbejde mellem regioner og ikke på samarbejde mellem lande. De almindelige problemer, der skal løses gennem projekter under South Baltic programmet, er ikke nødvendigvis emner, der har betydning på nationalt niveau, men kan udspringe af lokale og regionale behov. Især lokale og regionale myndigheder og NGO'er anses for at være vigtige partnere i sådanne projekter og opfordres derfor udtrykkeligt til at deltage i programmet. Analysen af problemer, der skal løses af partnerne, bør fokusere på eksisterende regionale eller lokale behov i de involverede regioner. Derfor bør partnerne som udgangspunkt grundigt diskutere deres lokale og regionale situation.

Grænseoverskridende over for lokale problemer og aktiviteter: Selv om SBP fokuserer på lokale og regionale emner og foretrækker projekter, der løser særlige problemer i de pågældende regioner, bør partnere basere projektideen på:

1. problemer, der er fælles for alle partnere eller
2. emner, der forudsætter inddragelse af organisationer fra andre regioner

Tæt på støttemodtagerne: South Baltic programmet har et netværk af regionale Kontaktpunkter i alle lande og i hver af de deltagende regioner. Disse informerer om programmet og rådgiver potentielle ansøgere "på stedet" og – så vidt muligt – på deres nationale sprog. Derfor anbefales det kraftigt først at tage kontakt til programadministrationen (Kontaktpunkt eller Fællessekretariatet) for at fremlægge en projektide. Derved undgås unødigt arbejde og mange fejl i projektets udviklingsfase.

Merværdien i forhold til investeringen bør være tydelig og international – SBP's særpræg som grænseoverskridende program forudsætter aktiviteter, der implementeres på internationalt niveau. Det samme krav gælder for investeringerne. Investeringer, der finansieres af programmet, skal have en betydelig international merværdi.

Små, men godt udviklede projekter hilses velkomne: Sammenlignet med transnationale programmer er South Baltic programmet rettet mod projekter, der er mindre og mindre komplekse i deres partnerskabsstruktur. Et støtteberettiget projekt kan gennemføres af kun to partnere fra to lande. Der anbefales en gennemsnitsstørrelse for projekter på mellem 500.000 og 1.000.000 EUR. I Foranstaltning 2.4 kan endog en mindstestørrelse på 50.000 EUR få støtte.

Bløde resultater, udveksling og networking som værdier i sig selv: Med fokus på menneskenes behov støtter programmet udtrykkeligt interkulturel dialog, konceptuelt arbejde, udveksling af viden og transfer af succesfulde metoder mellem de deltagende regioner, da dette kan medføre positive synergieffekter. Varigt netværkssamarbejde, konceptuelle dokumenter og direkte kontakter people-to-people anses for at være lige så vigtige og værdifulde resultater af programmet. Udarbejdelsen af investeringer er en fordel. Der opfordres til sådanne projektaktiviteter, også selv om et projekt ikke kan udvise høj kvalitet.

Videnskabelig karakter af projekterne over for anvendelsesorienterede løsninger: En af de største farer er et projekts alt for videnskabelige karakter. Det betyder ikke, at et projekt ikke skal omfatte videnskabelige aktiviteter, men resultatet skal påvirke virkeligheden (livskvaliteten) i de pågældende regioner. Derfor bør alle videnskabelige resultater have anvendelseskarakter og føre til praktiske løsninger af problemer, der er centrale for projektet.

Planlægning top-down eller bottom-up: Det anbefales kraftigt at inddrage alle partnere i projektets forberedelsesfase. Fælles projektudvikling er et af programmets principper og mindsker signifikant problemer, der normalt optræder i projektets gennemførelsesfase (fx forskellige opfattelser af projektpartnerens roller).

Value for money: For at kunne opstille et realistisk projektbudget og dermed undgå problemer i gennemførelsesfasen bør projektpartnerne inden diskussionen af finansielle emner blive enige om indholdsmæssige emner (aktiviteter). Et klart billede

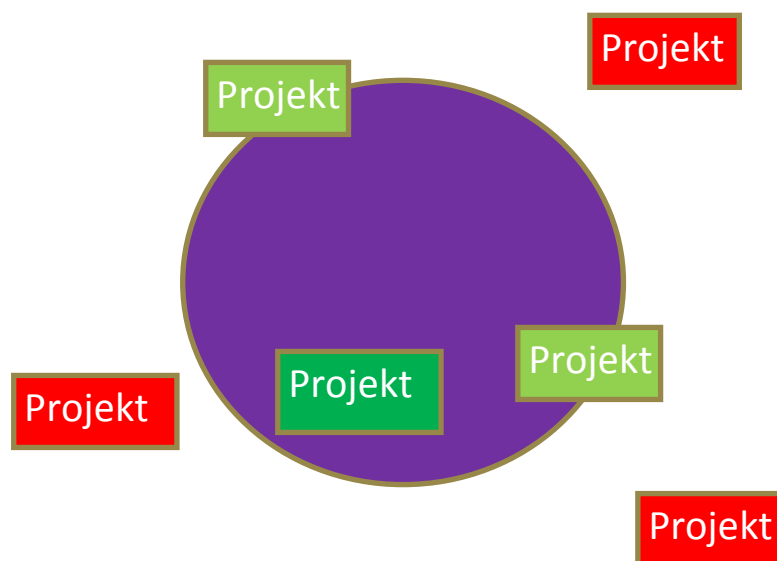
af opgavefordelingen bør være grundlaget for at allokere ressourcer (personale, penge osv.) med henblik på gennemførelsen.

1.1.3 Projekter som svar på udfordringer (definition af et problem, der skal løses)

Projektet skal baseres på det reelle behov inden for programområdet. Projektet skal løse et af de socioøkonomiske problemer, som er typiske og relevante for området Sydlige Østersø. Eksisterende udfordringer, problemer eller områder, der skal forbedres eller udvikles, og som projektet sigter på, bør beskrives på en måde, således at budskabet er klart. Det er vigtigt at understrege, at det behandlede emne er relevant for den Sydlige Østersø. Det kan eksempelvis gøres ved at beskrive, hvordan de nuværende forhold påvirker situationen i de deltagende regioner negativt, eller ved at beskrive fremtidige negative effekter, hvis projektet ikke gennemføres. Ved beskrivelsen af udgangssituationen bør verificerbare data som fx statistikker, henvisninger til tidligere projekter om emnet (og hvordan jeres projekt følger det op) osv. præsenteres for at støtte den kvalitative beskrivelse. Det beskrevne problem bør give et klart billede af den nuværende situation på baggrund af fakta og skal have sit udspring i et relevant problem / udfordring / mulighed inden for området Sydlige Østersø. Hvis problemet, udfordringen eller muligheden ikke kan anses for at være typisk, almen eller væsentlig for området Sydlige Østersø, men snarere er et lokalt, regionalt eller nationalt særtilfælde, opfylder det ikke programmets grænseoverskridende princip. Derfor bliver det ikke vurderet positivt.

1.1.4 Udvikling af projektideer

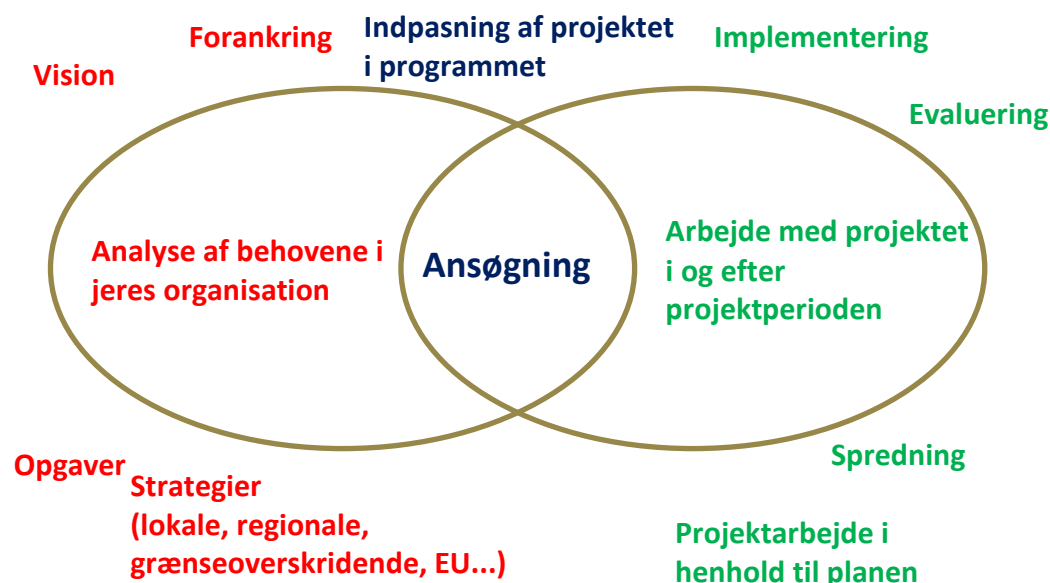
En projektide er god, hvis den er baseret på **jeres** udviklingsbehov.



Følgende tre hovedspørgsmål skal stilles og analyseres for at nå frem til en god projektide.

1. Med hensyn til baggrund, problem eller emne, som skal behandles:
 - Hvad er vores mission og hvilke udfordringer står vi overfor?
2. Med hensyn til visionen:
 - Hvor vil vi hen, og hvad kan vi gøre for at opnå det eller tage skridt i den rigtige retning?
3. Med hensyn til forudsætningerne:
 - Hvilke forudsætninger og ressourcer har vi, har vi brug for yderligere ressourcer?

Fra ide til projekt



En projektansøgning skal indeholde svaret på fire hv-spørgsmål:

- Hvad? - Visioner, resultater, effekt
- Hvorfor? - Løse et problem, nå strategiske mål
- Med hvem? det ideelle partnerskab for at gennemføre opgaver og implementere resultater
- Hvordan? - Sammenhæng med programmet, fokus, definere aktiviteter, budget i henhold til aktiviteter, effekt

1.2 Øvelse

1.2.1 Øvelse 1

1.2.1 a Formålet med øvelse 1

Efter denne øvelse er deltagerne i stand til at:

- definere et potentielt problem, som kan udvikles til en projektide
- vurdere, hvordan man skriver en god definition af et potentielt problem

1.2.1b Opgaver til deltagerne

Læs problembeskrivelsen af de to cases, der er baseret på en projektide, omhyggeligt igennem.

Sammenlign og beskriv derefter forskellene på problembeskrivelserne i de to cases.

Instruktøren giver informationer om de to cases.

1.2.2 Øvelse 2

1.2.2a Formålet med øvelse 2

Efter denne øvelse er deltagerne i stand til at:

- være bevidste om succeskriterierne i forbindelse med at udvikle projektideer
- udvikle en projektide

1.2.1b Opgaven til deltagerne

Udvikl jeres egne ideer ud fra listen over forskellige emner. Husk de succeskriterier, der kræves af South Baltic programmet og andre.

1.2.2c Liste over forskellige emner

a. Støtte til små og mellemstore virksomheder (SMV)
b. Forbindelse mellem SMV, forskningsnetværk og regionale myndigheder
c. Grænseoverskridende arbejdsmarked og mobilitet
d. Nye uddannelsesformer
e. Forbedrede og nye trafikforbindelser
f. Persontransport
g. Vandmanagement og vandkvalitet
h. Integreret kystzone-management
i. Affaldsbehandling
j. Katastrofebekæmpelse
k. Vedvarende energi
l. Energieffektivitet
m. Udnyttelse af natur- og kulturarven
n. Turismeprodukter og infrastruktur
o. Miljøvenlige produkter
p. Udvikling af lokalsamfund med fokus på de unge
p. Udvikling af lokalsamfund med fokus på landlige områder
r. Etablering af netværk mellem NGO'er
s. Grænseoverskridende kultur- og sportsarrangementer
t. Ligestilling og social inddragelse

2. Projektets mål og resultat

(60 min.)

2.1 Indledning – forklaring

Det forventes, at projekter, som ansøger om midler fra South Baltic programmet, tager problemer, mangler og udviklingsbehov op, der er blevet identificeret i programområdet. Projekterne skal levere løsninger, der gavner området Sydlige Østersø. Ud fra en logisk sammenhæng skal partnerne definere et projekts mål, som vil bidrage til løsningen af et identificeret problem.

Projekt**målene** kan beskrives som en ønskværdig fremtidig situation, der opnås som følge af, at projektet implementeres.

Alle målene skal udvikles på basis af det såkaldte SMART princip, dvs. at målene skal være:

- **Specifikke** = et mål skal definere en enkel simpel ændring på en klar og letforståelig måde og redegøre for hvad, for hvem og hvor der bliver ændret.
- **Målbare** = det skal være muligt at indsamle kvantitative eller kvalitative data for at kunne evaluere, om målet er nået.
- **Realistiske** = der er tilstrækkelige interne finansielle, menneskelige, institutionelle og fysiske ressourcer til rådighed for at opnå (graden af) ændringen.
- **Relevante** = målet sigter klart på det problem, som skal løses, og er af betydning for interessenterne og støttemodtagerne.
- **Tidsbegrænsede** = der er en deadline for, hvornår målet skal være nået.

Projekt**resultater** derimod skal forklare, hvad den umiddelbare effekt efter gennemførelsen af projektet vil være.

Beskrivelsen af resultaterne skal koncentrere sig om oplysninger om, hvorfor de specifikke resultater er nødvendige, og hvorfor de er den bedste måde at nå projektets mål på. Projektets resultater kan beskrives enten som tiltag, der er udviklet under projektets gennemførelse (fx "grænseoverskridende netværk, der støtter iværksættere", "aftaler mellem transportudbydere") eller som resultat af at anvende sådanne tiltag (fx "større antal iværksættere i området Sydlige Østersø", "kvalitetsforbedring af transportydelser"). Resultater ændrer udgangssituationen inden projektets gennemførelse. På den måde bidrager de væsentligt til at opnå projektets mål.

De følgende spørgsmål er en hjælp til bedre at opnå resultater.

Del B Resultater	
Klar beskrivelse af projektets effekter, resultater. (Vær også konkret, hvis de beskrives fremadrettet)	
Hvem kommer til at anvende resultaterne?	
Hvordan skal resultaterne anvendes?	
Hvad kaldes resultaterne af anvenderen "Oversæt" beskrivelsen af resultaterne til noget kendt og positivt for anvenderen. Eksempler på konkrete resultater: <i>Træningsmaterialer/kurser</i> <i>Digitale medier: CD ROM/website osv.</i> <i>Video</i> <i>Workshop</i> <i>Møde/konference/seminar</i> <i>Netværk</i>	

<i>IT-system Software Dokumenter: Rapporter, artikler, datablade, nyhedsbreve, retningslinjer, checklister, manualer Pilotside Prototype Data/database Indikatorer Metode Algoritme Patent Copyright Ny platform Nye værktøjer Fælles publikationer Mobilitet/udveksling IT-netværk Vidensdeling Sprede excellence</i>	
--	--

2.2 Øvelse 1

i. Formål med øvelsen

Formålet med øvelsen er at sætte deltagerne i stand til at:

- formulere gode mål
- differentiere mellem mål og resultater
- identificere sammenhængen mellem mål og planlagte resultater

ii. Opgaver til deltagerne

Læs nedenstående to cases omhyggeligt igennem. Lav derefter en liste over mål og resultater fra begge tekster. Forklar sammenhængen mellem de to elementer. Instruktøren udleverer informationer om de to cases.

2.3 Øvelse 2: SMART principper.

i. Formål med øvelsen

Efter denne øvelse er deltagerne i stand til at:

- formulere mål på baggrund af SMART-principperne

ii. Opgave til deltagerne

Udvikl mål for projektet, som fokuserer på det problem, der blev identificeret under sidste kursusmodul. Tag højde for SMART-principperne. Desuden kan du definere de planlagte resultater. Øvelsen bør gennemføres i de samme deltagergrupper som før.

iii. Beskrivelse af cases

2.2. Mål og forventede resultater – hvad ønsker projektet at opnå? (max. 2000 tegn)

3. Aktiviteter og output (120 min.)

3.1 Indledning – forklaring

South Baltic programmet definerer begrebet **aktivitet** som et antal opgaver, der udføres af partnere. Aktiviteter er nødvendige, for at projekter implementeres forsvarligt, og at de opnår deres mål. Det er vigtigt at opstille og beskrive aktiviteterne på en sådan måde, at partnernes ansvar og arbejdsskridt bliver synlige. Programmet kræver dog ikke, at et projekt beskrives på opgaveniveau.

Eksempel 1: Et projekt omfatter aktiviteten "regelmæssig publikation af et nyhedsbrev". Den er medtaget i "Tidsplan for aktiviteter og finanser" i ansøgningen. Det kræver opgaver som "sørge for indhold", "sørge for kontakter til mailinglisten", "forberede layout" osv. Sidstnævnte behøver dog ikke at blive nævnt i ansøgningen.

Aktiviteter, der skal gennemføres inden for rammerne af et projekt, skal organiseres logisk i komponenter og på denne måde opbygge en projektstruktur. Med andre ord: **komponenter** er værktøjer til strukturering af projektets indhold. De giver mulighed for at gruppere aktiviteter af lignende art og med lignende formål, som sigter på at nå et bestemt sæt af mål. Det er ikke placeringen, omkostningsarten eller rækkefølgen af aktiviteterne i projektet, der afgør, om de hører til en bestemt komponent.

For at forenkle strukturen og administrationen af et projekt, anslår South Baltic programmet det mulige antal komponenter i forbindelse med et projekt til mellem 3 og 5. Som undtagelse kan projekter med et samlet støtteberettiget beløb på under

200.000 EUR anbringe alle aktiviteter og omkostninger til gennemførelsen under én komponent.

I tilfælde af et støtteberettiget budget på over 200.000 EUR er der forlods af programmet defineret to komponenter med obligatorisk indhold:

Komponent 1: "Management og koordinering"

Komponent 2 "Kommunikation og spredning"

Mindst en og højst tre yderligere komponenter skal være "indholdsrelaterede". Afgrænsning og betegnelser af komponenterne 3 til 5 kan defineres af projektet under hensyntagen til dets specifikke emne og sammensætning (fx "Styrkelse af kapaciteten af institutioner for risikomanagement", "Pilot-aktiviteter ved grænseoverskridende risikomanagement").

Desuden er det obligatorisk for alle projekter at have komponent 0 "Forberedelse", som anvendes til aktiviteter i forbindelse med forberedelsen af projektet, inden ansøgningen indsendes, såfremt projektet ønsker medfinansiering gennem ERDF (European Regional Development Fund) for tilhørende omkostninger.

Eksempel 2: Aktiviteter som "Regelmæssig udgivelse af et nyhedsbrev", "forberedelse og vedligeholdelse af projektets website" og "Afholdelse af konferencer for regionale politikere" skal anbringes i komponent "Kommunikation og spredning".

Outputs udspringer direkte af projektaktiviteter. De kan uden videre relateres til dem (fx aktiviteten "Strategisk projektstyring og overvågning" i komponent 1 kunne have følgende outputs: "Møder i styringsgruppen". Outputs er konkrete ting, der er produceret under gennemførelsen af projektet, og er midler til at nå projektets mål (fx "Foldere til fremme af energibesparelser").

Spørgsmålene skal besvares, når projektaktiviteterne forberedes.

Del C Planlægning af projektet; beskriv, hvordan projektaktiviteterne skal gennemføres	
Del projektet op i faser	
Hvem er partnerne, og hvad er deres rolle?	
Har I etableret kontakter til partnere?	
Hvilke ressourcer er nødvendige for projektet?	
Hvor stort et budget kalkulerer I med?	
Projektets varighed?	
Hvor meget er I indstillet på at investere i projektet i form af penge og arbejdstimer?	
Hvilke risici forudser I i forbindelse med projektet? (en SWOT-analyse er altid en god ide)	
Foreslået finansiering, arbejdsprogram og finansieringsplan	

3.2 Øvelse 1

i. Formål med øvelsen

Efter denne øvelse er deltagerne i stand til at:

- formulere aktiviteter og outputs
- skelne mellem aktiviteter og outputs
- identificere sammenhængen mellem aktiviteter og planlagte outputs

ii. Opgaver til deltagerne

Sorter papirerne med aktiviteter og outputs. Forklar jeres beslutninger. Papirerne bliver uddelt af instruktøren.

3.3 Øvelse 2

i. Formål med øvelsen

Efter øvelsen skal deltagerne være i stand til at planlægge og strukturere aktiviteter på et komponentskema og overholde tiden.

ii. Opgaver til deltagerne

Udvikl aktiviteter for projektet, som fokuserer på problemet og målene, der blev identificeret under forudgående kursusmodul. Desuden kan I definere budgetstrukturen.

- i. Regneark
- ii. Diskussion og præsentation på papir (flipchart eller whiteboard)

Nr.	Aktiviteter	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.
KP 1	Projektmanagement og koordinering																								
KP 2	Kommunikation og spredning																								



4. Partnerskab

(60 min.)

4.1 Indledning – forklaring

Hvem kan deltage i projekter under South Baltic programmet?

Partnere og tilknyttede organisationer kan deltage i projekter under Sydlige Østersø. Alle projekter skal følge leadpartnerprincippet. Blandt de partnere, der gennemfører projektet, udpeges en til leadpartner, som påtager sig det overordnede ansvar for gennemførelsen af projektet. Leadpartneren skal opfylde mere krævende kriterier med hensyn til sine finansielle og organisatoriske kapaciteter end de andre partnere.

4.1.1 Leadpartner

Leadpartneren påtager sig det overordnede ansvar for gennemførelsen af projektet. Han underskriver ansøgningsskemaet og – såfremt den bliver godkendt – støtteaftalen med MA.

I South Baltic programmet skal leadpartneren være enten en national (regerings-), regional eller lokal myndighed eller deres sammenslutning, eller en institution, som skal dokumentere, at

- den er etableret under offentlige eller private lovbestemmelser med det særlige formål at dække behov af almen interesse og ikke har erhvervsmæssig eller kommerciel karakter,
- den er en juridisk person, og
- den for størstedelens vedkommende er finansieret af staten, regionale eller kommunale myndigheder eller andre offentligretlige organer; eller som har en forvaltning, en ledelse eller en bestyrelse, hvis medlemmer for mere end

halvdelens vedkommende er udpeget af staten, regionale eller lokale myndigheder eller andre offentligretlige organer.

4.1.2 Partnere

I South Baltic programmet skal en partner enten være en national (regerings-), regional eller kommunal myndighed eller deres sammenslutning eller en institution, som skal dokumentere, at

- den er etableret under offentlige eller private lovbestemmelser med det særlige formål at dække behov af almen interesse og ikke har erhvervsmæssig eller kommerciel karakter, og
- den er en juridisk person.

Eksempelvis kan følgende juridiske enheder og organisationer være berettiget til finansiel støtte gennem programmet:

- nationale (regerings-), regionale eller lokale myndigheder og deres sammenslutninger;
- Non-governmental organisations (NGO'er);
- skoler, universiteter, erhvervsuddannelses- og andre uddannelsesorganisationer og centre;
- forsknings- og udviklingsinstitutioner;
- strukturer, der støtter iværksætter og innovationsudvikling såsom forretnings- "rugekasser", fagforeninger, handelskamre;
- national- og landskabsparker, organer, der er ansvarlige for administrationen af fredede områder;
- andre offentlige institutioner, der støtter og fremmer bæredygtig udvikling, innovation og iværksætter.

4.1.3 Tilknyttede organisationer

Tilknyttede organisationer er enheder, der deltager aktivt i et projekt, men ikke ønsker refusion fra ERDF (European Regional Development Fund). Muligvis kan de ikke blive støtteberettigede partnere (fx fordi de er profitorienterede organisationer eller organisationer med hjemsted uden for EU, som ikke opfylder kriterierne for støtteberettigelse som defineret i programmanualen) eller afstår af andre grunde (fx fordi de kun har en lille rolle i projektet og ønsker at undgå besværet med rapportering).

For det meste repræsenterer tilknyttede organisationer vigtige interessenter, nøgle-målgrupper af slutbrugere af projektets resultater. De mest velkomne tilknyttede organisationer i South Baltic programmet er SMV (*Små og mellemstore virksomheder*) og enheder fra Kaliningrad. Også organisationer fra andre regioner og andre lande uden for EU kan dog deltage som tilknyttede organisationer, hvis det er værdifuldt for projektet og den Sydlige Østersø (fx en turismeorganisation i Kina, der hjælper med at markedsføre den Sydlige Østersø over for kinesiske turister).

Tilknyttede organisationer bidrager med egne ressourcer til projektet (fx arbejdstimer, udgifter i forbindelse med at organisere og være vært for konferencer, andre spredningsaktiviteter, udsende frivillige, stille egne faciliteter eller hightech-udstyr til rådighed for projektarbejdet osv.) og underskriver en forpligtelseserklæring. Denne erklæring beskriver de tilknyttede organisationers rolle i projektet, herunder deres konkrete bidrag og opgaver i forbindelse med gennemførelsen, som muliggør en vurdering af omfanget og merværdien gennem deres deltagelse. For at muliggøre en mere vidtgående og aktiv deltagelse af tilknyttede organisationer i projektaktiviteterne, kan partnerne dække tilhørende omkostninger på de tilknyttede organisationers side gennem deres støtteberettigede projektbudget. Typiske

eksempler er udgifter i forbindelse med deres deltagelse / bidrag til projektarrangementer (fx udgifter til rejse og ophold). Associerede organisationers underleverancer til projektopgaver i større omfang (fx udarbejdelse af en ekspertundersøgelse, vederlag for et ekspertforedrag) er kun mulige, hvis de er i overensstemmelse med den dækkende partners nationale regler for offentlige indkøb.

Eksempel: Et projekt udvikler planerne for et nyt produkt (patent), som kan danne grundlag for kommercielle aktiviteter. Et sådant patent kan ikke bare vederlagsfrit gives til en udvalgt tilknyttet organisation med henblik på kommerciel udnyttelse. Det skal enten stilles til rådighed til fri afbenyttelse for alle interesserede virksomheder eller kan kommercielt udnyttes af en af partnerne, som imidlertid som konsekvens heraf skal fradrage de forventede indtægter i omkostningerne under brugstiden.

Det mindste projektpartnerskab i South Baltic programmet består af partnere fra to forskellige medlemslande af projektet. Af hensyn til South Baltic programmets specielle profil og emnet for projektet er både bilaterale og multilaterale partnerskaber velkomne og vil blive betragtet som værende af høj kvalitet. Ikke desto mindre opfordres projekterne til at samle adækvate institutioner fra forskellige sektorer i mere komplekse partnerskaber for at løse problemerne, da en sektoroverskridende tilgang til et projekt som sådan kan forbedre innovationsniveauet og resultaternes kvalitet. I et partnerskab af denne karakter skal alle partnere og tilknyttede organisationer samarbejde på lige fod.

Eksempel: "Triple helix"-modellen er en af formerne for et sådant samarbejde. Det betyder tæt samarbejde mellem erhvervslivet, uddannelsesinstitutioner og den

offentlige forvaltning. I så fald sikrer offentlige myndigheder den korrekte forankring af projektresultaterne. Direkte deltagelse af små og mellemstore virksomheder (SMV) eller indirekte deltagelse af erhvervslivet gennem deres foreninger kan bidrage til den regionale økonomiske udvikling. Gennem inddragelse af forsknings- og den akademiske sektor kan projektet tilføres viden og ekspertise. Det skal dog bemærkes, at SMV ikke kan drage fordel af programmet og kun kan deltage i et projekt med deres egne ressourcer.

De fleste projektideer stammer fra en generel udfordring og viljen til eller nødvendigheden af at løse den. Et af de mest afgørende elementer ved projektudviklingen er etableringen af et solidt og effektivt partnerskab. Allerede fra første møde skal partnerne få kendskab til hinanden (interesser, behov, motiver, kulturelle og strukturelle aspekter osv.) og skridt for skridt definere deres engagement i projektet. Det skal understreges, at fælles gennemførelse af aktiviteter kræver tæt samarbejde og stor tillid. Derfor skal der udvikles stærke relationer mellem partnerne. Det anbefales kraftigt, at de potentielle partnere er kompatible med hensyn til behov, interesser, kapaciteter (finansiel og organisatorisk), placering osv.

4.2 Øvelse med case study

i. Formål med øvelsen

Med hvem? det ideelle partnerskab for at gennemføre opgaver og implementere resultater

Efter øvelsen er deltagerne i stand til at:

- planlægge og opbygge en partnerskabsstruktur
- finde partnere
- afgøre, hvornår opbygningen af et partnerskabsnetværk påbegyndes

ii. Opgaver til deltagerne

Læs projektbeskrivelsen og målene for de omfattede arbejdsplaner omhyggeligt igennem. I slutningen af beskrivelsen findes tre muligheder for en partnerskabsstruktur. Analyser dem under hensyntagen til deres struktur, deres relevans, deres nationale og finansielle balance og vælg den mest velegnede. Forklar jeres beslutninger. Instruktøren udleverer beskrivelsen af casen.

5. Spredning

(30 min.)

5.1 Information

South Baltic programmet forventer, at projekterne gennemfører passende spredningsaktiviteter og tager forholdsregler for at sikre varigheden af resultaterne og de etablerede internationale netværk. Det kræver, at der afsættes ekstra tid i slutningen af projektet efter afslutningen af det indholdsrelaterede arbejde. Den tilstræbte spredning sikrer effekten og relevansen for hele området Sydlige Østersø. Projekter, der omfatter pilotinvesteringer, forventes at udfolde kraftige transfer-/spredningsaktiviteter, som sikrer anvendelsen af den udviklede løsning i andre lande og sammenhæng. Kommunikation er en proces, der muliggør udveksling af informationer på flere måder. Kommunikation forudsætter, at alle parter forstår et fælles sprog, som udveksles med hinanden. Udveksling kræver feedback.

Kommunikation beskrives som regel ud fra følgende:

1. Indhold (hvad bliver kommunikeret?)
2. Kilde / afsender / budskab / modtager
3. Form og kanal (gennem hvilket medium?)
4. Formål (hvilke resultater forventes?)

Kommunikation er udveksling af informationer; dens grundlæggende princip er at holde den enkel. Generelt omfatter kommunikation tre elementer: en afsender, et

budskab (som skal overføres) og en modtager (et mål). På baggrund af disse tre elementer udvikles en kommunikationsplan og kommunikationsværktøjer. Disse retningslinjer gælder for interne og eksterne kommunikationsformål. Dog fokuseres der i dette modul mere på den eksterne kommunikation.

Kommunikation på projektniveau

- Intern kommunikation; mellem projektpartnere
- Ekstern kommunikation; aktører uden for projektet

5.2 Intern kommunikation

Mål:

- organisering af informationsflowet mellem Leadpartner og projektpartnere og mellem projektpartnere;
- sikre, at projektpartnere identificerer sig selv med projektets hovedmål;
- sørge for, at alle partnere betragter sig selv som del af et større billede (vores projekt) og ikke bare koncentrerer sig om deres "lokale" aktiviteter.

Målgrupper (eksempler):

- Projektpartnere;
- Projektpartneres organisationer;
- Underleverandører, rådgivere;
- Finansielt og administrativt personale.

Værktøjer (eksempler):

1. Interne nyhedsbreve (e-mail, online, papirversioner);
2. Internet website & intranet;
3. Møder;

4. Virtuelle møder, fx Skype, Marratech, WebEx konferencer;
5. Trykte materialer (brochurer, foldere osv.)
6. Direkte kontakt

5.3 Ekstern kommunikation

Mål:

- Fokus på aktører uden for projektet;
- **Direkte** kommunikation: afsenderen kommunikerer direkte med modtageren, fx plakatkampagne i regionen;
- **Indirekte** kommunikation: afsenderen kommunikerer budskabet gennem formidlere fx medier (radio, tv, presse), foreninger, pan-Baltic organisationer osv.;
- **Blandet** kommunikation: informationerne spredes gennem et antal kommunikationsværktøjer (på den måde blandes direkte og indirekte kommunikation), fx opfordres læserne gennem en annonce i en avis til at bestille en brochure pr. e-mail osv.

Værktøjer (eksempler):

1. Projektets website er et afgørende kommunikationsværktøj. En god website skal være brugervenlig, hyppigt opdateret, let og enkel at bruge. Ved etableringen af projektets website er tre elementer vigtige: design, struktur og indhold. Projektets website skal som minimum give følgende informationer:
 - Informationer om projektet;
 - Informationer om gennemførelsen af projektet;
 - Projektresultater;
 - Projektarrangementer;
 - Kontaktdata;

- EU-logo, programlogo, henvisning til ERDF og links til programmets website / relevante EU-websites.

2. Konference
3. Folder
4. Nyhedsbrev

Ekstern kommunikation kan være direkte eller indirekte.

- Direkte kommunikation: afsenderen kommunikerer direkte med modtageren – fx personligt brev til kommunens borgmester, plakatkampagne i regionen osv.
- Indirekte kommunikation: afsenderen kommunikerer budskabet gennem formidlere, fx medier (radio, tv, presse), skoler, foreninger, pan-Baltic organisationer osv.
- Blandet kommunikation: informationerne spredes gennem et antal kommunikationsværktøjer (på den måde blandes direkte og indirekte kommunikation), fx opfordres læserne gennem en annonce i en avis til at bestille en brochure pr. e-mail osv.

Følgende grundlæggende principper kan være til hjælp og vejlede jer, når I starter jeres kommunikationsarbejde:

- Sæt jer selv i modtagerens sted
- Budskabet skal altid omhandle emner, der er relevante for modtageren
- Vær enkel og konkret
- Der er en naturlig tendens til at forklare alting i detaljer. Det gør det vanskeligere at ”få budskabet igennem”.
- Målret jeres budskab
- Informationerne skal være skræddersyet til hver målgruppe
- Brug forskellige kommunikationsværktøjer

- Undgå at være kedelig, og glem ikke simple, men effektive værktøjer som e-mail, pressemeddelelser osv.
- Bevar sammenhængen
- Aktioner skal gentages, og fokus skal bevares, da kun et vedvarende langsigtet engagement fører til resultater
- Vær kreativ og innovativ
- Afprøv nye ting og lær af andre [1]

Kommunikationsaktiviteterne bør aldrig være improviseret. Derfor skal de planlægges på forhånd.

5.4 Specifikke kommunikationskrav i South Baltic programmet

Beskrivelse af spredningsaktiviteter

Projekter under South Baltic programmet er ikke forpligtede til at udforme en særlig kommunikationsplan. Derfor skal kommunikations- og informationsaktiviteterne beskrives detaljeret på ansøgningsskemaet (komponent 2 "Kommunikation og spredning"). Oplysningerne i komponenten skal bl.a. omfatte værktøjerne, der anvendes til kommunikation og spredning, målgrupper og værktøjernes specifikke indhold samt partnernes ansvar. Hvis det er meningen at udpege eller udbyde en informationsmanager, skal de relevante oplysninger gives på ansøgningsskemaet. Ved større projekter anbefales det at udpege en specialist som informationsmanager, som er ansvarlig for gennemførelsen af informations- og kommunikationsaktiviteter og samarbejdet med det Fælles Tekniske Sekretariat.

Kommunikationsplanen tjener som vejledning for kommunikationen og sponsortiltag gennem hele projektperioden. Planen er et fleksibelt arbejdsdokument, som opdateres regelmæssigt alt efter ændrede behov hos målgruppen. Den

forklarer, hvordan det rigtige budskab formidles fra den rette afsender til den rette modtager gennem den rigtige kanal på det rigtige tidspunkt. Den tager højde for kommunikationens seks basiselementer: afsender, budskab, kommunikationskanal, feedback-mekanisme, modtager/målgruppe og tidsramme. En kommunikationsplan er et afgørende element for et godt projektmanagement. Dokumentet sikrer, at alle interesserede på samme måde bliver informeret om, hvordan, hvornår og hvorfor kommunikationen foregår. Kommunikation er tit en meget effektiv måde til at løse problemer, at tackle risici og sikre, at opgaver bliver udført til tiden. Succesfulde kommunikationsplaner identificerer de givne informationer over for interesserede eller målgrupper, og hvordan informationerne bliver kommunikeret (online-kommunikation – e-mail, telefon, Skype; trykt materiale – brochurer; møde- og konferencematerialer; medierelationer og pr-materialer).

Hovedformålet med en god kommunikationsplan er at udvikle en detaljeret plan for succesfuld kommunikation af projektets resultater og fremskridt inden for og uden for projektet.

Hovedformålet og princippet for kommunikationen er at fastsætte standarder og metoder for kommunikationen mellem forskellige parter, der er involveret i projektet.

6. Sammenfatning af kurset – projektide og problem, mål, aktiviteter, output, resultat, effekt (indikatorer)

(30 min.)

6.1 Indledning

6.1.1 Sammenfattende matrix med spørgsmål, der skal besvares ved planlægningen af et projekt

De fem dele af spørgsmålene, der hjælper jer i alle vigtige faser af projektudviklingen, er sammenfattet i nedenstående matrix.

Del A Bestem kriterierne og beskriv konteksten for jeres ide	
Beskriv området for udviklingen	
Hvilke fakta og tal fra officielle dokumenter foreligger?	
Hvorfor er der brug for udvikling inden for dette område?	
Hvem tager sig af det?	
Er det vigtigt på EU-niveau? Hvorfor ikke på nationalt eller regionalt niveau?	
Hvorfor er det ikke blevet gjort før?	

Del B Resultater	
Klar beskrivelse af projektets effekt, resultater. (Vær også konkret, hvis de beskrives fremadrettet)	
Hvem kommer til at anvende resultaterne?	
Hvordan skal resultaterne anvendes?	

<p>Hvad kaldes resultaterne af anvenderen? "Oversæt" beskrivelsen af resultaterne til noget bekendt og positivt for anvenderen.</p> <p>Eksempler på konkrete resultater: <i>Træningsmaterialer/kurser</i> <i>Digitale medier: CD ROM/website osv.</i> <i>Video</i> <i>Workshop</i> <i>Møde/konference/seminar</i> <i>Netværk</i> <i>IT-system</i> <i>Software</i> <i>Dokumenter: Rapporter, artikler, datablade, nyhedsbreve, retningslinjer, checklister, manualer</i> <i>Pilotside</i> <i>Prototype</i> <i>Data/database</i> <i>Indikatorer</i> <i>Metode</i> <i>Algoritme</i> <i>Patent</i> <i>Copyright</i> <i>Ny platform</i> <i>Nye værktøjer</i> <i>Fælles publikationer</i> <i>Mobilitet/udveksling</i> <i>IT-netværk</i> <i>Vidensdeling</i> <i>Spredte excellence</i></p>	
--	--

Del C Planlægning af projektet; beskriv, hvordan projektaktiviteterne skal gennemføres	
Del projektet op i faser	
Hvem er partnerne, og hvad er deres rolle?	
Har I etableret kontakt til partnere?	
Hvilke ressourcer er nødvendige for projektet?	
Hvor stort et budget kalkulerer I med?	
Projektets varighed?	
Hvor meget er I indstillet på at investere i projektet i form af penge og arbejdstimer?	
Hvilke risici forudser I i forbindelse med projektet? (en SWOT-analyse er altid en god ide)	
Foreslået finansiering, arbejdsprogram og finansieringsplan	

Del D Sammenfatning, beskrivelse af projektet på én side	
Titel	
Forkortelse (bør være meningsfuld eller forklare sig selv)	
Arbejdsprogram og finansieringsplan, andel af finansieringen	

"Sælg" projektet i få sætninger –"Lidt men godt"	
Mål og formål	
Baggrund	
Forventede produkter og anvendere af resultaterne	
Arbejdsfaser (enkel liste)	
Involverede organisationer og deres rolle i det foreslåede arbejde (liste)	
Arbejdets forventede omkostninger og varighed	

Del E

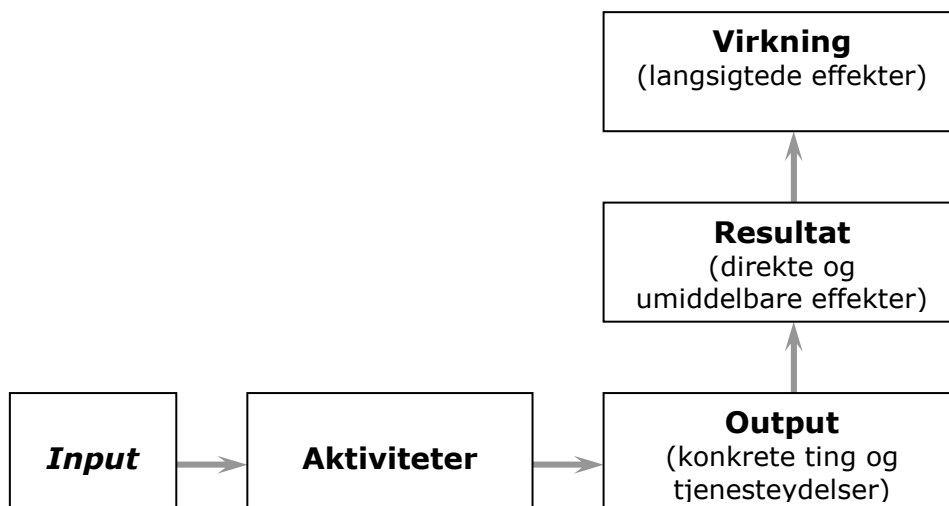
Checkliste; kort beskrivelse af aktiviteterne frem til deadline for ansøgningen

Indhold af projektet (hvis der er afvigelser fra projektideen)	
Partnere (lande, organisationer)	
Medfinansiering (penge og arbejdstimer)	
Anden finansiering, hvis der er nogen	
Projektets omfang (minimum, maksimum)	
Varighed (minimum, maksimum)	
Lav en oversigt over behovet for forankring i jeres egen og andre organisationer. Hvem skal kontaktes?	
Foreløbig aktivitetsplan: Kontroller planlagte ansøgningsrunder og deadlines. Kalkuler tiden for formulering af ansøgningen og modtagelse af nødvendige dokumenter (Letters of Intent osv.) Vær realistisk!	
Andre aspekter	

6.1.2 Sammenfattende logisk matrix (output, resultat, effekt og indikatorer)

Outputs skal forstås som direkte produkter af et projekts aktiviteter. Det drejer sig om konkrete ting og tjenesteydelser, som affødes af aktiviteterne – fx rapporter, koncepter, politiske værktøjer, strategier, nye produkter, websites, databaser, seminarer eller kurser.

Resultater er den direkte effekt af projektet/arbejdspakkerne for de direkte støttemodtagere. De beskriver de (positive) ændringer, der er opnået, fx forbedring af partnernes/støttemodtagernes kapacitet eller ydeevne, udvidelse eller styrkelse af netværk, forbedring af trafikforbindelser, adfældsændringer, skabe ny best practice, transfer af best practices fra en region til en anden, udvikling af et fælles projekt mellem to regioner, forbedring af den turistiske infrastruktur eller tjenesteydelser.



Output-indikatorer er relateret til aktiviteter. De måles i fysiske eller pengemæssige enheder (fx længde af byggede veje, antal økonomisk støttede virksomheder osv.)

Resultatindikatorer er relateret til direkte og umiddelbare effekter gennem programmet. De giver oplysninger fx om ændringer af adfærd, kapacitet eller ydeevne af de direkte støttemodtagere. Sådanne indikatorer kan være af fysisk (nedsættelse af rejsetiden, antal succesfulde kursusedtagere, antal trafikuheld osv.) eller finansiel karakter (påvirkning af ressourcer i den private sektor, reduktion af transportomkostninger).

Effektindikatorer vedrører programmets følgevirkninger ud over de umiddelbare effekter for de direkte støttemodtagere. Der kan identificeres to koncepter af effekter. Specifikke effekter er effekter, der indtræder efter et bestemt tidsforløb, men ikke desto mindre er direkte forbundet med de gennemførte aktiviteter. Globale effekter er langsigtede effekter, der vedrører en bredere befolkning. Det er klart, at målingen af denne type effekter er kompleks, og at entydige kausale sammenhæng tit er svære at påvise.

6.2 Øvelse

i. Formål med øvelsen

Efter øvelsen er deltagerne i stand til at:

- skrive en sammenfatning af projektet
- tydeliggøre forskellen mellem aktiviteter, outputs og resultater

ii. Opgaver til deltagerne

Efter at have læst indledningen, der forklarer forskellen og sammenhængen mellem aktiviteter og outputs, sorteres papirerne med elementer, som I modtager fra instruktøren. Forklar jeres beslutninger.