



Bundesministerium
für Ernährung
und Landwirtschaft



Deutsche Vernetzungsstelle
Ländliche Räume



Europäischer
Landwirtschaftsfonds
für die Entwicklung
des ländlichen Raums:
Hier investiert Europa in
die ländlichen Gebiete.

Herausforderungen von Kooperation meistern

DVS-Schulung, 28.-29.01.2020

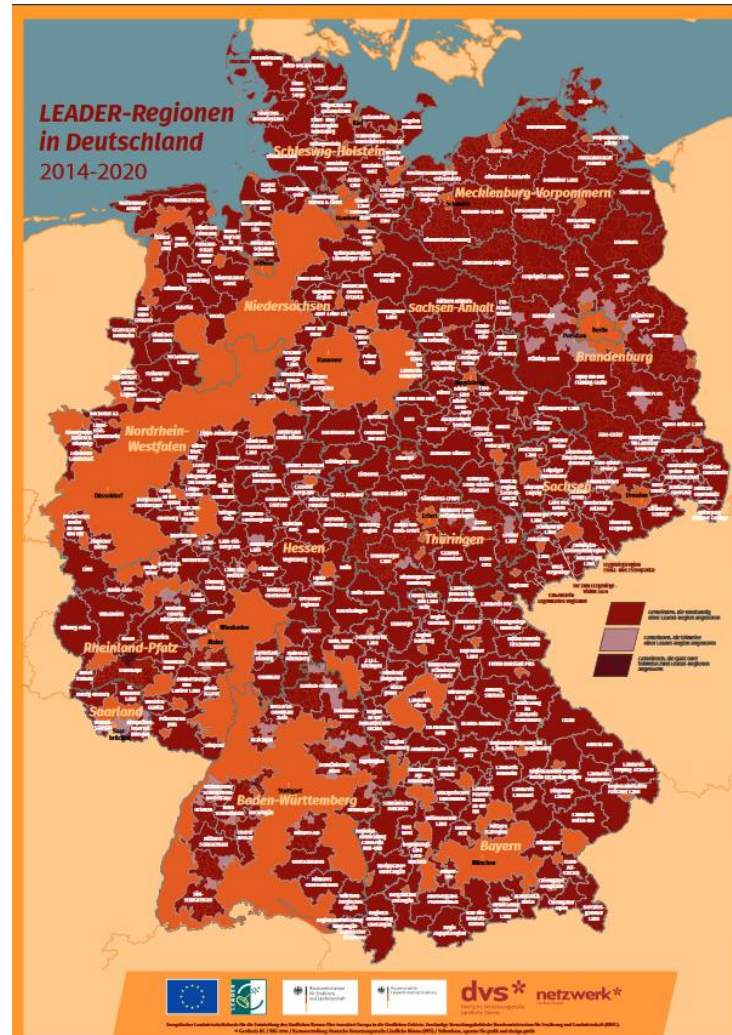
Hauke Siemen, REM Consult, Hamburg

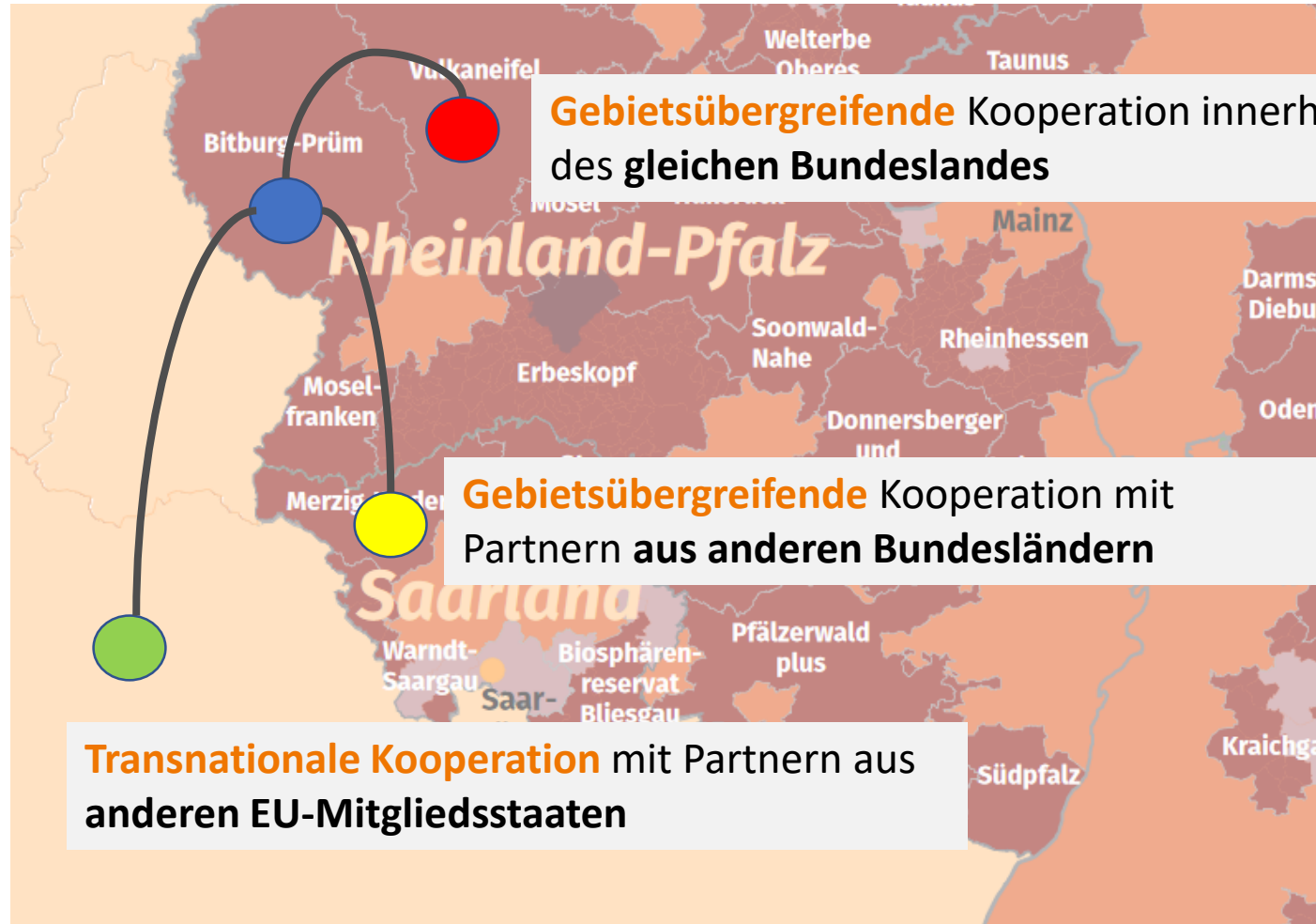


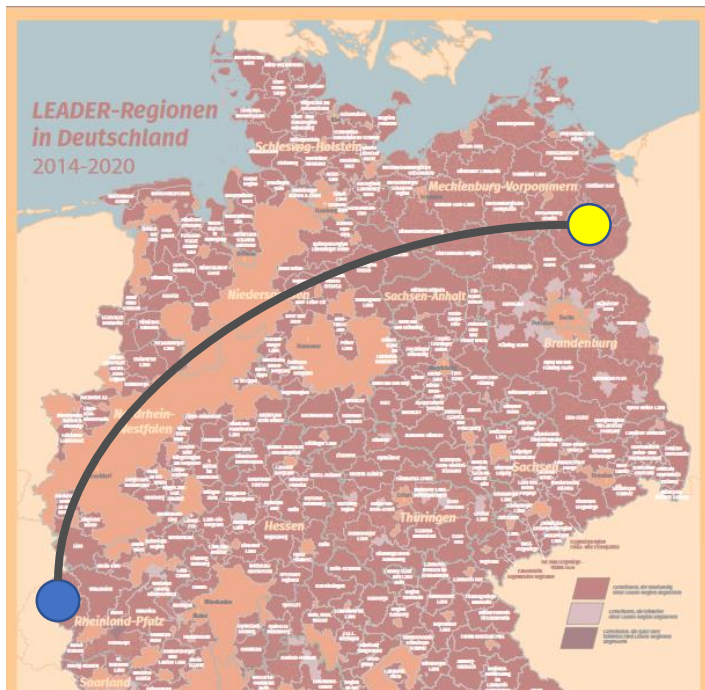
Worum geht es in dieser Schulung?

Neben der lokalen und regionalen Arbeit sollen LAGs nach dem Willen der EU-Kommission auch an Kooperationsprojekten teilnehmen:

1. **Gebietsübergreifende** Kooperation innerhalb des **gleichen Bundeslandes**
2. **Gebietsübergreifende** Kooperation mit Partnern aus **anderen Bundesländern**
3. **Transnationale Kooperation** mit Partnern aus **anderen EU-Mitgliedsstaaten** (oder sogar Drittländern)







Gebietsübergreifende Kooperation mit Partnern aus anderen Bundesländern



Transnationale Kooperation mit Partnern aus anderen EU-Mitgliedsstaaten



<https://enrd.ec.europa.eu/>

Weitere Kooperationsmöglichkeiten

- Teilnahme an LEADER-Kooperationsprojekten ist aber nicht die einzige Möglichkeit.
- In Grenzregionen stehen auch Interreg-Programme für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zur Verfügung, darüber hinaus gibt es zahlreiche weitere EU-Fördermöglichkeiten.
- In der Schulung geht es sowohl um die spezifischen Herausforderungen der LEADER-Kooperation, aber auch um Kooperationsprojekte im weiteren Sinne.

Gebietsübergreifende und Transnationale Kooperation

- Teilnahme deutscher LAGs an LEADER-Projekten ist weiterhin insgesamt auf niedrigem Niveau
- Warum? Was hält LAGs davon ab, Kooperationsprojekte zu initiieren?
- Wie kann man die Herausforderungen der Kooperation überwinden, um in den Genuss ihrer Vorzüge zu kommen?

Ziele (aus Sicht der DVS und des Trainers)

- Vorbehalte gegenüber Kooperation ausräumen
- + Motivation für Kooperationsprojekte steigern
- + Wissen über Entwicklung und Umsetzung von Kooperationsprojekten steigern
- + Tücken der Kooperation kennen und überwinden
- + Möglichkeiten für Kooperation jenseits von LEADER aufzeigen

= MEHR KOOPERATION

Ablaufplan

28. Januar	09:45 – 11:00	Einführung und Kennenlernen
	11:00 – 15:30	Block 1: Ich als ProjektinitiatorIn /-koordinatorIn
	12:30 – 14:00	Mittagspause
	15:30 – 17:30	Block 2: Mein Projektvorhaben
	17:30 – 18:00	Blitzlichtrunde
29. Januar	09:00 – 11:00	Block 3: Fördermöglichkeiten – Leader und darüber hinaus
	11:00 – 13:00	Block 4: Meine Kooperationspartner
	13:00 – 13:30	Abschluss und Feedback

Block 1: Ich als ProjektinitiatorIn und -koordinatorIn

- Leitfragen:
 - Wer sind die Teilnehmer dieser Schulung?
 - Wer hat bereits an Kooperationsprojekten teilgenommen?
 - Wenn ja – mit welchem Ergebnis?
 - Wenn nein – warum nicht?
 - Was hat man von der Teilnahme an Kooperationsprojekten?
 - Was sind die wesentlichen Barrieren für die Teilnahme an Kooperationsprojekte?
 - Welche Fähigkeiten benötigt man?

Block 2: Mein Projektvorhaben

- Leitfragen:
 - Wie identifiziere ich eine gute Projektidee?
 - Wie entwickle ich sie weiter?
 - Wie definiere ich realistische Ziele?
 - Was muss ich bei der Projekt- und Finanzplanung beachten?
 - Was für Projektmanagementtools sind sinnvoll?

Block 3: Fördermöglichkeiten – in LEADER und darüber hinaus

- Leitfragen:
 - Welche Fördermöglichkeiten hält LEADER bereit?
 - Mit wem kann ich unter welchen Bedingungen zusammenarbeiten?
 - Was muss ich tun, um eine Projektförderung zu bekommen?
 - Welche weiteren Fördermöglichkeiten gibt es jenseits von LEADER noch und für wen sind sie geeignet?

Block 4: Meine Kooperationspartner

- Leitfragen:
 - Wie finde ich gute Projektpartner?
 - Wie komme ich zu einem gemeinsamen Projektverständnis?
 - Wie verteile ich Aufgaben und Rollen im Projekt?
 - Wie überwinde ich sprachliche und interkulturelle Barrieren?
 - Wie gehe ich mit „schwierigen“ Partnern um?

Block 1:

Ich als ProjektinitiatorIn und –koordinatorIn

Welche Rolle habe ich und was benötige
ich, um sie zu erfüllen?

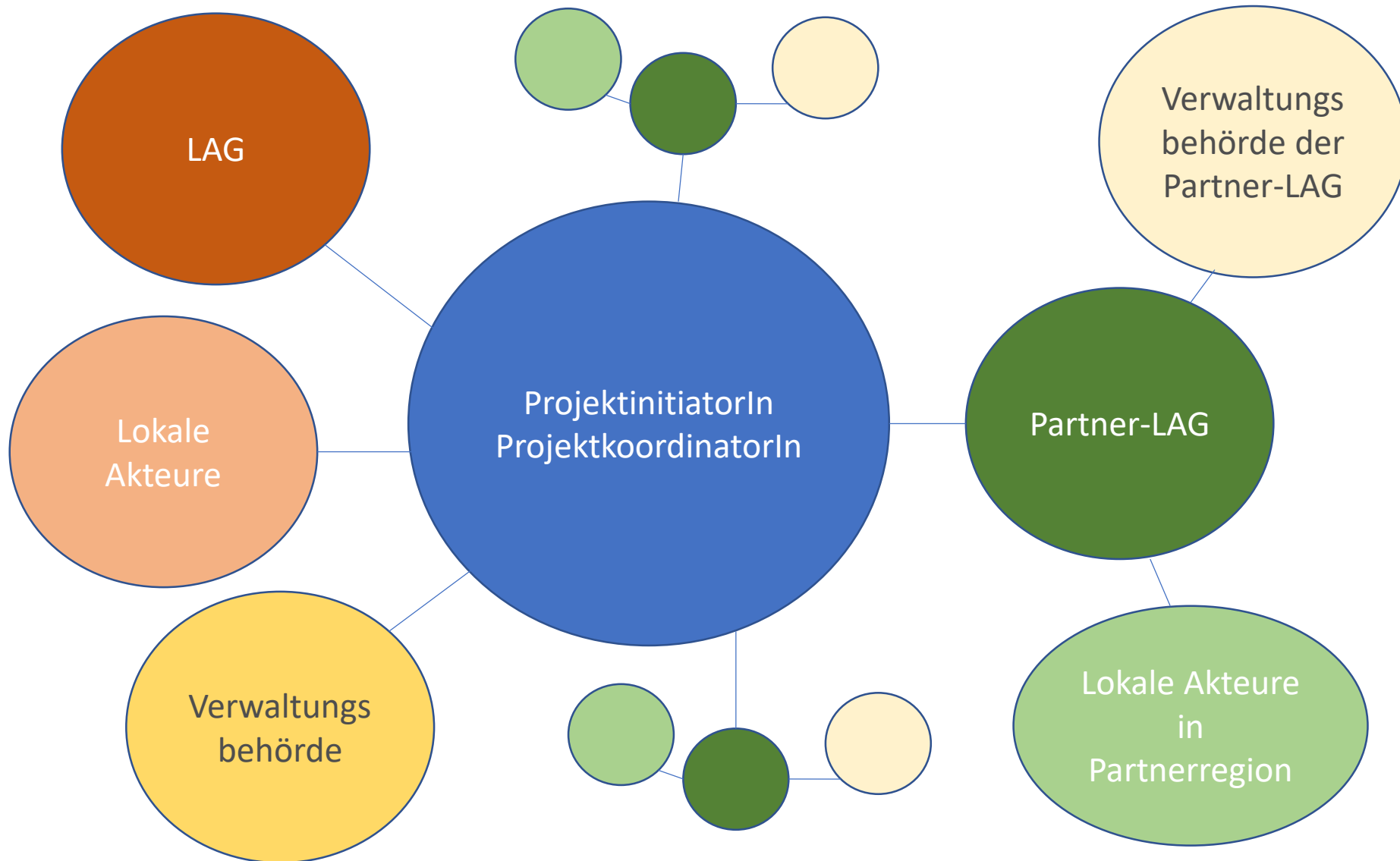
Murmelgruppen (3 Personen max. 30 Min.)

- Wer hat schon an einem gebietsübergreifenden oder transnationalen Projekt teilgenommen?
- Wer hat ein solches Projekt koordiniert?
- Wer hat versucht, ein solches Projekt anzubahnen?
- Welche positive oder negative Erfahrungen haben Sie gemacht?
- Falls Sie noch nicht einem solchen Projekt teilgenommen haben, was hat sie bisher davon abgehalten?
- Welchen Nutzen würden Sie sich erhoffen?

Projektkoordination – eine Schlüsselrolle

- Ohne InitiatorIn kein Projekt
- Ohne KoordinatorIn keine Kooperation

- Erfordert eine breite Palette von Fähigkeiten
- Erfordert besonderes Engagement
- Erfordert Neugier und Bereitschaft, sich auf neue (unbekannte) Herausforderungen einzulassen



Die persönlichen Herausforderungen

Gallery Walk zu den Fragen

- (1) Welche Fertigkeiten und Fähigkeiten benötige ich?
- (2) Welche Unterstützung kann ich mir holen?
- (3) Wie kann ich die lokalen Akteure in meiner Region aktivieren
- (4) Wie kann ich gute Ideen für Kooperationsprojekte in meiner Region finden?

Worauf kommt es an?

<p>Für die Antragstellung</p> <ul style="list-style-type: none">• Kreativ sein• Strukturieren• Formulieren• Wissen, was erwartet wird	<p>Für das Projektmanagement</p> <ul style="list-style-type: none">• Zeitmanagement• Überblick behalten• Förder- und Abrechnungsmechanismen kennen
<p>Für die Zusammenarbeit</p> <ul style="list-style-type: none">• Empathisch sein und zuhören• Geduldig sein• Hartnäckig sein• Präzise sein• Auch mal durchgreifen	<p>Allgemein</p> <ul style="list-style-type: none">• Ruhe bewahren• Der Intuition vertrauen• Flexibel sein• Priorisieren• Entscheidungen treffen

Worauf kommt es an?

- Es kommt nicht auf das Wissen an, sondern auf die Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Nur, weil man viele gute Rezepte auswendig kann, ist man noch lange kein guter Koch
- Seine eigenen Fähigkeiten sollte man einschätzen können
- Fertigkeiten kann man lernen / trainieren
- Sehr hilfreich: mit Menschen zusammenarbeiten, die einen ergänzen

Worauf es nicht ankommt:

- Hervorragende Sprachkenntnisse
- Standardisiertes Projektmanagement
- Keine Fehler machen

Kooperationsprojekte sind nichts für Perfektionisten!

Quintessenz: Die richtige Balance finden

- z.B. Zeitplanung: Konkrete und realistische Zeitplanung ist essentiell, aber man sollte auch bereits sein, sie notfalls anzupassen
- z.B. Hartnäckigkeit: Säumigen Partnern auf die Pelle rücken, aber stets höflich und hilfsbereit bleiben
- z.B. Ambitionen: sich selbst und dem Projekt Ziele setzen, aber akzeptieren, wenn man sie nicht erreicht.

... und immer die Ruhe bewahren

- In einem Kooperationsprojekt läuft es selten genau so, wie man es sich vorher vorgestellt hatte. Das heißt aber nicht, dass es nicht gut läuft
- Kooperationsprojekte benötigen mehr Zeit als lokale Projekte
- Die anderen auch einfach mal machen lassen. Ein Kooperationsprojekt ist nicht vollkommen kontrollierbar

Ressourcen und Zeitmanagement

- Den Aufwand des Kooperationsmanagements nicht unterschätzen!
- Hilfreich für das eigene Zeitmanagement: Das Pareto-Prinzip
 - Mit 20% des Aufwands erreicht man 80% der Ergebnisse
 - Für die verbleibenden 20% des Ergebnisses braucht man 80% der Zeit

Vor- und Nachteile verschiedener Management- und Koordinationsmodelle

Methode	Vorteile	Nachteile
Interne Koordination Ein Partner wird mit den Koordinierungsaufgaben betraut	+ Klarheit über die Zuständigkeiten + Größere Organisationskapazität	– Ungleiche Beteiligung der Partner – Hohe Arbeitsbelastung des Koordinators – Ungleichheit bezüglich Interesse und Engagement
Gemeinsame Koordination Jeder Partner übernimmt die Verantwortung für bestimmte Aufgaben	+ Gleiche Verteilung von Arbeit und Verantwortung zwischen den Partnern + Individuelle Verantwortlichkeit für die zentralen Aufgaben	– Jeder Bereich hängt von nur einem Partner ab – Mögliche Konkurrenz zwischen den einzelnen Bereichen
Gemeinsame transnationale Steuerungsgruppe	+ Geteilte Beteiligung und Verantwortung + Gemeinsame Verantwortung für das Management der zentralen Aktionen	– Mögliche Arbeitsüberlastung – Hoher Zeitaufwand für die Entscheidungsfindung
Externes professionelles Management	+ Klare Zuständigkeiten + Bezahltes, professionelles und effizientes Management von besserer Qualität	– Schwächung der gemeinsamen Verantwortung und des Engagements – Risiko, dass Partner die Kontrolle über den Prozess verlieren

Quelle: DVS
Kooperationshandbuch

Die persönlichen Benefits

- Andere (europäische) Regionen kennenlernen
- Die europäische Idee leben
- Andere Mentalitäten verstehen lernen
- Neue Ideen entdecken
- Entdecken, dass eine eigene Idee gar nicht neu ist
- Eigene Arbeitsweisen und Haltungen hinterfragen
- Eigene Fähigkeiten entdecken
- An Herausforderungen wachsen

Block 2: Mein Projektvorhaben

Was zeichnet ein gutes Projektvorhaben aus, und wie plane und koordiniere ich es?

Wie entwickle ich ein gutes Projekt?

Strategische Erwägungen

- Projektthemen die „en vogue“ sind
- Auswahl von Partnern aus strategischen Gründen
- Buzzwords verwenden
- Ambitioniert sein

Realität

- Bedarfe der lokalen Partner und Zielgruppen
- Eignung der Partner
- Einfache und verständliche Sprache
- Die Partnerschaft nicht überfordern

Wie entwickle ich ein gutes Projekt?

Planung und Voraussicht

- Verantwortlichkeiten definieren
- Festgelegte Meilensteine und Deadlines
- Detaillierte Finanzplanung

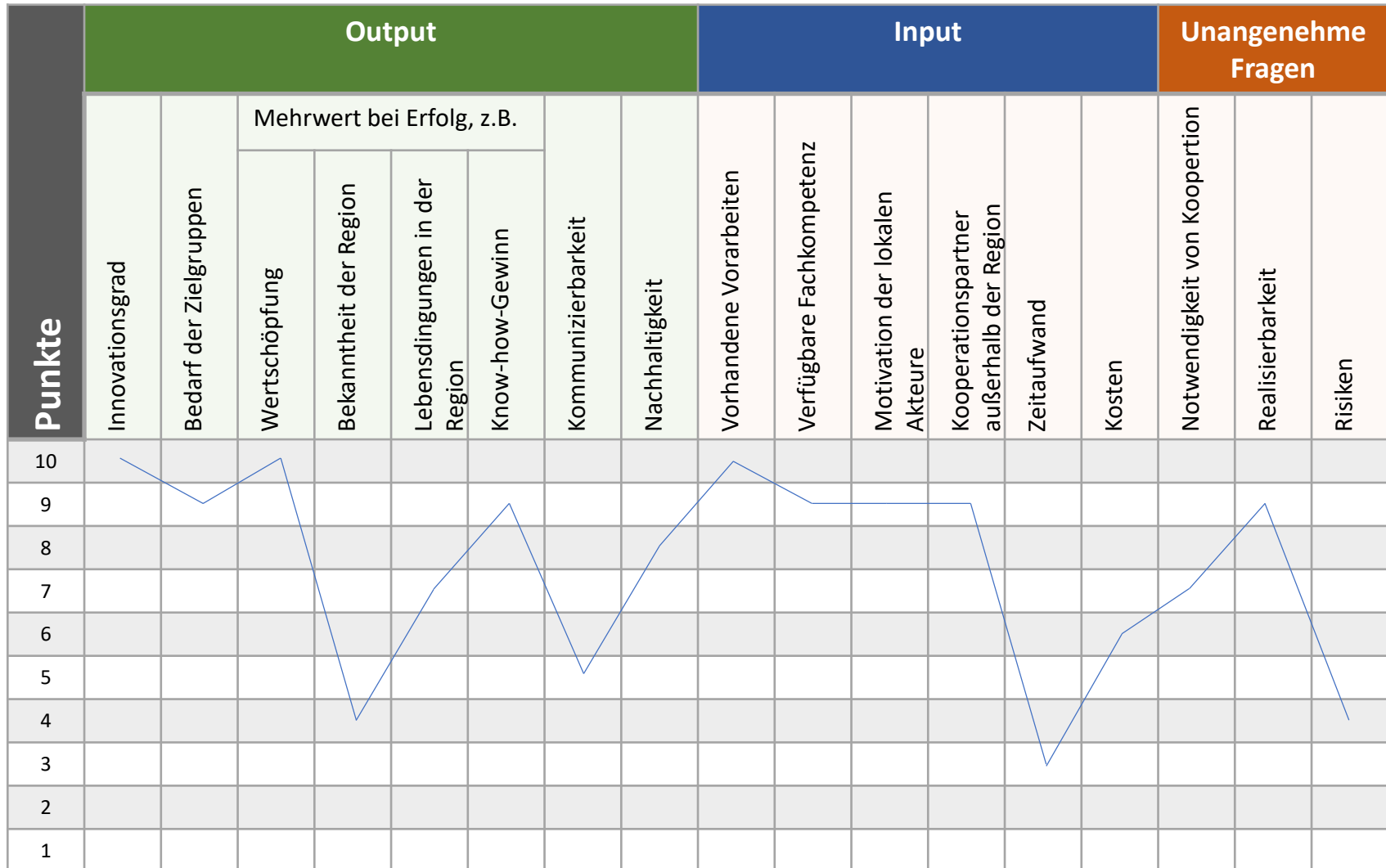
Flexibilität

- Auf Änderungen innerhalb und außerhalb des Projekts reagieren
- Partnern Freiheiten lassen
- Gelegenheiten nutzen

Nicht zu viel wollen – Priorisieren ist wichtig!

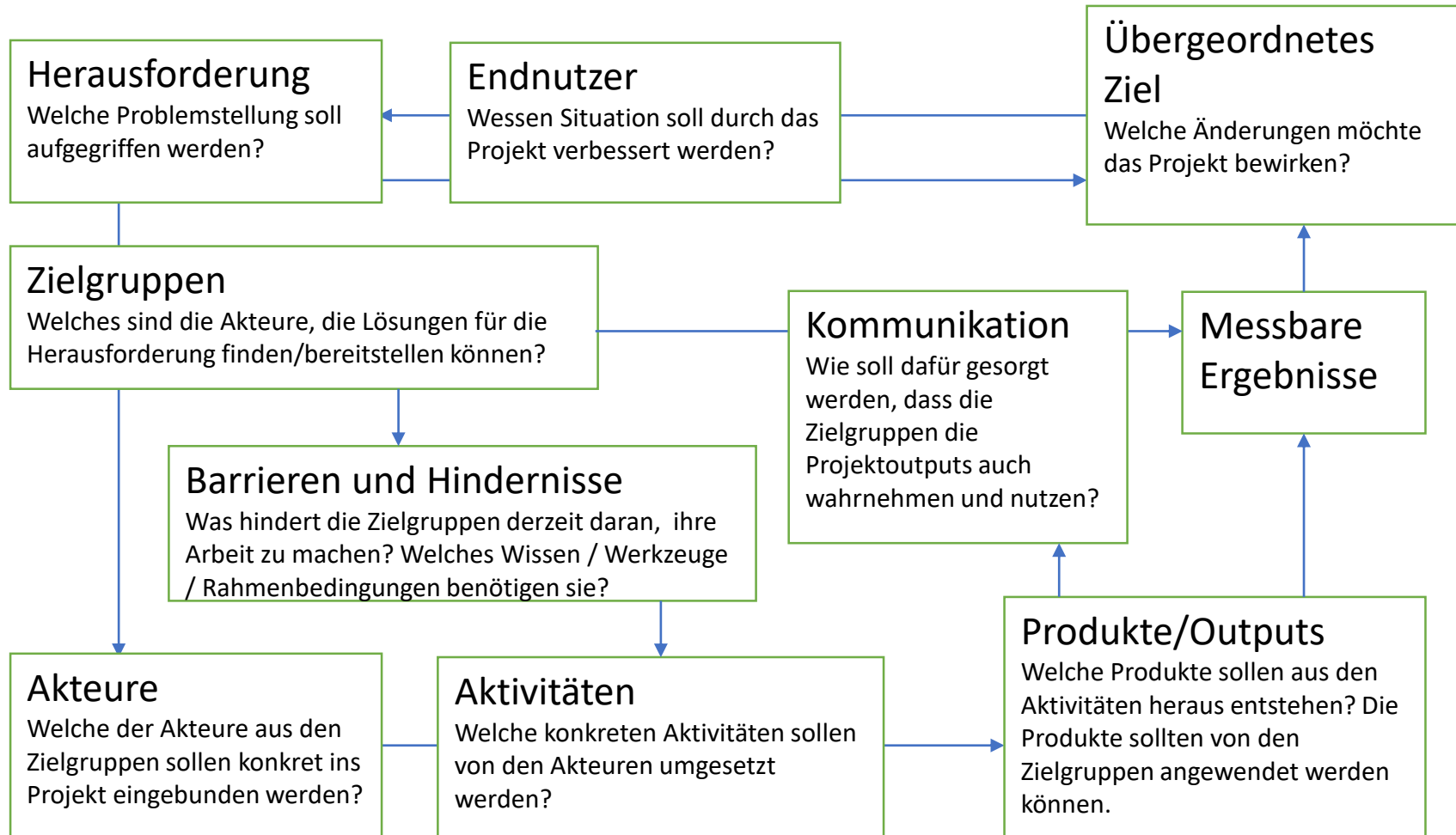
- Koordination von Kooperationsprojekten ist aufwändig
- Motivation von Projektpartnern kann nicht unbegrenzt aufrechterhalten werden
- Zeit, Geld und Personalkapazitäten sind begrenzt
- Kooperationsprojekte können mit den alltäglichen Aufgaben als RegionalmanagerIn kollidieren
- Lieber ein Projekt richtig als mehrere halbherzig machen

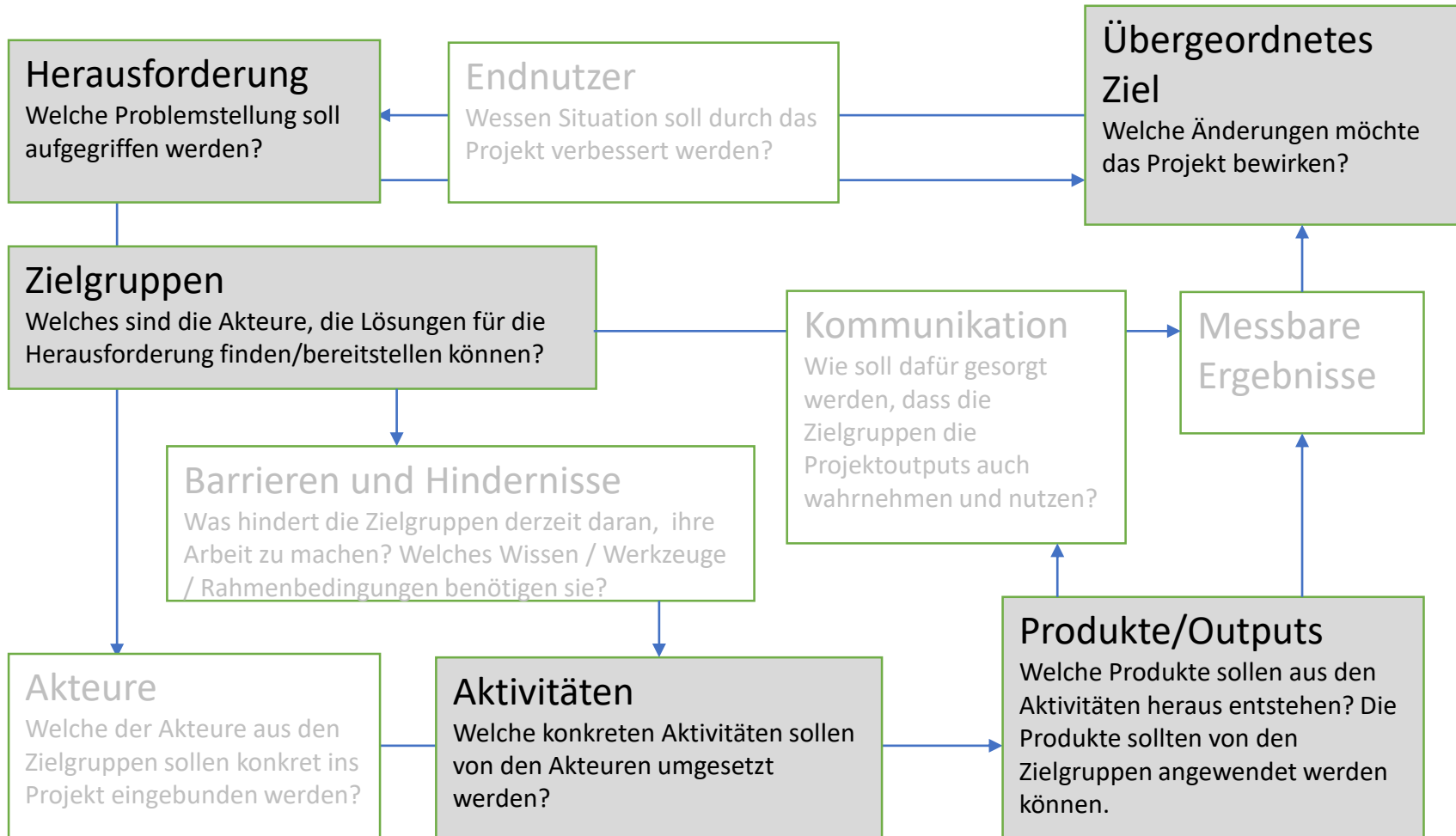
MEIN PROJEKTVORHABEN – PRIORISIERUNG VON IDEEN



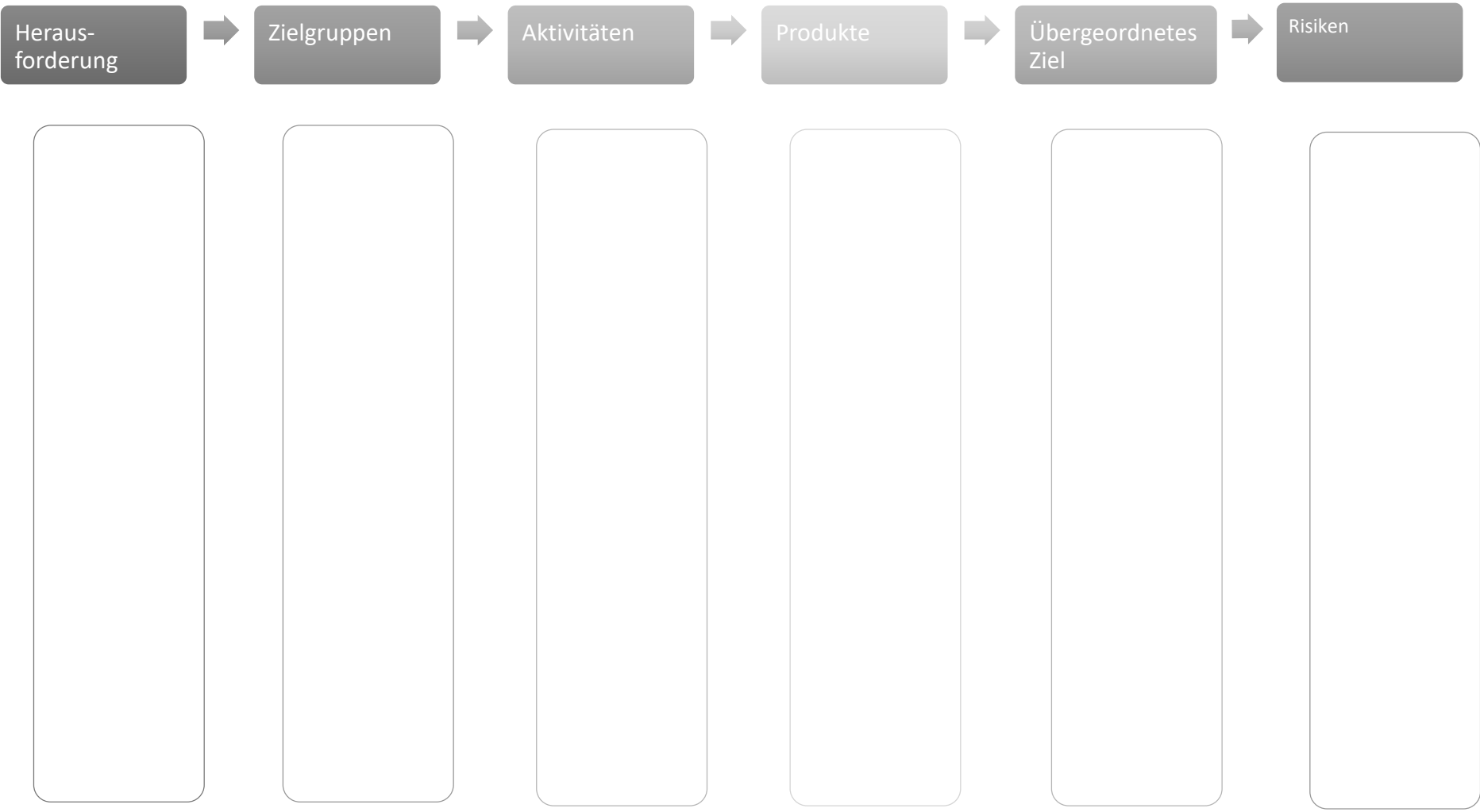
Hinweise zu den Kriterien

- Innovationsgrad: Erstmal (europaweit) recherchieren: Projektdatenbanken und Veröffentlichungen der EU-Kommission, Programme, Kontaktstellen
- Nachhaltigkeit: Möglichkeiten zur Institutionalisierung der Projektergebnisse, Skalierbarkeit
- Achtung: Zeit und Kosten müssen umgekehrt bewertet werden (10 = wenig Aufwand, 1 = viel Aufwand)
- Kriterien können beliebig gewichtet werden
- Lässt sich auch zum Monitoring verwenden



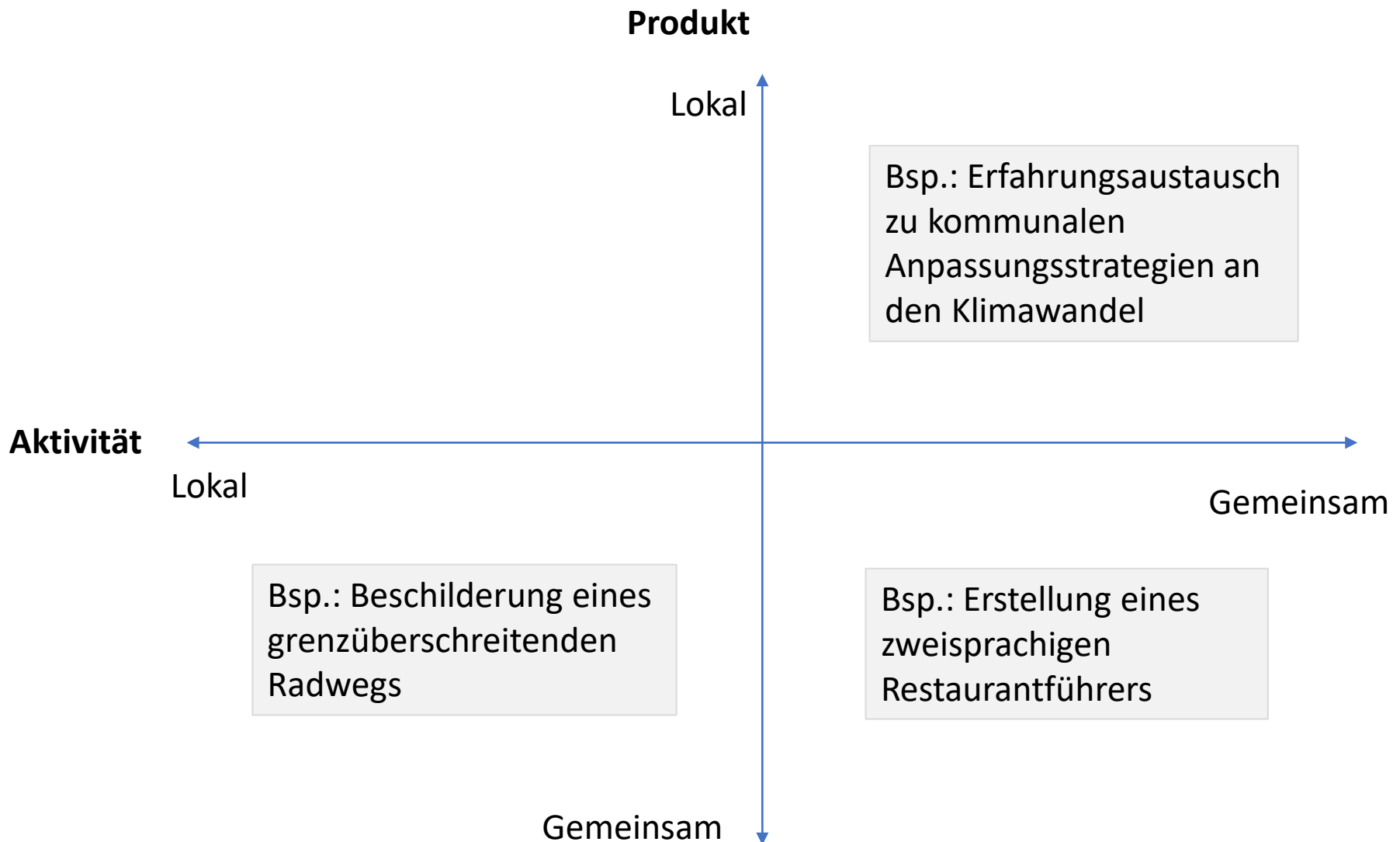


EINE INTERVENTIONSLOGIK SELBST ENTWERFEN

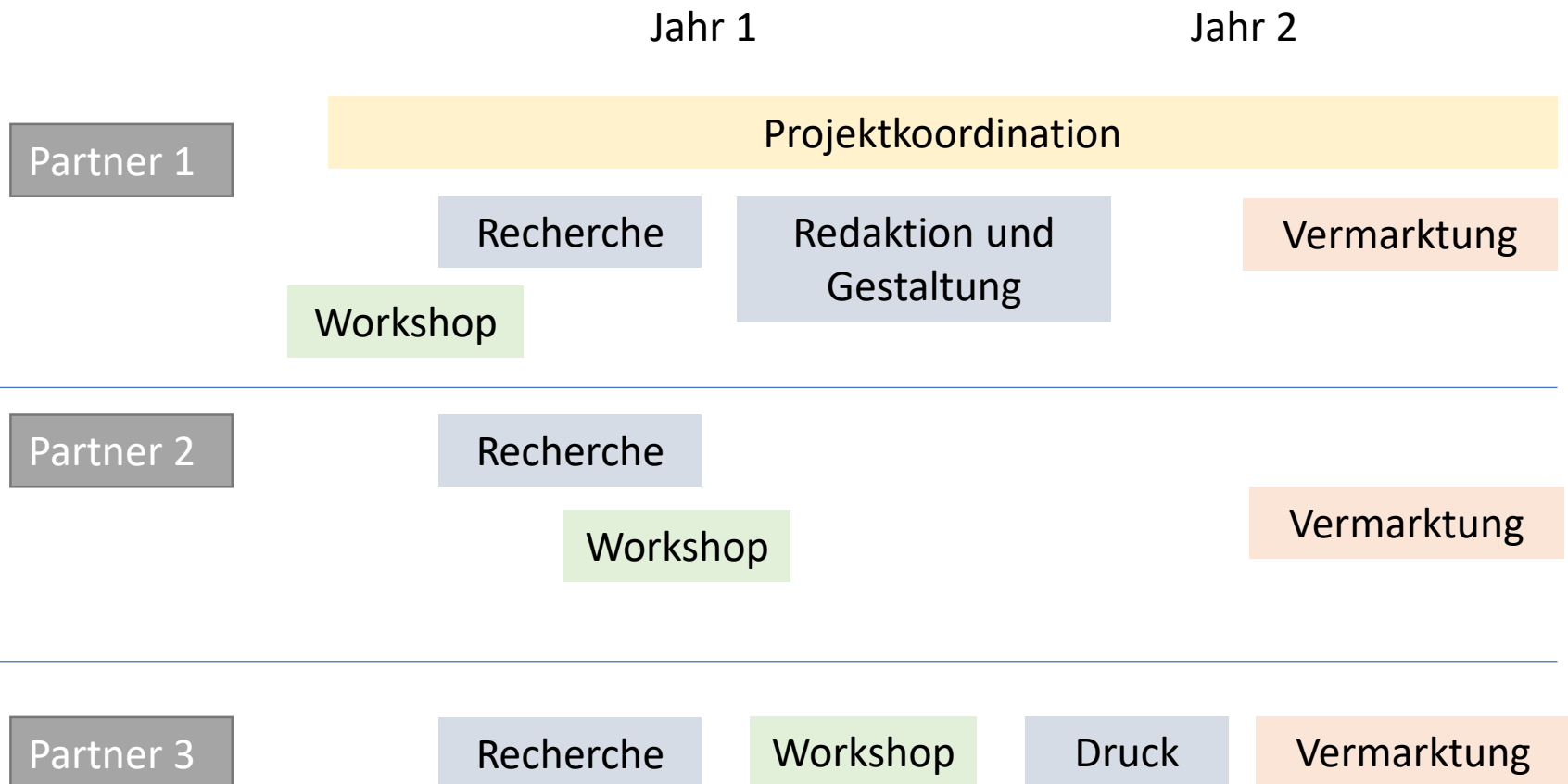


Lokale und gemeinsame Aktivitäten/Produkte

- Welche Aktivitäten müssen auf lokaler Ebene umgesetzt werden?
- Welche Aktivitäten müssen gemeinsam umgesetzt werden?
- Welche lokalen Produkte wollen wir erarbeiten?
- Welche gemeinsamen Produkte wollen wir erarbeiten?



Ein simples Beispiel: Restaurantführer



Ein simples Beispiel: Restaurantführer

x = Federführung
(x) = Teilnahme

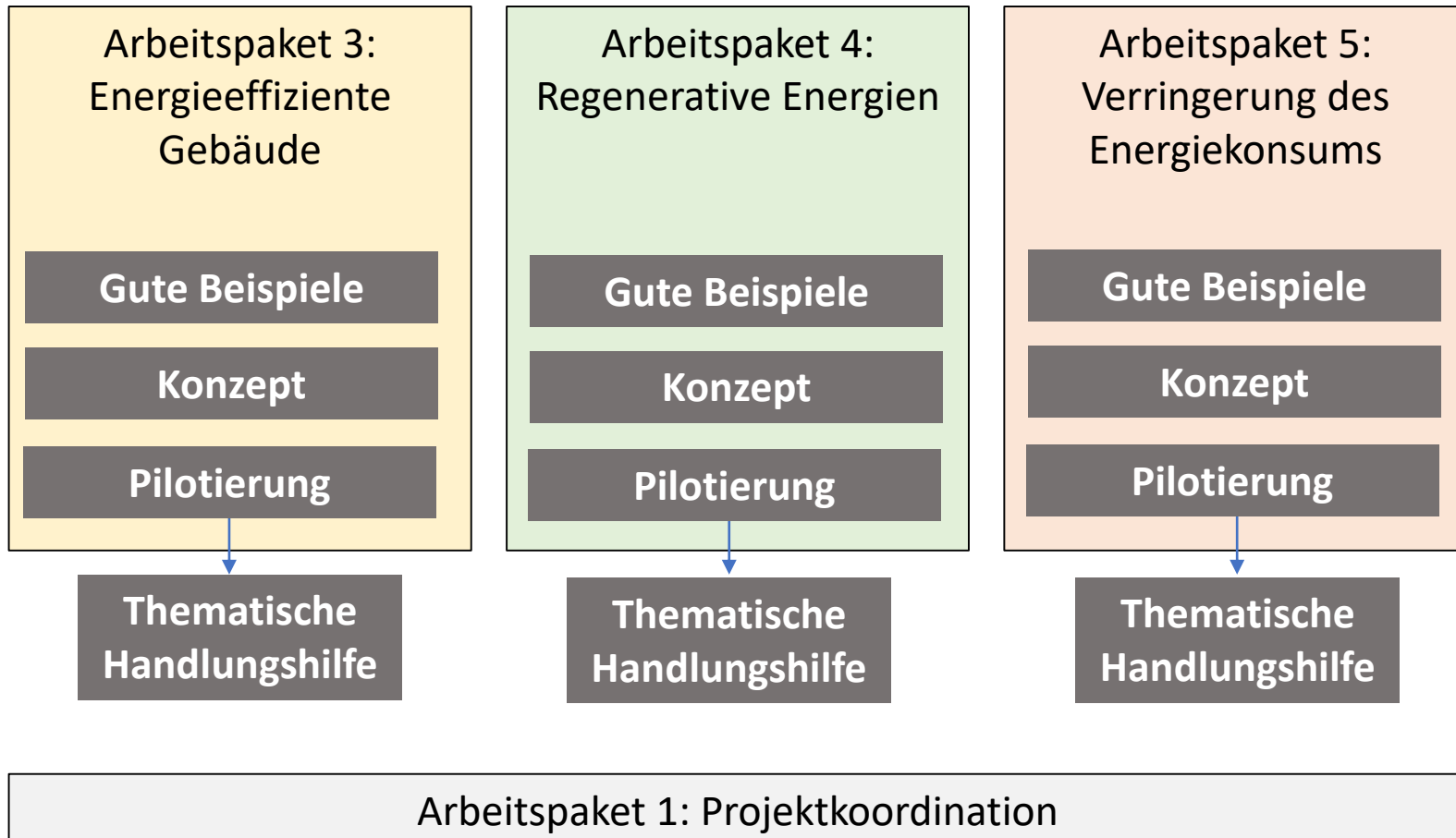
	Partner 1	Partner 2	Partner 3	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	5. Quartal	6. Quartal	7. Quartal	8. Quartal
Projektkoordination	x										
Konzeptentwicklung											
Gemeinsamer Workshop zur Konzeptentwicklung	x Meetingkosten	(x) Reisekosten	(x) Reisekosten								
Recherche von Restaurants	x	x	x								
Zwischenworkshop	(x) Reisekosten	x Meetingkosten	(x) Reisekosten								
Redaktion	x										
Gestaltung	x Designkosten										
Druck			x Druckkosten								
Vermarktung (Messebesuche, Social Media)	x	x	x								

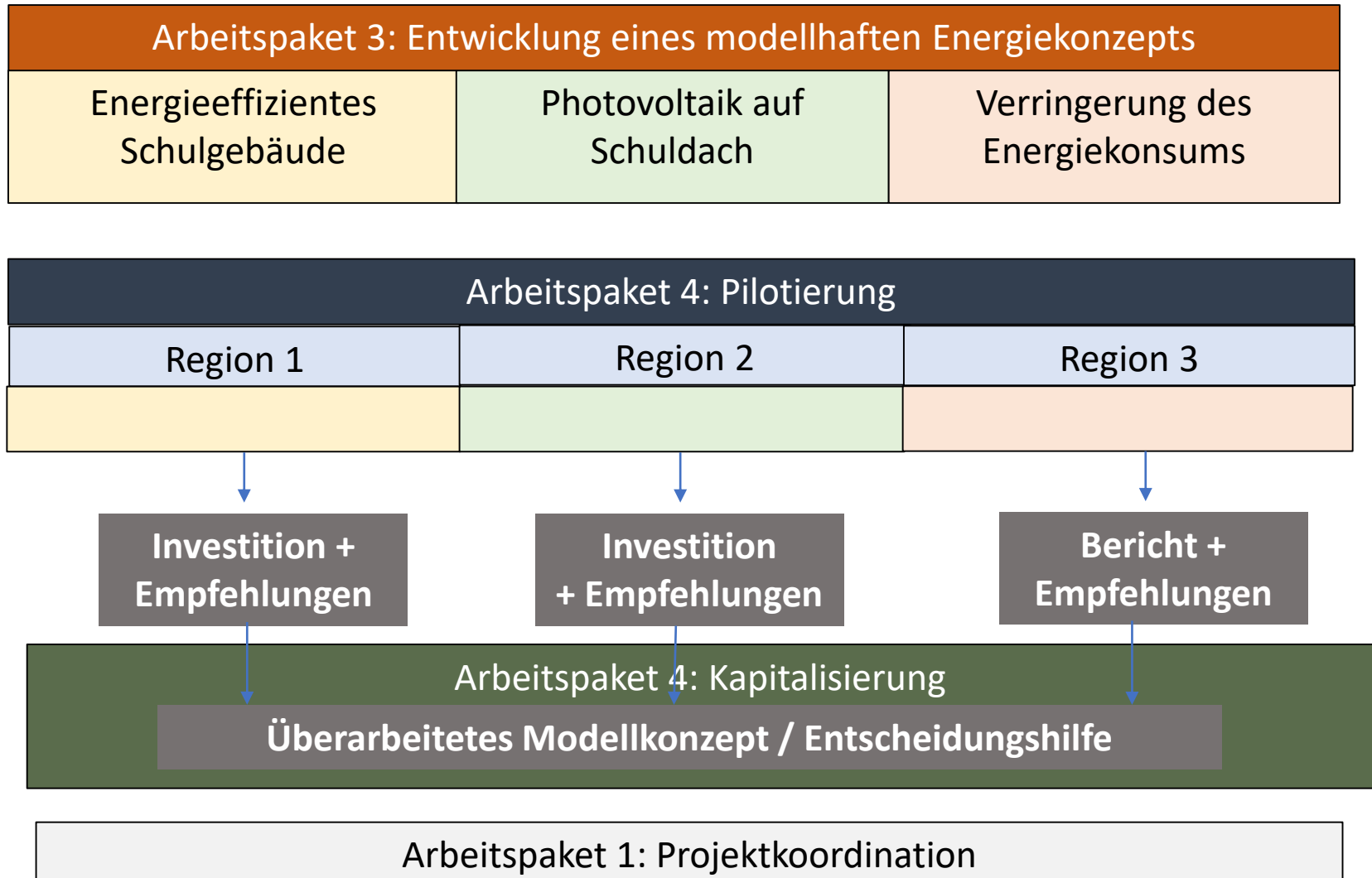
Beispiel für ein komplexeres Projekt

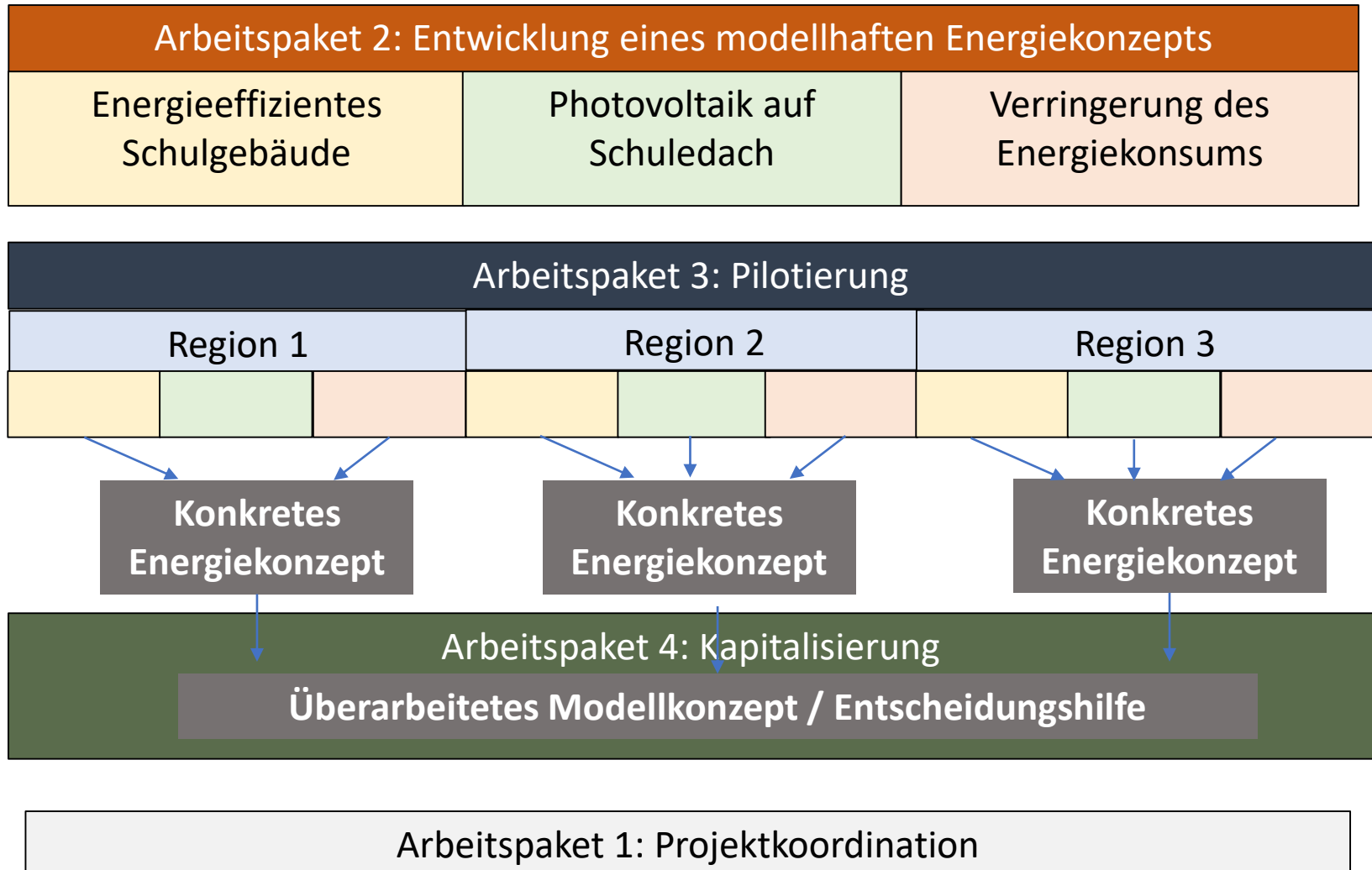
- Herausforderung:
 - Klimabilanz der Region verbessern, CO₂-Fußabdruck verringern
- Zielgruppe
 - Kommunen / Schulen / Schüler
- Aktivitäten
 - Energieeffiziente Sanierungsmaßnahmen in Schulen
 - Photovoltaikanlagen auf Schuldächern
 - Verringerung des Energiekonsums – Ideenwettbewerb unter Schülern

Beispiel für ein komplexeres Projekt

- Mögliche Produkte / Outputs
 - Pilotinvestitionen
 - Energiekonzepte
 - Handlungsempfehlungen / Entscheidungshilfen
 - Gemeinsame Website zur Bewusstseinschaffung
- Ziel/beabsichtigtes Ergebnis:
 - Verbesserung der CO2-Bilanz der beteiligten Schulen um je 25%







Bewährte Praxis für die Projektdarstellung

- Übersicht, z.B. Flowchart, Gantt-Diagramm

kombiniert mit

- Separate Beschreibungen der Teilprojekte / Arbeitspakete, Aktivitäten, am besten nicht in Antragsprache („Citizens‘ summary“)

Wie mobilisiere ich die Akteure in der Region für Kooperationsprojekte?

- Gemeinsame Problemlage verdeutlichen
- Partizipative Workshops zur Ideenfindung
- Schlüsselakteure zu Reisen zur Partnerregion in der Anbahnungsphase mitnehmen
- Matchen von Akteuren in den Region (Geschäftsführer mit Geschäftsführer, Künstler mit Künstler, Forstverwaltung mit Forstverwaltung)
- Vorbildprojekte finden

Block 3: Fördermöglichkeiten

Was gibt es bei LEADER-
Kooperationsprojekten zu bedenken?
Welche Alternativen zu LEADER gibt es?

Block 3: Fördermöglichkeiten – LEADER und darüber hinaus

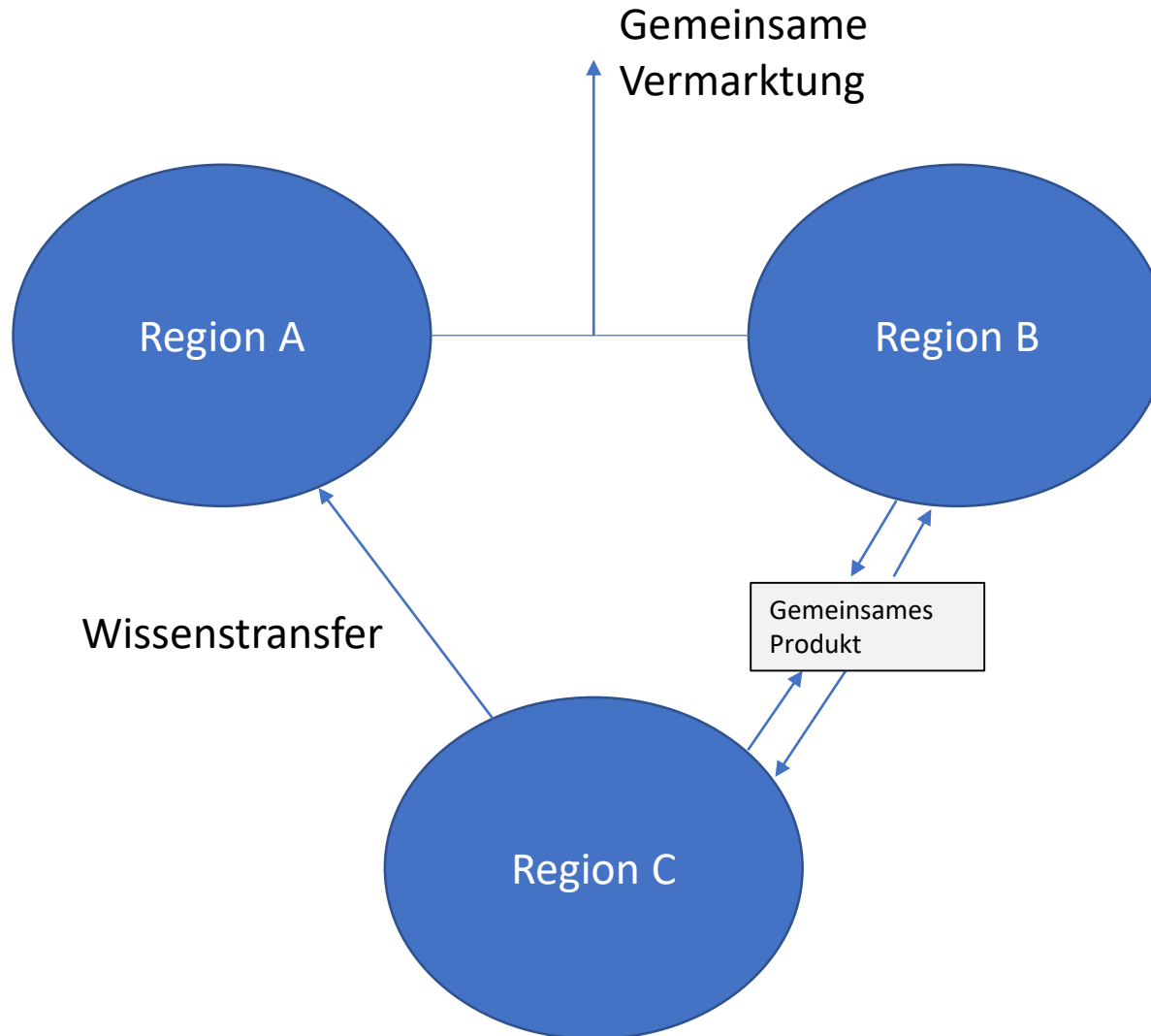
- Leitfragen:
 - Welche Fördermöglichkeiten hält LEADER bereit?
 - Mit wem kann ich unter welchen Bedingungen zusammenarbeiten?
 - Was muss ich tun, um eine Projektförderung zu bekommen?
 - Welche weiteren Fördermöglichkeiten gibt es jenseits von LEADER noch und wie nutze ich sie?

Ziele der Kooperationsprojekte

- Aktivitäten sollen zu den Zielen der lokalen Entwicklungsstrategien beitragen...
 - Allgemein: Wertschöpfung erhöhen, Nachhaltigkeit fördern und Lebensbedingungen verbessern
 - Spezifische Ziele der jeweiligen LAG sowie der Entwicklungsprogramme für den ländlichen Raum der Bundesländer
- ...aber auch einen „transnationalen“ Mehrwert für alle Beteiligten beinhalten.

Der transnationale Mehrwert – wofür Kooperationsprojekte?

- Wissenserwerb und Kapazitätsaufbau als Voraussetzung für bessere lokale Strategien
- Innovationskraft lokaler Entwicklungsmaßnahmen stärken
- neue Geschäftspartner und Märkte
- Stärkung der Identifikation mit der Region
- Herstellung einer kritischen Masse
- Schaffung langfristiger Kooperationsstrukturen
- Gemeinsame Vermarktung



Zusätzlicher Mehrwert von Kooperation: die „weichen“ Faktoren

- Eröffnung neuer Blickwinkel, Horizonterweiterung
- Aus Fehlern Anderer lernen, Rad nicht neu erfinden
- Sich persönlich weiterentwickeln
- Europäische Identität und Zusammenhalt
- Friedenssicherung

Was wird gefördert?

Konkrete Aktivitäten mit klar identifizierten Ergebnissen oder Leistungen (Outputs):

- Kapazitätsaufbau und Erfahrungsaustausch
 - Twinningaktivitäten, Austausch von Personal
 - Aus- und Fortbildungsmaßnahmen
 - Gemeinsame Erarbeitung von Arbeitsmethoden
- Pilotierung neuer Ansätze oder Investitionen
- Gemeinsame Veröffentlichungen, Websites etc.
- Gemeinsame Vermarktung, Branding

Arbeitsebenen eines Kooperationsprojekts

<h3>Lokale Maßnahmen</h3> <ul style="list-style-type: none">• Lokale Strategieentwicklung• Pilotierung• Lokale Trainingsmaßnahmen• ...	<h3>Gemeinsame Maßnahmen</h3> <ul style="list-style-type: none">• Szenarienentwicklung• Entwicklung gemeinsamer Produkte• Workshops zum Erfahrungsaustausch•
<h3>Koordination</h3> <ul style="list-style-type: none">• Projektmanagement• Ggf. Kommunikation• Finanzielle Abwicklung	

Gemeinsame Maßnahmen in Kooperationsprojekten

- Kooperation = gemeinschaftliches Handeln
- Mindestmaß an gemeinsamen Maßnahmen erforderlich.
Merkmale gemeinsamer Maßnahmen:
 - ... tragen zum Erreichen der Ziele der LDS der LAG bei
 - ... erbringen ein konkretes, messbares Ergebnis
 - ... werden unter den Kooperationspartnern vereinbart und im Projektantrag als solche bezeichnet
 - ... werden unter Mitwirkung der Kooperationspartner ausgeführt
 - Ohne die gemeinsame Maßnahme wären die Projektziele nicht erreichbar

Der Lead Partner

- Die Benennung eines Lead Partners ist nicht vorgeschrieben, aber empfehlenswert – insbesondere bei größeren Projektkonsortien
- Der Lead Partner koordiniert Projektvorbereitung und -umsetzung
- Bei Kooperationsprojekten dürfen auch die LAGs selbst Endbegünstigte des Projekts sein
- Aufwand (und Budget) in der Regel deutlich höher als das der anderen Partner

Wer darf an einem Kooperationsprojekt teilnehmen?

- Neben den LAGs sollen auch andere lokale Akteure an Kooperationsprojekten teilnehmen
 - In fast allen Bundesländern können nicht nur die LAGs, sondern auch andere Akteure Anträge stellen
- Ausnahmen:
- In Brandenburg muss LAG Kooperationsantrag stellen UND Projektträger sein
 - In Saarland und Thüringen muss LAG Kooperationsantrag stellen
 - In Rheinland-Pfalz muss die LAG eine Kooperationsvereinbarung zur Genehmigung vorlegen

Mit wem kann man kooperieren?

- Mit anderen LAGs im selben Bundesland
- Mit anderen LAGs in anderen Bundesländern
- Eine „Gruppe aus lokalen und öffentlichen und privaten Partnern, die eine lokale Entwicklungsstrategie umsetzt“
 - In EU-Mitgliedsstaaten darf eine solche Gruppe sowohl im ländlichen als auch im städtischen Raum tätig sein (z.B. gefördert durch EFRE, ESF oder EMFF)
 - In Drittstaaten muss eine solche Gruppe im ländlichen Raum ansässig sein
- Partnerregion sollte eine ähnliche Problemlage haben

Förderung der Projektvorbereitung

- Ist in der laufenden Förderperiode für alle LEADER-Programme obligatorisch
- Förderfähige Aktivitäten (u.a.)
 - Treffen und Sitzungen durchführen
 - Sondierungen und Machbarkeitsstudien durchführen
 - An Veranstaltungen teilnehmen oder Studienbesuche durchführen
 - Einen Projektantrag ausarbeiten
 - Absichtserklärungen und Kooperationsvereinbarungen ausarbeiten

Förderfähige Kosten in der Projektvorbereitung

- Grundsätzlich:
 - Kosten für Zusammenkünfte mit Partnern
 - Reise- und Unterkunftskosten
 - Meetingkosten, Dolmetscherkosten
 - Projektentwicklungskosten
 - Externe Beratung zu spezifischen Themen
 - Machbarkeitsstudien
 - (zusätzliche) Personalkosten
- Nähere Bestimmungen in den Verwaltungsvorschriften der Bundesländer

Förderung der Projektvorbereitung

- Ausgaben sind auch förderfähig, wenn das Projekt nicht realisiert wird – keine Rückerstattung der Mittel
- Allerdings kann eine Förderung nur gewährt werden, wenn die LAG nachweisen kann, dass sie die Durchführung eines konkreten Projekts plant

Förderung der Projektvorbereitung in den einzelnen Bundesländern

	Projektvorbereitung förderfähig	Gesondertes Budget für Anbahnung	LAG muss den Antrag stellen	Besonderheiten
Brandenburg	Ja	Nein	Ja	
Bayern	Als Teil des Projekts, max. 5.000 EUR	Nein	Nein	
Baden-Württemberg	ja	nein	Nein	
Hessen	Ja, max. 10.000 EUR	Nein	Nein	
Nordrhein-Westfalen	Ja, max. 15.000 EUR	Nein	Nein	
Rheinland-Pfalz	Ja	Nein	LAG kann auch Antrag für Dritte stellen	Kooperationsvereinbarung muss zur Genehmigung vorgelegt werden
Sachsen	Legt die LAG in der LES fest	Nein	Nein	
Sachsen-Anhalt	ja	3.500 EUR gebietsüb. 8.000 EUR transn.	Nein	

Förderung der Projektumsetzung - Kostenkategorien

- Kostenkategorien entsprechen zumeist denen der lokalen Projekte, ggf. gibt es einzelne Sonderregeln der BL
- Kostentypen
 - Individuelle Kosten (für die lokalen Aktivitäten)
 - Gemeinsame Kosten
 - Kosten für die Ausführung gemeinsamer Maßnahmen
 - Koordinierung durch den federführenden Partner

Beispiele für mögliche gemeinsame Kosten

- Beratungs- und Gutachtertätigkeiten für die Entwicklung gemeinsamer Projekte und Produkte
- Druck, grafische Gestaltung, Erstellung und Pflege von Websites
- Reisekosten, Unterkunft, Verpflegung, Raummiete für gemeinsame Veranstaltungen
- Anschaffung von (für alle Kooperationspartner) brauchbaren Sachmitteln
- Beschäftigung von Projektpersonal (z.B. Gesamtprojektmanager)

Möglichkeiten zur Abrechnung gemeinsamer Kosten

- (1) Federführender Partner übernimmt alle Kosten und trägt auch den Eigenanteil
- (2) Federführender Partner übernimmt gemeinsame Kosten, legt diese aber auf die beteiligten LAGs um (z.T. sehr kompliziert zwischen verschiedenen Bundesländern)
- (3) Verantwortlichkeiten für gemeinsame Maßnahmen und damit verbundene Kosten werden auf Partner verteilt
- (4) Gemeinsame Vergabe (Erfahrungen?)

Gemeinsame Vergabe in der Vergabeverordnung (VGV)

§ 4 Gelegentliche gemeinsame Auftragsvergabe

- (1) Mehrere öffentliche Auftraggeber können vereinbaren, bestimmte öffentliche Aufträge gemeinsam zu vergeben. Dies gilt auch für die Auftragsvergabe gemeinsam mit öffentlichen Auftraggebern aus anderen Mitgliedstaaten der Europäischen Union.
- (2) Soweit das Vergabeverfahren im Namen und im Auftrag aller öffentlichen Auftraggeber insgesamt gemeinsam durchgeführt wird, sind diese für die Einhaltung der Bestimmungen über das Vergabeverfahren gemeinsam verantwortlich. Das gilt auch, wenn **ein öffentlicher Auftraggeber das Verfahren in seinem Namen und im Auftrag der anderen öffentlichen Auftraggeber allein ausführt**. Bei nur teilweise gemeinsamer Durchführung sind die öffentlichen Auftraggeber nur für jene Teile gemeinsam verantwortlich, die gemeinsam durchgeführt wurden. Wird ein Auftrag durch öffentliche Auftraggeber aus verschiedenen Mitgliedstaaten der Europäischen Union gemeinsam vergeben, legen diese die Zuständigkeiten und die anwendbaren Bestimmungen des nationalen Rechts **durch Vereinbarung fest** und geben das in den Vergabeunterlagen an.

Förderung der Umsetzung von Projekten in den einzelnen Bundesländern

	Förderquote	Obergrenze der Förderung	Bagatellgrenze
Baden-Württemberg	Legt die LAG fest, max. 60%	Legt LAG fest, 600.000 EUR	5.000 EUR
Bayern	60% gebietsübergreifend 70% transnational	200.000 EUR je LAG	2.500 EUR
Brandenburg	bis zu 80%	200.000 EUR pro Partner	3.000 EUR
Hessen	LAG 60%, Private 35-50%, Kommunen ø 65%	200.000 EUR (45.000 EUR bei privaten)	Investiv: 10.000 EUR, nicht- investiv: 1.500 EUR
Nordrhein-Westfalen	Legt die LAG fest, Öffentliche max. 100%, andere max. 65%	250.000 EUR	2.500 EUR private Projekte, 12.500 EUR kommunale Projekte
Rheinland-Pfalz	Legt die LAG fest: max. 100% LAG oder Öffentliche, 90% Gemeinnützige, 50% Private	250.000 EUR ELER-Mittel	2.000 EUR, 500 EUR für Anbahnungen
Sachsen	Legt die LAG fest, max. 100% Private, 80% Kommunale & LAG	Nein	500 EUR
Sachsen-Anhalt	90% gemeinnützige und kommunale, 80% private	Durchführung 50.000 EUR, Lead 70.000 EUR	Nein

Weitere Bestimmungen der einzelnen Bundesländer

	Gesondertes Budget für Kooperationsprojekte	Dürfen LEADER-Mittel in anderem Bundesland eingesetzt werden?	LAG muss grundsätzlich Projektträger sein
Baden-Württemberg	Nein	Nein	Nein
Bayern	0,4 Mio von 1,5 Mio EUR je LAG	Nicht bei investiven Projekten (ausgen. Kleinstprojekte)	Ja
Brandenburg	Nein	Nein	Nein
Hessen	10% des LAG-Gesamtbudgets	Nein	Nein, aber LAG müssen Kooperationsvertrag schließen
Nordrhein-Westfalen	Nein	Bis zu 20.000 EUR für investive Maßnahmen	Nein
Rheinland-Pfalz	Nein, LAG haben Ansätze vorgesehen. Begleitausschuss kann zusätzliche Mittel für transnationale Kooperationsvorhaben bereitstellen	Nur mit Ausnahmegemehmigung entsprechend ESIF-VO	Nein
Sachsen	Nein, LAG haben Ansätze vorgesehen	Entscheidet LAG	Nein
Sachsen-Anhalt	Ja, steht jeder LAG (erst einmal) unbegrenzt zur Verfügung	Nein	Nein

EU-Förderprogramme

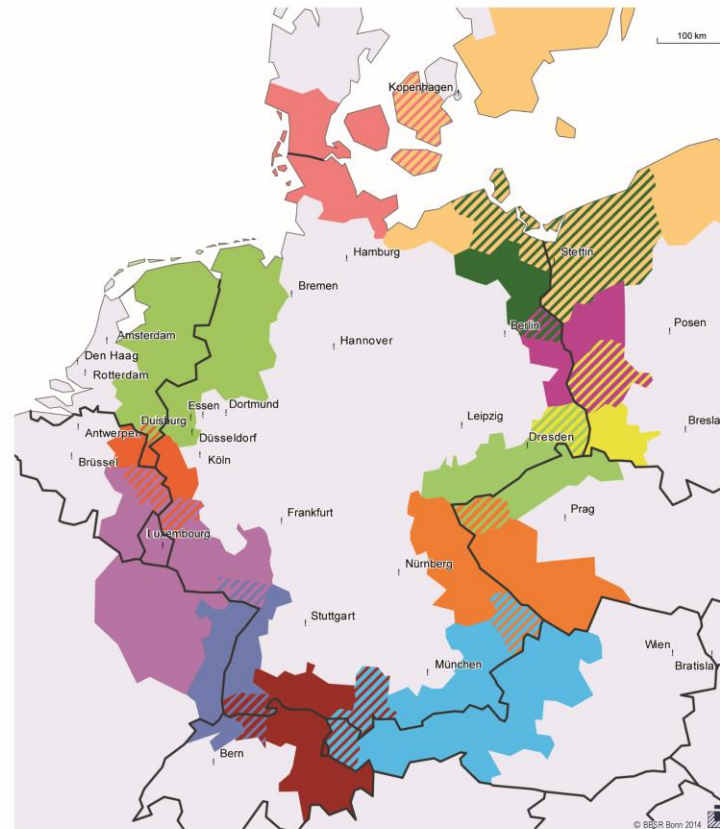
- Interreg
- Horizon 2020
- Erasmus+
- LIFE
- Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF)
- Kreatives Europa
- Europa für Bürgerinnen und Bürger
- KMU-Förderprogramme (z.B. Eurostars)
- European Innovation Partnerships

Interreg-Programmräume

- A: Grenzüberschreitende Zusammenarbeit
- B: Transnationale Zusammenarbeit
 - Ostsee, Nordsee, Nordwesteuropa, Mitteleuropa, Donaauraum, Alpenraum
- C/“Europe“: Interregionale Zusammenarbeit
- Immer mind. drei Partner aus drei Ländern erforderlich

Grenzüberschreitende Programmräume mit deutscher Beteiligung

Grenzübergreifende Zusammenarbeit mit deutscher Beteiligung



INTERREG V A Fördergebiete 2014-2020 nach ETZ Verordnung Art. 3

- Deutschland-Dänemark
- Polen-Dänemark-Deutschland-Litauen-Schweden (SOUTH BALTIC)
- Deutschland/Mecklenburg-Vorpommern/Brandenburg-Polen
- Deutschland/Brandenburg-Polen
- Polen-Deutschland/Sachsen
- Deutschland/Sachsen-Tschechische Republik
- Deutschland/Bayern-Tschechische Republik
- Österreich-Deutschland/Bayern (Bayern-Osterreich)
- Deutschland-Osterreich-Schweiz-Liechtenstein (Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein)
- Frankreich-Deutschland-Schweiz (Oberrhein)
- Frankreich-Belgien-Deutschland-Luxemburg (Großregion)
- Belgien-Deutschland-Niederlande (Euregio Maas-Rhein)
- Deutschland-Niederlande

Datenbasis: Laufende Raumbeobachtung Europa, Grundlage Durchführungsbeschluss der Kommission vom 16.6.2014 - C(2014) 3098 final - Anhang 1 Geometrische Grundlage: GfK GeoMarketing, Regionen NUTS 3 Bearbeitung: L. Bradler

Quelle: BBSR

Transnationale
 Programmräume mit
 deutscher Beteiligung



- Transnationale Kooperationsräume mit deutscher Beteiligung
 2014 - 2020 (INTERREG V B)**
- | | |
|--|---|
| ■ Alpenraum | ■ Mitteleuropa |
| ■ Donauraum | ■ Nordseeraum |
| ■ Ostseeraum | ■ Nordwesteuropa |

Datenbasis: Laufende Raumbeobachtung Europa,
 Eurostat REGIO
 Geometrische Grundlage: GfK GeoMarketing, Regionen NUTS 2
 Bearbeitung: T. Panwinkler

Quelle: BBSR

Wesentliche Unterschiede Interreg - LEADER

- Festgelegte geografische Kooperationsräume
- i.d.R. größere Partnerschaften
- Festgelegte Förderprioritäten, die für alle Partner gelten
- Fokus auf Kapazitätsaufbau - es geht nicht um das einzelne, konkrete Ergebnis vor Ort, sondern um übertragbare Lösungen
- Lokale Aktivitäten/Investitionen i.d.R. nur als Piloten möglich

Wesentliche Unterschiede Interreg - LEADER

- Fast immer wissenschaftliche Partner beteiligt
- Geringe Beteiligung private Partner
- Hoher Koordinations- und Verwaltungsaufwand
- Festgelegte Berichtsperioden (6 Monate)
- Zentralisierte Einreichung von Anträgen und Fortschrittsberichten bei Gemeinsamen Sekretariaten
- Bewilligung durch Begleitausschüsse, die mit Vertretern aller Mitgliedsstaaten besetzt sind

Interreg - Partnerschaft

- Partner aus mind. drei Ländern (Interreg B und C)
- Übliche Größe der Partnerschaften
 - Interreg A: 3-6
 - Interreg B: 8-15
 - Interreg C: 5-10
- Es muss immer einen Lead Partner geben
- Antragsteller müssen i.d.R. juristische Personen sein

Beispielprojekt: SEMPRE / SEMPRE Accelerators

- Förderprogramm: Ostseeraumprogramm
- Förderpriorität: Nicht-technologische Innovation
- Laufzeit: 2016-2019 / 2019-2021
- Partner: 16 (SEMPRE), 9 (SEMPRE Accelerators)
 - Diakonie, Universitäten, NGOs, Bildungsanbieter
 - Jeder Partner arbeitete mit einer spezifischen benachteiligte Gruppe im ländlichen Raum



www.sempre-project.eu



www.sempre-accelerators.eu

Ziele von SEMPRE / SEMPRE Accelerators

- Direkt:
 - Empowerment-Ansätze stärker in der Arbeit der sozialen Dienstleister verankern
 - Nutzer sozialer Dienstleistungen zu Ko-produzenten machen (sog. „Mikroprojekte“ bzw. soziale Start-ups)
- Indirekt:
 - Die Teilhabe benachteiligter Gruppen im ländlichen Raum stärken
 - Zur Verbesserung des sozialen Dienstleistungsangebots im ländlichen Raum beitragen

Beispiele aus SEMPRES

- Websiteprojekt „AlDi – Alleinerziehende in Dithmarschen“
- „WIRkstatt“ – Treffpunkt und Ideenschmiede für Langzeitarbeitslose im Kreis Plön
- Nähkooperative in Luleå, Nordschweden
- Rezeptbroschüre in Liepaja, Lettland
- Coffeeshop in Vidzeme, Lettland
- Reaktivierung einer verlassenen Kirche, Estland



Ergebnisse von SEMPRE



Empowerment-Handbuch
und Empowerment-Training
für Mitarbeiter sozialer
Dienstleister

Roadmap für mehr
Nutzerbeteiligung in
Organisationen

Politikempfehlungen

EU-Förderprogramme – Austauschrunde

- Interreg
- Horizon 2020
- Erasmus+
- LIFE
- Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds (AMIF)
- Kreatives Europa
- Europa für Bürgerinnen und Bürger
- KMU-Förderprogramme (z.B. Eurostars)
- European Innovation Partnerships

Block 4: Meine Kooperationspartner

Wie finde ich sie, wie arbeite ich gut mit ihnen zusammen und hole das meiste aus ihnen heraus?

Partnersuche - Brainstorming

- Schneeballsystem: Bestehende Kontakte ansprechen
- Partnersuche per Datenbank – Gesuch aufgeben oder auf eines antworten
- Kontaktstellen (DVS, European Network for Regional Development) um Hilfe bitten
- EU-Koordinatoren von lokalen und regionalen Behörden
- Städte-/Regionenpartnerschaften nutzen

Partnersuche - Brainstorming

- Laufende oder abgeschlossene Projekte durchsuchen
- Thematische Veröffentlichungen (z.B. Good Practice-Sammlungen) durchsuchen
- Veranstaltungen besuchen, z.B.
 - European Week of Cities and Regions
 - Thematische Konferenzen
 - Abschlusskonferenzen von laufenden Projekten
 - Matchmaking Events
 - DVS-Schulungen 😊

Ansprache möglicher Partner

- Möglichst Personen identifizieren, die schon im transnationalen Kontext gearbeitet haben – die können die Anfrage immer noch an die Fachexperten weitergeben
- Zukünftige Ansprechpartner klären
- Kurze Projektskizze beilegen/aushändigen
- Schnell (telefonisch) nachfassen
- Ggf. Entscheidung einfordern

Die richtigen Partner auswählen

- Profil des/der gesuchten Partner anlegen – was für Fachwissen, Erfahrungen, regionale Spezifika benötigen wir?
- Frühere Projekte – Rolle und Qualität der Arbeitsergebnisse (sofern zugänglich) prüfen
- Kontaktstellen nach Erfahrungen fragen
- Förderbedingungen und Strategien abgleichen

Die richtigen Partner auswählen

- Fragebogen schicken und darin spezifische Herausforderungen, Vorerfahrungen, Interessen und Ziele abfragen
- Vorteil: Man kann nicht nur Interessen mit den eigenen abgleichen, sondern erfährt auch etwas über das Engagement des Partner (1. Arbeitsergebnis)
- Skype-Konferenzen o.ä. organisieren
- Partner besuchen und kennenlernen
- ...

Die richtigen Partner auswählen

Wie erkenne ich einen guten Partner?

- Antwortet schnell – und sei es kurz
- Stellt informierte Fragen
- Ist bereit, Vorarbeiten ins Projekt zu investieren
- Weiß, was er will – hat klare eigene Vorstellungen vom Projekt und teilt die auch mit
- Engagement auf allen Ebenen (Regionalmanager, Bürgermeister, Fachleute)
- ...

Die Partner „rumkriegen“

- Gemeinsame Herausforderungen betonen
- Angebote zur Mitarbeit für verschiedene Akteure bieten
- Die Projektziele noch nicht zu genau festlegen, Gestaltungsspielräume bieten und Vorschläge aufgreifen
- Potenzielle Partner besuchen und/oder einladen
- ...

Die richtige Partneranzahl

- Hängt von vielen Faktoren ab:
 - Geht es darum, konkrete, klar definierbare Aufgaben umzusetzen oder neue Möglichkeiten und Ansätze zu erkunden und Netzwerke zu knüpfen?
 - Muss eine Tourismusregion oder ein Naturraum möglichst komplett vertreten sein, damit das Projekt erfolgreich sein kann?
 - Über wie viel Erfahrung in der Koordination von Kooperationsprojekten und Ressourcen verfügt der federführende Partner?

Wichtige Anlaufstellen für die Partnersuche

- DVS - LEADER Kooperation
<https://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/de/partner/kooperationen/kooperationsprojekte/>
- ENRD: Informationen zu LEADER-Kooperation
https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-cooperation_de
- ENRD: LAG-Datenbank mit Anzeige von LAGs, die an Kooperationsprojekten interessiert sind:
https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/lag-database_en
- ENRD: CLLD-Partnersuche-Tool
https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/clld-partner-search_en

Wichtige Anlaufstellen für die Partnersuche

- ENRD: Projektbroschüren

[https://enrd.ec.europa.eu/publications/search/en?f%5B0%5D=im field enrd publication type%3A20484](https://enrd.ec.europa.eu/publications/search/en?f%5B0%5D=im+field+enrd+publication+type%3A20484)

- ENRD: Veranstaltungsdatenbank

https://enrd.ec.europa.eu/news-events/events/upcoming_en

Das Kennenlernen – Erstes Treffen

- Partnern Zeit geben, sich und ihre Region vorzustellen
- Nicht immer nur PowerPoint-Präsentationen: Filme, Objekte, Produkte...
- Lokale Akteure und Bewilligungsstellen einladen, ggf. Meeting in Arbeitstreffen und „öffentlichen“ Teil aufteilen
- Erst über Inhalte sprechen, dann über Finanzen
- Abgleichen von Zielen, Prioritäten, Erwartungen und Verwaltungsmechanismen

Abgleich von Zielen, 1. Methode

Teilnehmer bitten, die folgenden Fragen zu beantworten:

- Der größte Erfolg für meine Region wäre es, wenn...
- Ich selbst wäre stolz, wenn ich am Ende des Projekts sagen könnte, dass....
- Meine größte Sorge bezogen auf das Projekt ist...
- Für unseren gemeinsamen Erfolg wird es ganz wichtig sein, dass...

Abgleich von Zielen, 2. Methode

Teilnehmer bitten, (gemeinsam) ihre Region als Landschaft mit Häusern (Institutionen, Unternehmen), Personen (Akteuren, Zielgruppen, End-Nutzer), natürlichen Gegebenheiten auf einer großen Leinwand zu zeichnen

1. wie unsere Region heute aussieht
2. Wie unsere Region in X Jahren, nach Projektende, aussieht

Das Kennenlernen – Erstes Treffen

- Essen & Trinken
- Soziale Aktivitäten
- Wettbewerb (z.B. Kegeln) / Quiz zu den Partnerregion: Ehrgeiz aktiviert, Teambuilding, Spaß
- Arbeitssprache definieren, ggf. Dolmetscher organisieren
- Interne Kommunikationsmittel und –regeln besprechen
- Nächste Schritte festlegen
- Vor dem Meeting klären, wer was zahlt (Hotel, Getränke, ...)

Kooperationsvereinbarung

- Kann auf ein bereits vor der Bewilligung abgeschlossenes „Memorandum of Understanding“ aufbauen
- Teilweise muss die Kooperationsvereinbarung schon vor der Bewilligung vorgelegt werden
- Vorlagen z.B. im Kooperationshandbuch 1+1=11 der DVS oder https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/leader-cooperation_guide_en_update_april-2017.pdf#page=22

Kooperationsvereinbarung – Zentrale Inhalte

- Beteiligte Partner
- Ziele des Kooperationsprojektes
- Dauer des Projekts
- Gemeinsame Maßnahmen
- Festlegung der Arbeitssprache
- Verantwortlichkeiten der Projektpartner und des federführenden Partners
- Finanzieller Rahmen des Kooperationsprojekts, Abrechnung gemeinsamer Maßnahmen
- Entscheidungsfindung, Konfliktlösung
- Änderungen der Projektpartnerschaft
- Ggf. Anhänge: Detaillierte Arbeits- und Finanzplanung

Die Anfangsmotivation beibehalten

- Zu Beginn des Projekts oft treffen, ggf. auch nur in kleineren Gruppen
- Wackelige Partner direkt zu Beginn ein Treffen ausrichten lassen
- Studienbesuche zu Anfang des Projekts
- Erste schnelle Arbeitsergebnisse (z.B. regionale Bestandsaufnahmen)
- Partnern von Anfang an gewisse Aufgaben geben (z.B. Moderation/Dokumentation von Arbeitsgruppentreffen)

Arbeiten auch zwischen den Treffen

- Nicht alle Deadlines direkt vor die Projektmeetings legen
- Video-/Telefonkonferenzen in kleinen Gruppen
 - Regelmäßige Termine? (klappt oft nicht)
 - Arbeitsgruppen besprechen sich untereinander, nicht immer das komplette Konsortium einladen
- Blog auf gemeinsamer Website (oder gemeinsamer Social Media Feed), um über aktuelle Entwicklungen zu berichten

Interkulturelle Zusammenarbeit

- Arbeitskulturen kann man nicht ändern, es können sich höchstens alle ein bisschen aneinander anpassen
- Wichtig: aufmerksam sein, zuhören, beobachten, fragen – warum laufen gewisse Dinge anders als bei uns?
- Intersektorale Zusammenarbeit kann mindestens ebenso herausfordernd sein

Interkulturelle Zusammenarbeit

Abfinden	Kompromiss finden	Regeln setzen
Andere Arbeitszeiten	Kritik vorsichtig üben (Sandwichtaktik)	Maximale Anzahl der Teilnehmer pro Region an Treffen / Exkursionen
Andere Urlaubszeiten	Partnern Fragen stellen, sie aber nicht bedrängen	Teilnehmer müssen Englisch zumindest verstehen können
Andere Verwaltungsabläufe		Pünktlicher Start ins Meeting
Hierarchien		Da sein oder abmelden
		Laptops bleiben zu?

Monitoring und Evaluation

- Alle Partner sollten die gleichen Indikatoren nutzen, auf Definitionen einigen
- Quantitative und qualitative Indikatoren sind möglich
- Vorlagen für Auswertung durch federführenden Partner erleichtert die Arbeit für alle
- Indikatoren sollten SMART sein:
 - Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound
Spezifisch, Messbar, Erreichbar, Relevant, Terminiert

Externe Kommunikation

- Vieles, was auf lokaler Ebene zu beachten ist, trifft auch hier zu:
 - Über Zielgruppen klar werden
 - Tools, Botschaften und Sprache entsprechend auswählen und anpassen
 - Lieber oft wenig kommunizieren als selten viel
 - Blogs und Social Media können auch in die anderen Regionen aktivierend wirken
- Eine oft vernachlässigte Zielgruppe: Die eigenen KollegInnen!

Sinn und Unsinn von Projektmanagementtools

- Ein Projektmanagementtool ist nur so gut, wie es auch professionell und kontinuierlich genutzt wird
- Wenn Sie bereits ein Tools verwenden und damit gute Erfahrungen gemacht haben, nutzen sie es weiter!
- Transnationale Projekte sind oft komplexer, rechtfertigen aber i.d.R. nicht die Anschaffung und Einarbeitung
- Projektmanagement-Tools sind nicht für diese Art von Kooperationsprojekten ausgelegt

Sinn und Unsinn von Projektmanagementtools

- Kooperationspartner
 - Haben vermutlich keine Lizenz
 - Haben keine Lust oder Zeit, sich damit auseinanderzusetzen
 - Haben einfach eine andere Arbeitsweise

Wichtiger:

- Gut organisierte und leicht zugängliche Cloud-Lösung für das Teilen von Dateien
- gut funktionierendes Online-Meeting/Webinar-Tool!
- Ggf. Lösung für kollaboratives Arbeiten an einem Dokument



How the Lead Beneficiary saw the project idea



How the partners understood the project idea



What the partners sold to the decision makers



How the consultant described it in the application form



How the evaluators interpreted the application



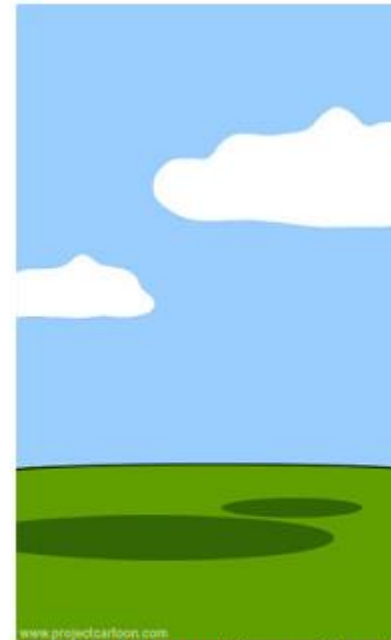
How the partners saw the project once it was approved



What the JTS wanted to see



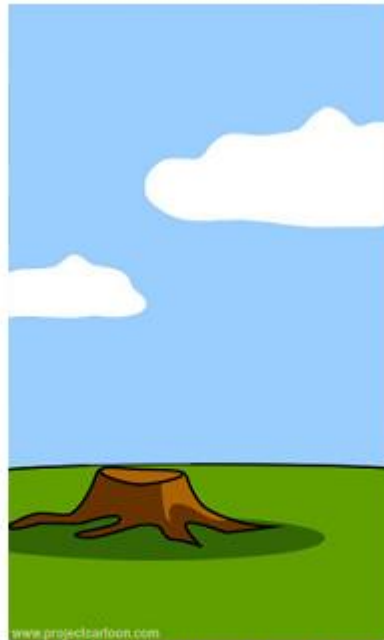
What the partners reported



What the public noticed



What the project
actually implemented



What remained of the
project after closure



What the target groups
really needed

Kontakt

Hauke Siemen

Geschäftsführender Partner

REM Consult Lang + Partner

An der Alster 11

20099 Hamburg

siemen@rem-consult.eu

Tel. +49 (40) 52 479 489 1

