



farnet

L E I T F A D E N # 2



Zusammenarbeit – ein Thema für Fischwirtschaftsgebiete in der EU

*Leitfaden für die Startphase der
Zusammenarbeit zwischen Lokalen
Aktionsgruppen für Fischerei*



Inhalt

1. Einleitung	1	3.3 Vermittlungen und Praktika	18
Wozu dieser Leitfaden ?		Was ist eine Vermittlung oder ein Praktikum ?	
Was ist Zusammenarbeit – und was nicht ?		Wer nimmt an einer Vermittlung oder einem Praktikum teil ?	
Warum überhaupt Zusammenarbeit zwischen Fischwirtschaftsgebieten ?		Wie wird eine Vermittlung oder ein Praktikum organisiert ?	
Die Bandbreite der Zusammenarbeitsmöglichkeiten unter der Achse 4		Austauschvermittlung oder -praktikum	
Begünstigte und Teilnehmer in Kooperationsprojekten		Vorbereitung auf die Vermittlung oder das Praktikum	
Partner in Kooperationsprojekten		Suche nach finanzieller Unterstützung	
Interregionale und transnationale Zusammenarbeit			
2. Leitlinien für wirksamere Zusammenarbeit in der Achse 4	6	3.4 FLAG-Partnerschaften	21
Dezentralisierte Beschlussfassung		Was ist unter FLAG-Partnerschaften zu verstehen ?	
Technische Hilfe für die Vorentwicklung von Projekten		Wer nimmt an einem Partnerschaftsprojekt teil ?	
Beihilfeintensität		Die wichtigsten Schritte	
		Partnerschaft als Startrampe für andere Formen der Zusammenarbeit	
		Suche nach finanzieller Unterstützung	
		Nützliche Informationsquellen	
3. Arten der Zusammenarbeit unter der Achse 4 ...	9	3.5 Thematische Workshops oder Konferenzen	24
3.1 Studienbesuche	10	Was ist ein thematischer Workshop oder eine thematische Konferenz ?	
Was ist ein Studienbesuch ?		Welchen Zweck hat ein thematischer Workshop oder eine thematische Konferenz ?	
Wozu dient ein Studienbesuch ?		Wer nimmt an thematischen Workshops oder Konferenzen teil ?	
Wer nimmt an einem Studienbesuch teil ?		Wie wird ein thematischer Workshop oder eine thematische Konferenz organisiert ?	
Wie wird ein Studienbesuch organisiert ?		Die Ergebnisse optimal nutzen	
Vor dem Besuch		Suche nach finanzieller Unterstützung	
Während des Besuchs		Nützliche Informationsquellen	
Nach dem Besuch			
Suche nach finanzieller Unterstützung			
Nützliche Informationsquellen			
3.2 Mentoring (Betreuungs- und Beratungsvereinbarungen)	14	3.6 Weitergehende Kooperationsprojekte	28
Was ist Mentoring ?		Was ist ein weitergehendes Kooperationsprojekt ?	
Wie kann ein Mentor die Umsetzung der Achse 4 unterstützen ?		Wer nimmt an weitergehenden Kooperationsprojekten teil ?	
Was ist bei der Auswahl eines geeigneten Mentors oder einer geeigneten Mentorin zu beachten ?		Welche Arten von Aktionen kommen in Betracht ?	
Planung eines Mentoring-Auftrags		Welche einzelnen Schritte sind nötig ?	
Suche nach finanzieller Unterstützung		Suche nach finanzieller Unterstützung	
Nützliche Informationsquellen		Nützliche Informationsquellen	

Foto-Credits (Seite):

Europäische Kommission (Titelseite, 6, 10, 18), FARNET Support Unit (1, 14, 18, hintere Umschlagseite), Anastasios Perimenis (Titelseite, 9, 24), Małgorzata Kramarz (5, 21), Eve Küllmallik (23, 28), Asociación Guimatur (16, hintere Umschlagseite).

Mitarbeiter:

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

Produktion:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Herausgeber: Europäische Kommission, Generaldirektion für Maritime Angelegenheiten und Fischerei. Der Generaldirektor.

Erklärung über Haftungsausschluss: Obwohl die Generaldirektion für Maritime Angelegenheiten und Fischerei für die Gesamtherstellung dieser Publikation verantwortlich ist, übernimmt sie keinerlei Verantwortung für die Richtigkeit des Inhalts und die in einzelnen Beiträgen geäußerten Meinungen. Weder hat die Europäische Kommission – sofern nicht ausdrücklich anders erwähnt – sich die in dieser Veröffentlichung geäußerten Meinungen zu eigen gemacht oder sie anderweitig gebilligt, noch sollten die in dieser Veröffentlichung gemachten Äußerungen als Äußerungen der Kommission oder der Generaldirektion für Maritime Angelegenheiten und Fischerei aufgefasst werden. Die Europäische Kommission haftet weder für die Richtigkeit der in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben noch übernimmt sie oder irgendeine in ihrem Auftrag handelnde Person Verantwortung für irgendeinen von diesen Angaben gemachten Gebrauch.

© Europäische Union, 2010.

In Belgien auf Recyclingpapier gedruckt.

1. Einleitung

Wozu dieser Leitfaden ?

Die Achse 4 des Europäischen Fischereifonds (EFF) beinhaltet eine Klausel über die Förderung interregionaler und transnationaler Zusammenarbeit zwischen Fischwirtschaftsgebieten. Dieser Aspekt der Achse 4 soll Lokale Aktionsgruppen für Fischerei (FLAG) ermutigen, Ideen und Erfahrungen auszutauschen und sich an Kooperationsprojekten und -initiativen zu beteiligen, die zur nachhaltigen Entwicklung von Fischwirtschaftsgebieten beitragen.

Zweck dieses Leitfadens ist, FLAG und Verwaltungsbehörden bei der Umsetzung dieses Aspekts der Achse 4 zu unterstützen. Insbesondere geht es darum zu erklären, was im Kontext der Achse 4 mit Zusammenarbeit gemeint ist, welche Vorteile sie den FLAG und ihren Gebieten bringen kann und wie die Unterstützung der Zusammenarbeit auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene am besten organisiert und gemanagt werden kann. Der Leitfaden dürfte besonders solche FLAG interessieren, **die sich von der Zusammenarbeit praktisches Wissen versprechen, das ihnen in den Frühstadien des Managements ihrer Partnerschaft** und bei der Umsetzung ihrer lokalen Strategie hilft.

Sechs selbständige Abschnitten, die sich auf die Notwendigkeit einer raschen Übertragung von Erfahrungen zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Gruppen konzentrieren, erteilen ausführliche Informationen über die Arten von Kooperationsprojekten, die unter der Achse 4 in Frage kommen. Diese sechs Abschnitte betreffen: *Studienbesuche* zwischen Fischwirtschaftsgebieten; *Mentoring- oder Betreuungs- und Beratungsvereinbarungen* zwischen den Mitarbeitern und Mitgliedern erfahrener und weniger erfahrener FLAG; *Vermittlungen und Praktika*; *Partnerschaftsarrangements*; *thematische Workshops oder Konferenzen* und schließlich eine Einführung in *weitergehende Kooperationsprojekte*.



Was ist Zusammenarbeit – und was nicht ?

Unter Zusammenarbeit versteht man in der Regel, dass zwei oder mehr Parteien sich zusammenschließen und auf gemeinsame Ziele hinarbeiten. Das ist etwas anderes als Wettbewerb, bei dem zwei oder mehr Parteien gegeneinander arbeiten, um auf Kosten der anderen individuelle Ziele zu erreichen. Allerdings können bestimmte Anteile von Zusammenarbeit und Wettbewerb auf verschiedenen Ebenen koexistieren, wie etwa im Fall konkurrierender Sportmannschaften, wo Mannschaftsmitglieder miteinander kooperieren, aber gleichzeitig kollektiv mit einer anderen Mannschaft im Wettbewerb stehen.

So wird auch die lokale Partnerschaft oft als eine Form der Zusammenarbeit zwischen lokalen Akteuren beschrieben, bei der – nachdem die interne Kooperation etabliert ist – die Partnerschaft entscheiden muss, ob sie mit anderen Akteuren und Gebieten konkurriert oder ob sie breitere, externe Bündnisse bildet, um in Fragen von gemeinsamem Interesse zusammenzuarbeiten.

Es ist offensichtlich, dass Fischwirtschaftsgebiete und -gemeinschaften auf unterschiedliche Weise miteinander konkurrieren können (zum Beispiel um den Zugang zu Fischereiressourcen oder im Tourismussektor, oder – im Fall von Gruppen aus demselben Land – auch um Fördermittel aus der Achse 4). Diese Konflikte sollten nicht geleugnet werden, denn wo sie bestehen, können sie dazu führen, dass Fischwirtschaftsgebiete Hintergedanken entwickeln, die sie daran hindern, zusammenzukommen und gemeinsame Gefahren und Chancen ins Auge zu fassen. Sich klar und offen zu den Differenzen zu äußern, ist oftmals der erste Schritt zur Untersuchung der erstaunlich großen Zahl von Fragen, in denen Fischwirtschaftsgebiete zusammenarbeiten können.

Zusammenarbeit ist seit jeher ein Schlüsselkonzept im Vokabular der Europäischen Union. In gewissem Sinne beruht die Union selbst auf dem Mehrwert, der dadurch geschaffen wird, dass die Mitgliedstaaten in verschiedenen Bereichen und auf unterschiedliche Weise zusammenarbeiten. Doch der Mehrwert ist oft nur schwer in quantitativen, materiellen Begriffen zu berechnen, was bei Politikern und Rechnungsprüfern manchmal die Alarmglocken läuten lässt. Die große Angst ist, dass Zusammenarbeit lediglich für teure „Vergnügungsreisen“ oder „Ausflüge“ benutzt wird, die der lokalen Bevölkerung – mit Ausnahme der direkt Beteiligten – wenig echten Nutzen bringen. Darum sollte es bei Zusammenarbeit natürlich nicht gehen.

Das echte und legitime Anliegen, Missbrauch zu verhindern und sowohl den lokalen als auch den breiteren politischen Effekt von Zusammenarbeit zu maximieren, hat zu einigen sehr nützlichen Empfehlungen und Leitlinien für die Umsetzung von Zusammenarbeit geführt. Doch leider waren manche der „Heilmittel“ schlimmer als die potenzielle Krankheit, was zu einer Reihe von übermäßig bürokratischen Zwängen und ausgesprochen künstlichen „Produkten“ geführt hat, die den wirklichen Wert der Zusammenarbeit vor Ort erheblich verringern. Diese Empfehlungen für Zusammenarbeit im Rahmen der Achse 4 tragen dieser Erfahrung Rechnung; sie schlagen transparente Verfahren vor, die flexibel genug sind, um es Fischwirtschaftsgebieten zu ermöglichen, das Potenzial der Zusammenarbeit optimal zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen zu nutzen.

Warum überhaupt Zusammenarbeit zwischen Fischwirtschaftsgebieten?

Die Fischwirtschaftsgebiete in der EU sind mit vielen ähnlichen Herausforderungen konfrontiert: die Notwendigkeit, eine nachhaltigere Bewirtschaftung der Fischereiressourcen zu gewährleisten; die Notwendigkeit, neue ökonomische Entwicklungen und Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen und schließlich die Notwendigkeit, den Fischereisektor besser an lokalen und regionalen Entwicklungsprozessen zu beteiligen.

Der territoriale Ansatz zur Entwicklung, den die Achse 4 des EFF unterstützt, bietet Interessentengruppen in verschiedenen Gebieten die Möglichkeit, lokale Antworten auf diese Herausforderungen auszuarbeiten und umzusetzen. Einer der wesentlichen Vorteile dieses Konzepts besteht darin, dass es die lokale Bevölkerung und lokale Ressourcen mobilisiert und so eine Fülle von neuen Ideen, Innovationen und Experimenten hervorbringt, die den gesamten Entwicklungsprozess bereichern.

Die Zusammenarbeit bietet den Fischwirtschaftsgebieten Gelegenheit, ihre Ideen und Erfahrungen – vor allem diejenigen, bei denen etwas herauskommt – auszutauschen; so ermöglicht sie ein wechselseitiges Befruchten und die Übertragung bewährter Methoden. Manchmal kann solcher Austausch auch zur Entwicklung gemeinsamer Projekte führen, die auf die Nutzung von Synergien oder Komplementaritäten abzielen.

Fischwirtschaftsgebiete können also auf verschiedene Weise von Zusammenarbeit profitieren:

1. Sie kann eine Quelle neuer Ideen und Methoden sein, die zur Umsetzung bestimmter Aspekte der lokalen Entwicklungsstrategie beitragen;
2. sie kann Möglichkeiten bieten, bestehende Projekte auszubauen oder neue Projekte zu entwickeln, indem Fähigkeiten und Ressourcen zusammengelegt und/oder neue Märkte oder geschäftliche Entwicklungschancen erschlossen werden.

Zu den weniger greifbaren Vorteilen gehört auch die stärkere Motivation, die häufig entsteht, wenn Einzelpersonen und Gemeinschaften sich bewusst werden, dass sie beim Anpacken der Herausforderungen, denen sie gegenüberstehen, nicht allein sind. Schließlich stärkt Zusammenarbeit auch das Gefühl einer gemeinsamen europäischen Identität.

Da der territoriale Ansatz unter der Achse 4 für viele lokale Akteure und Verwaltungsbehörden neu ist, könnte sich die Zusammenarbeit als wirksames Hilfsmittel zum Aufbau von Kapazitäten und zur Entwicklung des Gefühls erweisen, am selben Strang zu ziehen. In einigen Teilen der EU nimmt die Errichtung von FLAG mehr Zeit in Anspruch als ursprünglich vorgesehen; hier besteht eindeutig erheblicher Bedarf an Kapazitätsaufbau auf allen Ebenen. Anderswo haben Gruppen und Verwaltungsbehörden bereits beachtliche Erfahrung gesammelt oder bestehende Kapazitäten und Strukturen (z. B. von Initiativen wie LEADER) genutzt. Der Austausch zwischen unterschiedlich weit fortgeschrittenen Gruppen kann allen Parteien zum Vorteil gereichen.

Paradoxerweise eröffnet gerade die Neuheit und die mangelnde Erfahrung mit territorialer Entwicklung in Fischwirtschaftsgebieten auch eine wichtige Chance. Wir werden noch sehen, dass die EFF-Verordnung hinsichtlich der Arten der Zusammenarbeit zwischen Fischwirtschaftsgebieten relativ offen ist und dass die Verfahren der meisten Verwaltungsbehörden Handlungsspielraum lassen. In diesem Kontext ist es möglich, aus früheren Erfahrungen zu lernen und Empfehlungen und Leitlinien auszuarbeiten, die die Zusammenarbeit zu einem wirksamen Instrument zur Bewältigung der oben erwähnten Herausforderungen machen können.

Die Bandbreite der Zusammenarbeitsmöglichkeiten unter der Achse 4

Wir leben in einer Wissensgesellschaft, in der eine der wichtigsten Wertschöpfungsquellen darin besteht, die wichtigen Informationen zu ausfindig zu machen und so zu verarbeiten, dass sie in verschiedenen Kontexten genutzt werden können. Daraus folgt, dass einer der wichtigsten Gewinne der Zusammenarbeit zwischen Fischwirtschaftsgebieten auch immaterielle Aspekte beinhalten wird, die mehr mit Wissenstransfer als mit materiellen Ergebnissen zu tun haben.

Vor allem in den Anfangsstadien kommt es darauf an, dass die Zusammenarbeit den FLAG hilft zu erkennen, welche Methoden und Instrumente aus dem vorhandenen „Bestand“ der in ganz Europa verfügbaren Erfahrungen für sie von Bedeutung sind, und dass sie den Fischwirtschaftsgebieten hilft, sie gezielt zu übertragen und an ihre speziellen Bedürfnisse anzupassen. Wenn dies nicht aktiv gefördert wird, besteht die Gefahr, dass Gruppen

viel Zeit mit isolierten und kostspieligen Versuchen vergeuden, die lediglich „das Rad neu erfinden“.

Das Vademekum zum EFF enthält eine Empfehlung (auf Basis des früheren Programms LEADER), dass Zusammenarbeit „die Durchführung eines **gemeinsamen Projekts** beinhalten und nicht einfach aus einem Erfahrungsaustausch bestehen sollte“. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, klarzustellen, dass „gemeinsame Projekte“ unter der Achse 4 ein breites Spektrum immaterieller Aktivitäten in verschiedenen Stadien des „Projektzyklus“ beinhalten können. Diese umfassen:

- › einen gezielten Transfer von Wissen von einem Fischwirtschaftsgebiet zu einem anderen einschließlich seiner Anpassung an die dortigen Umstände. Diese Aktivitäten sind in den Anfangsstadien eines Programms besonders wichtig und werden in den meisten anderen Leitfäden behandelt¹;
- › gemeinsame Studien oder Forschungs- und Entwicklungsprojekte;
- › gemeinsame Entwicklung etwa von IT-Anwendungen, Werbematerial und/oder lokal produzierten Erzeugnissen und Dienstleistungen;
- › die Entwicklung von Normen und Standards, die entweder in Qualitätslabeln oder als Vorschläge für gesetzliche oder ordnungsrechtliche Normen auf nationaler oder EU-Ebene verwendet werden können;
- › gemeinsame Förderung und Vermarktung gemeinsamer oder ähnlicher Produkte und/oder Aktiva (darunter kulturelle Veranstaltungen, Werbekampagnen, gemeinsame territoriale Vermarktung...).

Für Fischwirtschaftsgebiete ist es zwar nicht unmöglich, jedoch zumeist weitaus schwieriger, bei der *Erzeugung materieller Produkte zusammenzuarbeiten* – beispielsweise indem sie innerhalb der Lieferkette bestimmter Produkte verschiedene Funktionen übernehmen. Diese Art der Zusammenarbeit ist im Allgemeinen einfacher, wenn eine materielle oder geografische Verbindung besteht (zum Beispiel markierte Routen und Wege längs einer bestimmten Küste, eines Flusses, einer Bergkette oder einer Produktroute).

¹ Diese Erweiterung der Definition „gemeinsamer Projekte“ bringt die Achse 4 in Gleichklang mit anderen Kooperationsprogrammen wie URBACT und Interreg IVB.. Anstelle einer künstlichen Unterscheidung zwischen Austausch, Transfer und Zusammenarbeit wird unterstrichen, dass es in allen drei Bereichen gleichermaßen sorgfältig durchgeführte und nützliche „gemeinsame Projekte“ geben kann.

Begünstigte und Teilnehmer in Kooperationsprojekten

Laut der EFF-Verordnung kann im Rahmen der nachhaltigen Entwicklung der Fischwirtschaftsgebiete eine „Förderung der interregionalen und transnationalen Zusammenarbeit zwischen den **Gruppen der Fischwirtschaftsgebiete**, insbesondere durch Vernetzung und durch Verbreitung bewährter Verfahren“ gewährt werden (Artikel 44, Abs. 1).

Daher ist klar, dass es sich bei den wichtigsten *Teilnehmern* der Zusammenarbeit zwar durchaus um andere lokale Akteure wie etwa Fischereiorganisationen, private Unternehmen oder Gemeindeorganisationen handeln kann, die offiziellen *Begünstigten und Partner* der Zusammenarbeit jedoch die FLAG sein müssen. Die FLAG müssen über das Kooperationsprojekt und die Organisationen oder Akteure, die teilnehmen werden, entscheiden.

Die EFF-Verordnung (Artikel 43, Absätze 3 und 4) sagt lediglich, dass Fischwirtschaftsgebiete eine begrenzte Ausdehnung haben sollten, in der Regel unterhalb der NUTS-Ebene ². Die Interventionen betreffen vorrangig Gebiete mit geringer Bevölkerungsdichte, rückläufiger Fischerei oder kleinen fischwirtschaftlichen Gemeinschaften. Sie sollten auch aus geografischer, wirtschaftlicher und sozialer Sicht eine ausreichende Kohärenz aufweisen.

Daher geht aus der Verordnung hervor, dass die Achse 4 die Zusammenarbeit zwischen FLAG in derartigen Fischwirtschaftsgebieten unterstützen sollte. Indes können – sofern der Nutzen erwiesen ist – *von der Achse 4 geförderte FLAG auch mit „Achse 4- oder LEADER-ähnlichen“ Gruppen³ in Fischwirtschaftsgebieten zusammenarbeiten, die den oben stehenden Bedingungen genügen, aber nicht für die Achse 4 ausgewählt wurden*. In diesem Fall würde die Achse 4 nur die Aktionen unterstützen, die den tatsächlich unter der Achse 4 ausgewählten Gruppen und Gebieten entsprechen.

Partner in Kooperationsprojekten

Eine der wichtigsten Lehren der Zusammenarbeit ist, dass die Partner nicht immer die gleichen Ziele verfolgen müssen (obwohl sich ihre Ziele ergänzen müssen) und nicht unbedingt über den gleichen Grad an Erfahrung verfügen müssen. Die wesentliche Voraussetzung für Erfolg ist, unmissverständlich darzulegen, welchen Beitrag jeder Partner zu der Zusammenarbeit zu leisten gedenkt, welchen Nutzen er sich davon verspricht und welche Erfahrungen oder sonstigen Ressourcen er einbringen will. Die Verteilung der Rollen in der Partnerschaft muss diese Situation widerspiegeln. Dies ermöglicht ein breites Spektrum von Regelungen zwischen den Partnern:

- › ein gegenseitiger Transfer zwischen allen Partnern;
- › einer oder mehrere erfahrene Partner übernehmen die Rolle des Mentors und übertragen Wissen an die anderen;
- › alle Partner unterstützen einander bei der Ermittlung von Bedürfnissen, die von einem externen Akteur erfüllt werden. Beispielsweise könnte es sich bei dem gemeinsamen Projekt um ein Forschungs- oder Ausbildungsprojekt mit einer Universität oder einem Ausbildungszentrum handeln.

² http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nuts/basicnuts_regions_de.html

³ *Auf breiter Basis operierende lokale öffentlich-private Partnerschaften, die darauf hinarbeiten, das langfristige Potenzial ihrer lokalen Gebiete zu verbessern und in der Lage sind, Entwicklungsstrategien für diese Gebiete zu formulieren und umzusetzen.*



Interregionale und transnationale Zusammenarbeit

Die EFF-Verordnung ermöglicht sowohl interregionale Zusammenarbeit zwischen Gruppen im gleichen Mitgliedstaat als auch transnationale Zusammenarbeit zwischen Gruppen in zwei oder mehr Mitgliedstaaten.

Das Konzept der interregionalen Zusammenarbeit wurde erstmals im Programm LEADER+ eingeführt, um Gruppen daran zu hindern, unrealistische Sprünge zu machen, vom Aufbau lokaler Partnerschaften zur Bildung transnationaler Partnerschaften mit Akteuren, die tausende Kilometer entfernt sind, ohne vorher die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit mit Akteuren in ihrer eigenen Region oder ihrem eigenen Land zu erprobt zu haben.

Die größere physische und kulturelle Nähe von Gruppen, die an einer interregionalen Zusammenarbeit mitwirken, eröffnet mehr Möglichkeiten, gemeinsame Natur- und Kulturgüter, wie etwa Bergketten, Flüsse, Küsten, kulturelle Aktivposten und so fort gemeinsam in Wert zu setzen. Es gibt zahlreiche Beispiele für erfolgreiche Projekte, in deren Rahmen Straßen und Routen, Informationszentren, Veranstaltungen und damit verbundene Werbeaktivitäten entwickelt wurden. Generell ist Achse-4-Gruppen zu empfehlen, zuerst über interregionale Zusammenarbeit nachzudenken und dann, auf Basis dieser Überlegungen, den potenziellen Mehrwert einer transnationalen Zusammenarbeit zu prüfen.

Ferner gibt interregionale Zusammenarbeit den nationalen oder regionalen Verwaltungsbehörden die Chance, bestimmte strategische Aktivposten (wie etwa Naturparks, Meeresschutzgebiete, Seen usw.) oder Themen ausfindig zu machen und Gruppen Anreize zu bieten, Kooperationsprojekte zu entwickeln, die sich darum drehen. Beispielsweise haben sich in einer Region wie Aragon in Spanien aus dieser Art der Zusammenarbeit dauerhafte europaweite Themennetzwerke entwickelt (z. B. das Europäische Geopark-Netzwerk). Ein solcher Ansatz könnte für FLAG, die am selben Meer liegen, gut funktionieren.

2. Leitlinien für wirksamere Zusammenarbeit in der Achse 4



Dezentralisierte Beschlussfassung

Lokale Projekte, die im Rahmen einer FLAG-Strategie unterstützt werden, werden in der Regel einer Reihe von Bewertungen unterzogen, die sich auf Förderfähigkeit, Machbarkeit, das Vorliegen rechtlicher Genehmigungen und Lizenzen usw. beziehen. Kooperationsprojekte sind *per definitionem* komplexer, da sie in verschiedenen rechtlichen, administrativen und kulturellen Kontexten stehen können. Wenn die Verfahren nicht vereinfacht und koordiniert werden, besteht die Gefahr, dass Kooperationsprojekte unter der bürokratischen Belastung zusammenbrechen. Ein klassischer Fall ist eine Partnerschaft von fünf Gruppen, bei der jede Verwaltungsbehörde unterschiedliche Förderfähigkeitsregeln und Auswahlssysteme hat und jeweils die Zustimmung der anderen benötigt, bevor sie selbst entscheidet, ob sie Fördermittel bewilligt oder nicht.

Daher lautet die wichtigste Empfehlung für Achse-4-Zusammenarbeit, *die Dinge einfach zu halten und die Beschlussfassung, wann immer möglich, den Gruppen zu überlassen*. Im Folgenden einige Vorschläge, wie sich dies erreichen lässt:

- › *Dezentralisierte Budgets:* Wann immer möglich, sollte das Budget für Kooperationsprojekte von den lokalen Gruppen verwaltet werden, ähnlich wie bei anderen Projekten. Die Gruppen würden dann die unterzeichneten Zusagen ihrer Partner einholen und die Projekte auf dieser Basis genehmigen. Dann könnten Verwaltungsbehörden ihre eigenen Förderfähigkeitsprüfungen durchführen, ohne auf die Entscheidungen der anderen Verwaltungsbehörden zu warten.

Gemäß der EFF-Verordnung sollten die Kooperationsvorschläge der Gruppen getrennt von den Vorschlägen, die sich mit der lokalen Strategie befassen, beschrieben werden⁴. Im Idealfall sollten die Kooperationsaktivitäten (und das Budget) derart in den Gesamtvorschlag der Gruppe aufgenommen werden, dass sie klar von der lokalen Entwicklungsstrategie (bzw. dem Budget dafür) zu unterscheiden sind. Dies ist einem separaten Bewilligungsverfahren vorzuziehen.

- › **Offene Aufrufe zur Einreichung von Anträgen:** Wenn das Budget für Zusammenarbeit von den Verwaltungsbehörden zentral verwaltet wird, sollten sie den Aufruf zur Einreichung von Anträgen für die Dauer des Programms offen halten und gewährleisten, dass Entscheidungen über Vorschläge innerhalb einer festen, vom Eingang der Anträge laufenden Frist getroffen werden. Verwaltungsbehörden sollten keine unterzeichneten Zusagen von den anderen Partnern des Kooperationsprojekts verlangen, sondern die Vorschläge vorbehaltlich der anschließenden Zustimmung der anderen Verwaltungsbehörden genehmigen.
- › **Clearingstelle:** Über die FARNET-Unterstützungsstelle sollten die Verwaltungsbehörden Gruppen aus anderen Ländern oder Regionen sowohl über Projekte, die Partner suchen als auch über ihren eigenen Aufruf zur Einreichung von Anträgen informieren. Außerdem sollten sie ihnen eine Kopie (auf Englisch) aller zusätzlichen Förderfähigkeitsregeln und Verfahren für die Zusammenarbeit zukommen lassen.

Technische Hilfe für die Vorentwicklung von Projekten

Es ist unwahrscheinlich, dass zu dem Zeitpunkt, zu dem den Gruppen das Kooperationsbudget unter der Achse 4 angewiesen wird, bereits detaillierte Ideen für die Zusammenarbeit vorliegen. Daher könnte eine Vorbereitungsphase erforderlich sein, die aus diesen Mitteln unterstützt werden sollte. Außerdem können Verwaltungsbehörden über die Achse 5 weitere technische Hilfe bereitstellen.

Wo das Kooperationsbudget zentral verwaltet und über spezifische Aufrufe zur Einreichung von Anträgen getrennt zugewiesen wird, kann davon ausgegangen werden, dass die zur Finanzierung vorgelegten Projekte bereits vollständig ausgearbeitet sind. Um die Vorbereitung derartiger Projekte zu unterstützen, haben die Verwaltungsbehörden jedoch die Möglichkeit, spezifische Beihilfen aus Achse 5-Mitteln zu gewähren (siehe die unten stehende Tabelle über die Budgetquellen und die Förderquoten für Zusammenarbeit).

Beihilfeintensität

Im Hinblick auf die Beihilfeintensität wird empfohlen, die unter den Achsen 4 oder 5 finanzierten Phasen zur Vorbereitung der Zusammenarbeit wie jedes andere nicht-produktive Projekt zu behandeln und zu 100 % aus öffentlichen Quellen (EU, national, regional oder lokal) zu finanzieren.

Wenn die Zusammenarbeit das konkrete Umsetzungsstadium erreicht, gelten die normalen Vorschriften für Beihilfeintensität, je nach der Art des durchgeführten Vorhabens:

- › Kooperationsprojekte können zu 100 % aus öffentlichen Quellen finanziert werden, wenn es sich um nicht-produktive Projekte handelt;
- › wenn ein Kooperationsprojekt mit dem Privatsektor und produktiven Investitionen verbunden ist, muss die entsprechende Beihilfeintensität (unter 100 %) je nach Art des Projekts festgelegt werden⁵.

⁴ Die EFF-Verordnung (Artikel 43) sieht vor, dass Unterstützung für die Gruppen a) für die Umsetzung lokaler Entwicklungsstrategien, zur Deckung aller Maßnahmen mit Ausnahme von Zusammenarbeit, und b) für die Umsetzung interregionaler und transnationaler Zusammenarbeit zwischen Gruppen von Fischwirtschaftsgebieten bereitgestellt werden kann.

⁵ Siehe Anhang II der Verordnung (EG) des Rates Nr. 1198/2006 (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32006R1198:DE:NOT>) vom 27. Juli 2006 über den Europäischen Fischereifonds.

Tabelle 1: Budgetquelle und Förderquoten für Zusammenarbeit:

	Art des Projekts	Vorbereitungsphase des Projekts		Hauptphase des Projekts		
		finanziert von	Beihilfeintensität	finanziert von	Beihilfeintensität	
Kooperationsbudget von FLAG verwaltet	Erfahrungstransfer	Achse-4-Zusammenarbeit, oder Achse 5	100%	Achse-4-Zusammenarbeit, oder Achse 5	100%	
	weiter fortgeschritten	Achse-4-Zusammenarbeit, oder Achse 5	100%	Achse-4-Zusammenarbeit, oder Achse 4 Umsetzung von Strategien	Projekt ist nicht mit Privatsektor und produktiver Tätigkeit verbunden: 100 %	Projekt ist mit produktiver Tätigkeit und Privatsektor verbunden: weniger als 100 %
Kooperationsbudget zentral verwaltet (regionale oder nationale Ebene)	Erfahrungstransfer	Achse 5	100%	Achse-4-Zusammenarbeit, oder Achse 5	100%	
	weiter fortgeschritten	Achse 5	100%	Achse-4-Zusammenarbeit	Projekt ist nicht mit Privatsektor und produktiver Tätigkeit verbunden: 100 %	Projekt ist mit produktiver Tätigkeit und Privatsektor verbunden: weniger als 100 %

3. Arten der Zusammenarbeit unter der Achse 4

Einleitung

Für FLAG, die ein Kooperationsprojekt in Betracht ziehen, sind verschiedene Arten der Zusammenarbeit möglich. In diesem Leitfaden konzentrieren wir uns hauptsächlich auf die Arten, die für Gruppen im Frühstadium ihrer Entwicklung am wichtigsten sind. Diese umfassen:

- › **Studienbesuche** zwischen Fischwirtschaftsgebieten (an denen lokale Interessenten und Betroffene teilnehmen können);
- › **Betreuungs- und Beratungsvereinbarungen** zwischen den Mitarbeitern und Mitgliedern einer erfahrenen und einer weniger erfahrenen FLAG;
- › **Vermittlungen und Praktika**, wobei die Teilnehmer aus einem FLAG-Gebiet kommen und von einem anderen aufgenommen werden;
- › **Partnerschafts-Vereinbarungen** zwischen FLAG;
- › **Thematische Workshops oder Konferenzen**;
- › **weitergehende Kooperationsprojekte**, auf die wir an dieser Stelle nur kurz eingehen, da sie in anderen Leitfäden ausführlicher behandelt werden. Derartige Projekte setzen ein längerfristiges Engagement voraus, Fähigkeiten und Ressourcen zur Durchführung eines gemeinsamen Projekts zusammenzulegen.



Diese potenziellen Kooperationsbereiche werden in den folgenden Kapiteln gründlicher behandelt. Voraussetzung für die Unterstützung derartiger Aktivitäten durch Kooperationsbudgets ist, dass sie auf Folgendem basieren:

- › eine klare Analyse der Bedürfnisse der Partner (die Nachfrage nach Wissen);
- › eine klare Beschreibung der Erfahrungen und Fähigkeiten, über die die Partner verfügen (das Angebot an Wissen);
- › eine Analyse, die zeigt, dass das verfügbare Wissen den ermittelten Bedürfnissen gerecht werden kann, und außerdem aufzeigt, welche Lücken bestehen und wie diese durch externe Quellen geschlossen werden können;
- › ein klarer Zeitplan und ein klares Arbeitsprogramm, in dem deutlich festgelegt ist, wer was tut und welche Ergebnisse man sich von jeder Aktion erwartet;
- › eine Beschreibung der Personen, die auf lokaler Ebene mitwirken werden und der Aktionen, die infolgedessen durchgeführt werden können.

3.1 Studienbesuche



Was ist ein Studienbesuch ?

Im Kontext von Achse-4-Kooperationsprojekten versteht man unter einem Studienbesuch den Besuch von einem oder mehreren Vertretern einer FLAG oder eines Fischwirtschaftsgebiets in einem oder mehreren anderen Fischwirtschaftsgebieten, bei dem die Besucher sich mit bestimmten Projekten und Initiativen in dem Gastgebiet vertraut machen. Der Studienbesuch wird normalerweise gemeinsam von den FLAG aus dem Besucher- und dem Gastgebiet organisiert.

Je nach den Aktivitäten, die in das Programm aufgenommen werden sollen, kann ein Studienbesuch von ein bis zwei Tagen bis zu einer Woche oder länger dauern. Doch in der Regel lassen Besuche von zwei oder drei Tagen genug Zeit für einen ersten Austausch, ohne zu viel Zeit und Ressourcen der Besucher oder Gastgeber in Anspruch zu nehmen.

Wozu dient ein Studienbesuch ?

Der Zweck eines Studienbesuchs besteht darin, mehr über bestimmte Themen, Projekte und Aktivitäten in dem Gastgebiet zu erfahren, indem man die beteiligten Personen trifft, Beobachtungen anstellt und sich über ihre Arbeit informiert und ihnen direkt Fragen stellt und mit ihnen diskutiert.

Manche Studienbesuche verfolgen spezifische Ziele, z.B. mehr über eine bestimmte Technologie oder Verfahrensweise zu lernen, oder darüber, wie ein Problem von gemeinsamem Interesse angepackt wurde. Andere Besuche sind viel allgemeiner und darauf ausgerichtet, mehr über die Arbeitsweise und Tätigkeit von FLAG in einer Reihe von Bereichen oder Sektoren zu erfahren.

Im Vorfeld eines Studienbesuchs sollte ein Informationsaustausch zwischen den teilnehmenden FLAG stattfinden. Dies kann helfen, die Zweckmäßigkeit des Besuchs zu prüfen, die in das Studienprogramm aufzunehmenden Aktivitäten einzugrenzen und die teilnehmenden Personen über die verschiedenen Möglichkeiten und Erwartungen zu informieren.

Wer nimmt an einem Studienbesuch teil ?

Zu den Teilnehmern des Studienbesuchs gehören in der Regel Mitarbeiter und/oder Mitglieder der FLAG; je nach Zweck des Besuchs können jedoch auch andere Akteure aus dem betroffenen Fischwirtschaftsgebiet mitfahren. Wenn es bei dem Studienbesuch beispielsweise darum geht, mehr über die Tourismusentwicklung in einem anderen Fischwirtschaftsgebiet zu erfahren, wäre vielleicht die Teilnahme lokaler Tourismusunternehmer zu erwarten.

Die Zahl der Teilnehmer kann von ein oder zwei Personen – etwa im Fall eines Besuchs zu einem ganz bestimmten Zweck (z. B. um etwas über ein spezifisches Projekt, eine spezifische Technologie oder Verfahrensweise zu lernen)

– bis zu 20 oder 25 Personen reichen. Für noch größere Gruppen kann sich der Aufwand im Hinblick auf Kosten, Logistik und Koordinierung des Besuchs als untragbar erweisen. In solchen Fällen ist es vielleicht besser, einen thematischen Workshop oder eine thematische Konferenz (siehe Seite 24) zu organisieren.

Bei der Entscheidung, wer an einem Studienbesuch teilnehmen soll, sollte überlegt werden, wer am meisten zu dem Besuch beitragen und von ihm profitieren wird, wer von der FLAG unbedingt teilnehmen muss und welche sonstigen Fragen, wie etwa Sprachkenntnisse usw., zu berücksichtigen sind.

Wie wird ein Studienbesuch organisiert ?

In der Regel wird das Personal beider betroffenen FLAG den Studienbesuch organisieren und daran teilnehmen. Zwischen den entsprechenden Personen in jeder FLAG sollte ein intensiver Dialog aufgebaut und aufrechterhalten werden. Die Organisation eines Studienbesuchs beinhaltet normalerweise die folgenden Schritte:

1. Die FLAG **erkennt eine Notwendigkeit oder Chance**, die sich am besten mithilfe eines Studienbesuchs anpacken lässt, und artikuliert die Gründe für den Besuch. Anschließend werden die spezifischen Ziele und erwünschten Ergebnisse detailliert beschrieben und die Merkmale des idealen Studienbereichs genau bestimmt.
2. Mithilfe des nationalen Netzwerks und/oder der FARNET-Unterstützungsstelle ermittelt die FLAG dann eine **engere Auswahl möglicher Gastgebiete**, die dem gewünschten Profil entsprechen.
3. Die FLAG nimmt mit den potenziellen Gastgebieten Kontakt auf und prüft die Möglichkeit, einen Studienbesuch zu organisieren.
4. Dann **entscheidet die FLAG, welches dieser Gebiete – falls überhaupt eins – sie für geeignet hält**. Obwohl sich die meisten Besuche auf ein Gebiet konzentrieren, kann es auch nützlich sein, mehr als ein Fischwirtschaftsgebiet in der gleichen Region oder dem gleichen Land zu besuchen. Es ist jedoch unerlässlich, gründlich darüber nachzudenken, ob der Besuch verschiedener Gebiete wirklich mehr bringt. Anderenfalls könnte eine Menge Zeit, Geld und guter Wille vergeudet werden.
5. Nach der Auswahl des Gastgebiets (bzw. der Gastgebiete) findet normalerweise ein Gespräch zwischen der Besucher- und der Gast-FLAG statt, in dem Informationen ausgetauscht werden und **ein gemeinsames Verständnis des Projekts** entwickelt wird.
6. Auf der Grundlage dieser Gespräche werden gegebenenfalls die **Ziele des Besuchs** überarbeitet und vereinbart. Ferner wird man sich über die Dauer des Besuchs und die Anzahl und das Profil der Teilnehmer einigen.
7. Die Gast-FLAG wird dann einen **Programmentwurf** ausarbeiten, der auch Vorschläge für Kultur- und Freizeitaktivitäten enthalten sollte. Solche Aktivitäten runden die Erfahrung ab und helfen auch, die „Sitzungsmüdigkeit“ zu vermeiden, die manchmal während eines Studienbesuchs auftreten kann. Es ist wichtig, bei der Vereinbarung des Programms auch daran zu denken, dass Lernen und Austausch nicht nur in eine Richtung gehen sollten. Die Besucher sollten ebenfalls einen Beitrag leisten, ihr Gebiet und ihre Tätigkeit vorstellen und der Gastgemeinschaft von ihren Erfahrungen berichten. Gegebenenfalls ist auch der Bedarf an professionellen Dolmetscherdiensten zu berücksichtigen (Sprachprobleme werden oft unterschätzt, und der Nutzen von Studienbesuchen kann durch Sprachbarrieren beeinträchtigt werden).
8. Nachdem das Programm vereinbart ist, müssen die FLAG und vor allem die besuchende FLAG **die Finanzierungsquelle bestimmen** (dazu weiter unten mehr).
9. Wenn die Finanzierung gesichert ist, müssen sich die teilnehmenden FLAG darauf einigen, wie die **logistischen Arrangements** zu handhaben sind. Im Allgemeinen kümmert sich die Besucher-FLAG um die Flüge, während die Gast-FLAG die Unterkunft vor Ort, den Transport und möglichst einen Abend mit kulturellen Aktivitäten organisiert und die Sitzungen und anderen im Programm vorgesehenen Treffen plant. Allerdings gibt es hierfür keine festen Regeln; man kann einen Besuch auch anders organisieren.



Nützlicher Tipp: Um Missverständnisse oder Enttäuschungen zu vermeiden, sollten die praktischen Aspekte des Besuchs gebührend berücksichtigt werden. Besondere Aufmerksamkeit ist den folgenden Punkten zu widmen:

- › der von den Besuchern erwartete Standard der Unterkunft oder Verpflegung;
- › ob die Teilnehmer sich Zimmer teilen möchten oder nicht;
- › wer die Restaurants und die Unterkunft bezahlt und welches Budget dafür verfügbar ist;
- › alle speziellen Anforderungen im Hinblick auf Ernährung oder Mobilität.

In der Regel empfiehlt es sich, dass sich die Gast-FLAG die Hotels, Restaurants und Sitzungsräume vor dem Besuch anschaut, um sicherzugehen, dass die Standards akzeptabel sind.

Vor dem Besuch

Die besuchende FLAG sollte allen Teilnehmern vor dem Besuch Informationen über die praktischen Aspekte des Besuchs zukommen lassen, d. h.:

- › Die Abreisedaten und -regelungen;
- › die vollständige Teilnehmerliste;
- › eine Kopie des Programmentwurfs;
- › Details über die Unterkunft im Gastgebiet (einschließlich Kontaktinfos usw.);
- › die Zimmerliste (falls sich Teilnehmer ein Hotelzimmer teilen);
- › Informationen über das lokale Gebiet und alle kulturellen Fragen, die den Gästen bewusst sein sollten;
- › alle besonderen Kleidungs- oder anderen Anforderungen.

Außerdem empfiehlt es sich, entweder kurz vor der Abreise oder unmittelbar nach der Ankunft ein Vorbereitungsgespräch zu organisieren, um Hintergrundinformationen über das Gastgebiet und die zu besuchenden Organisationen zu geben und den Teilnehmern Gelegenheit zu bieten, sich besser kennen zu lernen und etwas über die Aktivitäten der anderen zu erfahren und ihre Erwartungen an den Besuch zu formulieren.

Während des Besuchs

Nachdem die Besucher im Gastgebiet angekommen sind, sollten sich die Koordinatoren der Besucher- und der Gast-FLAG treffen, um letzte Programmänderungen und sonstige wichtige Fragen zu besprechen. Dieser enge Kontakt zwischen den Koordinatoren sollte während des gesamten Besuchs aufrechterhalten werden. Vergessen Sie nicht, regelmäßige Treffen oder andere Formen der Kommunikation einzuplanen.

Im Übrigen ist zu empfehlen, dass die Teilnehmer der besuchenden Gruppe sich am Ende jedes Tages treffen (dies könnte abends im Hotel arrangiert werden), um über die Aktivitäten des Tages und die gewonnenen Erkenntnisse nachzudenken und Probleme oder Fragen, die möglicherweise auftreten, zu besprechen. Eine zusammenfassende Sitzung am Ende des Besuchs wird ebenfalls empfohlen; wenn der Besuch kurz (2 bis 3 Tage) ist, könnte sie die abendlichen Treffen ersetzen.

Weitere Punkte, die während des Besuchs zu berücksichtigen sind:

- › Alle Teilnehmer sollten ein aktualisiertes Programm bekommen, das auch Informationen über Pausen und Essenszeiten enthält;
- › im Vorfeld ist zu prüfen, ob der eine oder andere Teilnehmer bestimmte diätetische Anforderungen oder Allergien hat, so dass die Küchenchefs im Voraus darüber informiert werden können;
- › die Teilnehmer müssen Namensschilder erhalten;

- › man sollte dafür sorgen, dass im Reiseplan genug Zeit vorgesehen ist, falls Verkehrsprobleme oder andere unvorhergesehene Situationen auftreten;
- › die Transportunternehmen sollten Straßenpläne erhalten, damit sie wissen, wohin sie fahren müssen.

Nach dem Besuch

Kurz nach dem Besuch sollten die beteiligten FLAG sich gegenseitig Feedback geben, und sie sollten versuchen, die Weiterverfolgung aller wichtigen Themen sicherzustellen. Dies könnte Folgendes beinhalten:

- › Teilnehmer auffordern, persönliches Feedback zu dem Besuch zu geben;
- › die Möglichkeit von Folgeaktivitäten oder -projekten mit der Gast-FLAG prüfen;
- › die Ergebnisse des Besuchs und die gewonnenen Erfahrungen so umfassend wie möglich verbreiten (auf Ebene der FLAG und der Gemeinschaft und auf regionaler und nationaler Ebene);
- › einen Artikel für die Webseite der FLAG, für die lokale Zeitung oder ein anderes Forum schreiben;
- › eine Dankbotschaft an die Teilnehmer im Gastgebiet schicken.

Einen oder zwei Monate nach dem Besuch sollte die besuchende FLAG auch daran denken, ein Treffen aller an dem Besuch beteiligten Personen zu organisieren, um die Kontakte zu pflegen und zu beurteilen, welchen Nutzen der Besuch gebracht hat.

Derartige Folgetreffen können auch zu einer besseren Vernetzung der Teilnehmer beitragen, was auch für das betroffene Gebiet von Vorteil sein kann. Sehr oft bringt ein Studienbesuch Personen zusammen, die einander nicht gut kennen (z. B. Tourismusunternehmer aus verschiedenen Teilen eines FLAG-Gebiets oder Manager mehrerer FLAG, da auch dies eine Option ist) und bietet ihnen Gelegenheit, informelle Beziehungen zu knüpfen, die manchmal zu neuen Projekten oder Initiativen führen können.

Suche nach finanzieller Unterstützung

Möglicherweise wurde die finanzielle Unterstützung für Zusammenarbeit bereits im Rahmen des FLAG-Budgets bereitgestellt. In diesem Fall kann ein Vorschlag ausgearbeitet und der FLAG direkt vorgelegt werden. Wenn das Kooperationsbudget zentral verwaltet wird, z.B. von der regionalen oder nationalen Verwaltungsbehörde, müssen die beteiligten FLAG diesen Stellen den Vorschlag vorlegen.

In dieser Situation ist es wichtig, mit der zuständigen Behörde zu klären, welche Arten von Aktionen förderfähig sind, wie das Antragsverfahren abläuft und welche Kriterien für die Projektauswahl gelten.

Nützliche Informationsquellen

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

3.2 Mentoring (Betreuungs- und Beratungsvereinbarungen)



Was ist Mentoring ?

Das Wort *Mentor* bezeichnet im Allgemeinen eine Person mit solider Erfahrung in einem bestimmten Bereich, die jemanden anleitet oder berät, der über keine oder weniger Erfahrung verfügt. Die Unterstützung des Mentors oder der Mentorin ist vor allem deshalb wertvoll, weil er oder sie praktische Erfahrung in einem ähnlichen Bereich wie die betreute Person hat und weil beide Parteien sich daher leicht verstehen können (was etwa mit externen Experten oder Consultants nicht immer der Fall ist).

Mentoring ist der Prozess, durch den der Mentor sein Wissen und seine Erfahrung mit der betreuten Person teilt und so ihre Entwicklung fördert und ihr Selbstvertrauen und ihre Fähigkeit stärkt, bestimmte Funktionen oder Verantwortungen zu übernehmen. In der Regel beinhaltet Mentoring:

- › einen reaktiven Ansatz, bei dem der Mentor und die betreute Person sich dann mit Fragen oder Problemen befassen, wenn diese auftreten, anstatt jedes Thema im Voraus zu planen;

- › eine langfristige Beziehung zwischen Mentor und betreuter Person;
- › der Mentor oder die Mentorin begleitet die betreute Person;
- › der Schwerpunkt liegt auf der Gesamtentwicklung der betreuten Person und nicht nur auf spezifischen Fähigkeiten (z. B. werden manchmal auch persönliche Fragen besprochen);
- › die Mentorin oder der Mentor hört zu, bietet Rat an und macht Vorschläge;
- › eine informelle und weniger strukturierte Interaktion: Treffen finden immer dann statt, wenn die betreute Person Hilfe braucht, und manchmal wird das persönliche Treffen durch ein Telefongespräch oder eine E-Mail ersetzt.

Wichtig ist, dass die Mentorin oder der Mentor nicht versucht, an die Stelle der oder des Betreuten zu treten. Ein Mentor ist kein Consultant und übernimmt auch keine spezifischen Aufträge im Namen des Betreuten. Seine bzw. ihre Rolle besteht lediglich darin, Wissen und Erfahrungen mit ähnlichen oder vergleichbaren Situationen weiterzugeben, die Fähigkeiten und Kompetenzen des Gegenübers zu entwickeln und es ihm oder ihr zu ermöglichen, auf sein oder ihr eigenes Urteil zu bauen und eigene Entscheidungen zu treffen. So entwickelt die betreute Person das Selbstvertrauen und die Fähigkeit, unabhängig zu handeln und betrachtet den Mentor oder die Mentorin eher als Vorbild und nicht als jemand, von dem er oder sie abhängig wird.

Viele LEADER-LAG und andere lokale Entwicklungsagenturen haben Mentoring-Programme als Instrument zur Unternehmensförderung eingeführt, um die Eigentümer(innen) oder Leiter(innen) neuer oder sich entwickelnder Firmen zu unterstützen. In diesen Fällen ist der Mentor meist eine Person mit großer Geschäftserfahrung, die er einem oder einer weniger erfahrenen Unternehmer(in) oder Manager(in) vermittelt.

Wie kann ein Mentor die Umsetzung der Achse 4 unterstützen?

Im Kontext des Programms LEADER haben erfahrene LAG-Mitglieder und -Mitarbeiter weniger erfahrene Kolleg(inn)en in anderen LAG als Mentoren betreut. Besonders wichtig war dies während des Übergangs von einer Programmgeneration zur anderen (LEADER 1 zu LEADER II, LEADER II zu LEADER+ und vor kurzem beim Mainstreaming von LEADER), als neue LAG eingerichtet wurden.

Für FLAG, die unter der EFF-Achse 4 neu gebildet wurden, könnte es ebenfalls nützlich sein, die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter(innen) und Mitglieder durch Mentoring zu erweitern. Mentoren könnten aus anderen lokalen Gruppen mit mehr Erfahrung oder aus Gruppen in anderen Gebieten kommen. In jedem Fall könnte dieser Prozess helfen, die Entwicklung der Betreuten zu beschleunigen und kostspielige und zeitraubende Fehler zu vermeiden.

Im Folgenden einige Bereiche, in denen die Betreuung durch einen Mentor oder eine Mentorin besonders nützlich sein könnte:

Für FLAG-Mitglieder

- › Hilfe bei der Klärung der Rollen und Verantwortungen der Mitglieder;
- › Stärkung des Beitrags einzelner FLAG-Mitglieder;
- › effiziente Delegation von Aufgaben an Unterausschüsse und an Angestellte oder externe Vertragsnehmer;
- › Konsensbildung und effiziente Beschlussfassung innerhalb der FLAG;
- › Konfliktlösung und Verhandlung;
- › Problemlösung;
- › Erkennen von guten Praktiken und Fallgruben;
- › Anwerbung, Anleitung und Überwachung eines Managers und des Personals;
- › Kontrolle, Evaluation und strategische Planung;
- › Beratung mit der Gemeinschaft.

Für FLAG-Mitarbeiter:

- › Umgang mit öffentlichen Mitteln, einschließlich interner Management- und Berichterstattungsverfahren;
- › Projektbewertungsverfahren;
- › effizientes Arbeiten mit dem FLAG-Vorstand und Unterausschüssen;
- › effiziente Kommunikation mit Zielgruppen;
- › Aufbau effizienter Netzwerke (lokal, regional, national und transnational);
- › interne Überprüfungs- und Evaluationsverfahren;
- › Personalverwaltung;
- › Problemlösung;
- › Projektentwicklung;
- › Trennung der Funktionen Projektentwicklung und Beschlussfassung;
- › Arbeit mit den Verwaltungsbehörden.

Was ist bei der Auswahl eines geeigneten Mentors oder einer geeigneten Mentorin zu beachten?

Bedürfnisse erkennen

Um geeignete Mentor(inn)en zu finden und ihre Zeit optimal zu nutzen, muss sich die FLAG zunächst einmal über ihre eigenen Bedürfnisse im Hinblick auf Mentoring klar werden. Dabei sollten die Bereiche bestimmt werden, in denen die FLAG-Mitglieder oder -Mitarbeiter Schwierigkeiten haben oder in denen Schwächen zu erkennen sind und Probleme zu befürchten sind. Daher sollte die Person, die mit der Durchführung dieser Bedürfnisbewertung betraut wird, mit diesen Fragen vertraut sein.

Bei der Bedarfseinschätzung sollte man realistisch bleiben. Mentor(inn)en sind keine Consultants; sie werden weder Untersuchungen anstellen noch umfassende Bewertungen vornehmen oder selbst Verfahren und Methoden ausarbeiten. Hingegen sind sie durchaus in der Lage, informell über wichtige Fragen zu diskutieren und ihre Erfahrung mit der Bewältigung ähnlicher Situationen zu vermitteln.

Den richtigen Mentor oder die richtige Mentorin finden

Wenn sich die FLAG erst einmal über ihre Bedürfnisse im Klaren ist, besteht der nächste Schritt darin, den richtigen Mentor bzw. die richtige Mentorin zu finden. Dabei geht es darum, jemanden zu finden, der oder die über die einschlägigen Kenntnisse und Erfahrungen

in den von der FLAG bestimmten Bereichen verfügt und bereit und in der Lage ist, diese zu vermitteln und weiterzugeben. Die Bedürfnisse der FLAG können sehr allgemein sein, was bedeuten kann, dass viele Mentor(inn)en benötigt werden. Sind sie hingegen spezifischer Natur, ist eine gezieltere Suche erforderlich.

In jedem Fall wäre es nützlich, zuerst ein Profil der gesuchten Person zu erstellen. Dieses sollte die gewünschten Kenntnisse und Erfahrungen sowie andere wichtige Erwägungen umfassen, wie etwa Sprach- und Kommunikationsfähigkeiten, Kenntnis oder Verständnis der lokalen Kultur usw.

Die regionalen oder nationalen Netzwerke und die FARNET-Unterstützungsstelle können helfen, dieses Profil in Umlauf zu bringen (über ihre Websites, Newsletter usw.) und sind, da sie die weiteren Netzwerke kennen, möglicherweise sogar in der Lage, einschlägige und bereitwillige Kontakte zu empfehlen.

Die Mentor(inn)ensuche nach ist speziell auf eine Person ausgerichtet; jedoch könnte es nützlich sein, sich zunächst auf bestimmte Gebiete, FLAG, LAG oder andere Organisationen zu konzentrieren, die in der Vergangenheit vor ähnlichen Herausforderungen standen. Anschließend könnte sich die Suche dann auf bestimmte Personen, Fähigkeiten oder Organisationen konzentrieren, die dem gewünschten Profil entsprechen.



Nützlicher Tipp: Wie in jeder Situation, in der Menschen eng zusammenarbeiten, spielt die Persönlichkeit eine wichtige Rolle. Man sollte versuchen, jemanden zu finden, dessen oder deren Persönlichkeit sich mit der der zu betreuenden Person vereinbaren lässt. So kann sich eine vertrauensvolle, auf gegenseitigem Respekt basierende Beziehung entwickeln.

Planung eines Mentoring-Auftrags

Nachdem ein geeigneter Mentor oder eine geeignete Mentorin gefunden wurde, besteht der nächste Schritt darin, auszuarbeiten, wie sich das Projekt am besten finanzieren lässt. Die Entwicklung eines gemeinsamen Kooperationsprojekts kann dafür ein guter Weg sein. Das Format des Projektvorschlags wird von den Anforderungen der zuständigen Verwaltungsbehörde(n) abhängen, aber er sollte auf jeden Fall den Mentoring-Auftrag beschreiben und mindestens folgende Informationen enthalten:

- › Hintergrundinformationen über die gastgebende FLAG;
- › ein kurzes Profil der zu betreuenden Person oder Personen (da es sich um eine Einzelperson oder eine Gruppe handeln kann) und eine Beschreibung seiner Rolle/ihrer Rollen in der Organisation;
- › die Bedürfnisse der zu betreuenden Person und die Ziele des Mentoring-Auftrags;
- › ein Profil des Mentors oder der Mentorin, in dem erklärt wird, wie sie oder er ausgewählt wurde und in dem ihre oder seine Erfahrung in Bezug auf die Bedürfnisse der zu betreuenden Person deutlich gemacht wird;
- › die zu ergreifenden Maßnahmen, einschließlich der Art, der Dauer, der Ziele und der wichtigsten Abschnitte des Kooperationsprojekts;
- › Prüfungs- und Evaluationsverfahren;
- › eine Aufschlüsselung der damit verbundenen Kosten.

Suche nach finanzieller Unterstützung

Möglicherweise wurde die finanzielle Unterstützung für Zusammenarbeit bereits im Rahmen des FLAG-Budgets bereitgestellt. In solchen Fällen kann das Projekt der FLAG direkt zur Bewilligung vorgelegt werden. Wenn das Kooperationsbudget zentral, z.B. von der regionalen oder nationalen Verwaltungsbehörde verwaltet wird, muss die FLAG dieser Stelle den Projektvorschlag vorlegen.

In dieser Situation ist es wichtig, dass die FLAG zunächst klärt, welche Arten von Aktionen förderfähig sind, wie das Antragsverfahren abläuft und welche Kriterien für die Projektauswahl gelten.

Nützliche Informationsquellen

Good practice in mentoring: European guidelines – http://ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-029.pdf

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

3.3 Vermittlungen und Praktika



Was ist eine Vermittlung oder ein Praktikum?

Im Zusammenhang von Achse-4-Kooperationsprojekten bedeutet eine Vermittlung oder ein Praktikum, dass eine Person aus einem Fischwirtschaftsgebiet neue Kenntnisse oder Fähigkeiten erwirbt, indem sie eine zeitlang in einem anderen Fischwirtschaftsgebiet mit Kollegen zusammenarbeitet und von ihnen lernt.

Bei einer Vermittlung findet die Ausbildung am Arbeitsplatz statt, d. h. dem Teilnehmer wird innerhalb der Gastorganisation eine geeignete vorübergehende Stellung zugewiesen. Ein Praktikum beinhaltet meist eine Kombination aus Lernen am Arbeitsplatz und in bestimmten Abständen die eine oder andere Form von förmlicher Ausbildung oder Schulung. Im Allgemeinen ist die Organisation eines Praktikums komplexer und kann die Mitwirkung externer Ausbilder erforderlich machen. Daher ist es für FLAG vielleicht realistischer, sich auf Vermittlungen zu konzentrieren, die auch informellen Unterricht oder Fortbildung umfassen können.

Die Dauer einer Vermittlung oder eines Praktikums kann je nach den Zielen und der Situation der Teilnehmer variieren. Allerdings wird es angesichts der Personalzeit und der Ressourcen, die FLAG dafür aufwenden müssen, schwierig sein, Vermittlungen oder Praktika von mehr als zwei bis drei Monaten zu ermöglichen, und sie sind wahrscheinlich auch nicht nötig.

Wer nimmt an einer Vermittlung oder einem Praktikum teil?

An einer Vermittlung oder einem Praktikum kann ein Mitarbeiter oder Mitglied einer FLAG oder ein anderer Interessent oder Betroffener aus einem FLAG-Gebiet teilnehmen. Wenn es sich um einen FLAG-Mitarbeiter oder ein FLAG-Mitglied handelt, geht es in der Regel um Kapazitätsaufbau innerhalb der FLAG, wobei der Schwerpunkt auf spezifischen Aufgaben, Funktionen oder Verantwortungen liegt.

So könnte beispielsweise ein Verwaltungsangestellter einer FLAG ein Praktikum in einer anderen FLAG machen, um etwas über Rechnungslegungsverfahren oder andere administrative Aufgaben zu lernen. Ein allgemeinerer Ansatz ist ebenfalls denkbar; z. B. könnte ein FLAG-Manager oder -Projektbeauftragter an einer Vermittlung teilnehmen, um Einblick in die verschiedenen Aspekte der Arbeit seiner Kollegen in einer anderen FLAG zu erhalten.

Wenn es sich bei dem Teilnehmer an einer Vermittlung oder einem Praktikum um einen Interessenten oder Betroffenen aus einem FLAG-Gebiet handelt, geht es in der Regel darum, diese Person für eine bestimmte Aufgabe innerhalb des Fischwirtschaftsgebiets (z. B. im Rahmen eines Projekts, in einem lokalen Unternehmen, einer Organisation von Ehrenamtlichen usw.) fit zu machen, was indirekt auch der weiteren Gemeinschaft zugute kommt und in gewisser Weise auch zur Umsetzung der FLAG-Strategie beiträgt. In diesem Fall könnte die Vermittlung oder das Praktikum Teil eines größeren Projekts sein, das von der FLAG unterstützt wird.

Es ist wichtig, bei allen Vermittlungen oder Praktika darauf zu achten, dass die Teilnehmer die Arbeitssprache ihrer Gastorganisation beherrschen. Wenn mit Sprachproblemen zu rechnen ist, sollte man vielleicht eine andere Gastorganisation oder Sprachunterricht in Betracht ziehen.

Wie wird eine Vermittlung oder ein Praktikum organisiert?

Wie bei anderen Arten von Kooperationsprojekten sollte der erste Schritt darin bestehen, die spezifischen Bedürfnisse des Teilnehmers oder der Teilnehmerin zu bewerten und zu klären, welche neuen Fähigkeiten oder Erfahrungen er oder sie erwerben soll. Außerdem ist zu entscheiden, ob sich eine Vermittlung oder eher ein Praktikum empfiehlt. Diese Überlegungen helfen, die Projektziele zu klären und eine geeignete Gastorganisation zu suchen. Die nationalen Netzwerke und die FARNET-Unterstützungsstelle können bei dieser Suche behilflich sein.

Sobald eine geeignete Gastorganisation gefunden ist, sollten die beteiligten Parteien zusammenarbeiten, um das Projekt genauer zu definieren. Dieser Dialog sollte letztlich zum Abschluss eines Vertrags über ein Vermittlungs- oder Fortbildungsprogramm führen, in dem Folgendes beschrieben wird:

1. das Profil des Teilnehmers und seine Fortbildungs- oder Lernbedürfnisse;
2. die Gastorganisation, ihre Erfahrung oder ihr Wissen in den interessierenden Bereichen und die wichtigsten betroffenen Mitarbeiter;
3. welche Personen in der Gastorganisation die Fortbildung oder Vermittlung betreuen, den Fortschritt prüfen und bewerten und dafür sorgen werden, dass das Programm plangemäß durchgeführt wird;
4. die Art der Vermittlung oder des Praktikums. Im Fall einer Vermittlung sollte der Vertrag auch eine Stellenbeschreibung enthalten und genau darlegen, wie diese Arbeit dazu beitragen wird, die Lernbedürfnisse des Teilnehmers zu erfüllen. Für ein Praktikum sollte er auch angeben, welche Fortbildung erteilt werden soll, von wem, in welchen Abständen und für welche Dauer;
5. das spezifische Ziel der Vermittlung oder des Praktikums, die erwarteten Ergebnisse und welche Bescheinigung (falls überhaupt) am Ende ausgestellt wird;
6. die Aufgabenteilung zwischen den teilnehmenden Organisationen (einschließlich Kostenzuordnung, Bereitstellung von Ausrüstung, Regelungen für die Unterkunft u. ä., Versicherung, Reise usw.).

Austauschvermittlung oder -praktikum

In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, einen Austausch zu organisieren, bei dem beide beteiligten Fischwirtschaftsgebiete auf gegenseitiger Basis vermittelte oder fortzubildende Personen aus dem anderen Gebiet empfangen. Dies hat den Vorteil, dass sichergestellt ist, dass beide Gebiete von der Zusammenarbeit profitieren. Jedoch müssen die Vermittlungen oder Praktika nicht gleichzeitig stattfinden, sondern können zu verschiedenen Zeitpunkten geplant werden. Diese Art des Austauschs ist jedoch nicht zwingend; wo es dazu kommt, sollte gewährleistet sein, dass es gute Gründe dafür gibt und beide Vermittlungen bzw. beide Praktika echten Bedürfnissen entsprechen.

Vorbereitung auf die Vermittlung oder das Praktikum

In den meisten Fällen organisiert die Gast-FLAG oder Gastorganisation die Unterkunft vor Ort und sorgt für den Empfang und die Einarbeitung der vermittelten oder fortzubildenden Person. Die fortzubildende/vermittelte Person oder ihre FLAG, ihr Arbeitgeber oder eine sonstige Förderorganisation werden in der Regel alle Flüge und anderen Reisearrangements organisieren.

Vor der Abreise sollte die fortzubildende/vermittelte Person sich über das Gastgebiet und die Gastorganisation informieren und telefonisch oder per E-Mail erste Kontakte knüpfen.

Einmal im Gastgebiet, sollte der Fortbildungs- oder Vermittlungsleiter dafür verantwortlich sein, sicherzustellen, dass die fortzubildende/vermittelte Person sich willkommen fühlt und das vereinbarte Programm eingehalten wird. Dies ist für die Gastorganisation eine wichtige Verantwortung, die ernst zu nehmen ist. Es müssen ausreichende Ressourcen, vor allem Zeit, bereitgestellt werden. Es ist inakzeptabel, wenn fortzubildende oder vermittelte Personen lediglich zu repetitiven oder langweiligen Aufgaben oder zu Aufgaben, die nichts mit ihren Lernzielen zu tun haben, herangezogen werden.

Im gleichen Sinne muss auch die fortzubildende/vermittelte Person ihre Verantwortungen ernst nehmen. Dies beinhaltet neben der Beachtung der Regeln und Vorschriften der Gast- und Förderorganisationen auch, dass sichergestellt wird, dass die in dem Praktikums-/Vermittlungsvertrag niedergelegten Zusagen erfüllt werden.

Eine regelmäßige Kontrolle und Überprüfung der Vermittlung bzw. des Praktikums ist unerlässlich, um zu gewährleisten, dass die Ziele erreicht und alle auftretenden Probleme oder Fragen umgehend gelöst werden.

Am Ende der Vermittlung oder des Praktikums sollten die Gastorganisation und der Teilnehmer gemeinsam einen Bericht ausarbeiten, in dem sie darlegen, was erreicht wurde, welche Fortschritte im Hinblick auf die Lernziele gemacht wurden, welche Fragen oder Probleme auftraten und wie sie gelöst wurden und welche weiteren Ausbildungs- oder Entwicklungsbedürfnisse festgestellt wurden.

Normalerweise erwartet man, dass dieser Bericht der Gast- und der Förderorganisation vorgelegt wird. Es kommt auch vor, dass ein solcher Bericht ausdrücklich als Voraussetzung für Unterstützung oder Förderung verlangt wird.

Suche nach finanzieller Unterstützung

Möglicherweise wurde die finanzielle Unterstützung für Zusammenarbeit bereits im Rahmen des FLAG-Budgets bereitgestellt. In solchen Fällen kann das Projekt der FLAG direkt zur Bewilligung vorgelegt werden. Wenn das Kooperationsbudget zentral, z.B. von der regionalen oder nationalen Verwaltungsbehörde verwaltet wird, muss die FLAG dieser Stelle den Projektvorschlag vorlegen.

3.4 FLAG-Partnerschaften

Was ist unter FLAG-Partnerschaften zu verstehen ?

Bei FLAG-Partnerschaften handelt es sich um Arrangements, bei denen zwei FLAG aus demselben oder aus verschiedenen Mitgliedstaaten vereinbaren, eine langfristige Beziehung aufzubauen, um eine breitere Zusammenarbeit zwischen ihren Organisationen und Gemeinschaften zu unterstützen. Diese Beziehung wird in einem Partnerschaftsvertrag formalisiert, den beide Parteien unterzeichnen.

Im Rahmen der Achse 4 werden nur Partnerschaftsvereinbarungen zwischen FLAG-Managern und -Vorständen unterstützt. Allerdings können unter der Achse 4 unterstützte Partnerschaftsprojekte auch zu anderen Partnerschaftsvereinbarungen in den FLAG-Gebieten führen, die von anderen Förderprogrammen unterstützt werden können.

Wer nimmt an einem Partnerschaftsprojekt teil ?

Weil es bei der Partnerschaft um den Aufbau einer Beziehung zwischen zwei FLAG geht, sind die FLAG-Manager und -Vorstandsmitglieder die wichtigsten Teilnehmer. Da aber das Hauptziel der Partnerschaft darin besteht, die Voraussetzungen für andere Arten der Zusammenarbeit zu schaffen, können auch andere Akteure aus den betreffenden Fischwirtschaftsgebieten indirekt daran beteiligt sein.



Die wichtigsten Schritte

1. Den Bedarf oder die Chance erkennen

Bevor man eine Partnerschaftsvereinbarung in die Wege leitet, sollte man sich als Erstes den Bedarf oder die Chancen bewusst machen, die mithilfe einer solchen Partnerschaft angepackt werden könnten. Dieser Bedarf oder diese Chance sollten insbesondere mit der lokalen Entwicklungsstrategie der FLAG zusammenhängen. Die ersten Schritte sollten der FLAG erlauben, einige vorläufige Ziele für das Partnerschaftsprojekt aufzustellen.

2. Den richtigen Partner finden

Der wichtigste Schritt in jeder Partnerschaftsvereinbarung besteht darin, den richtigen Partner zu finden. Paradoxe Weise bedeutet dies, einen Partner zu finden, der ähnlich, aber auch anders ist. Ähnlich in dem Sinn, dass beide FLAG gemeinsame oder geteilte Interessen und Anliegen haben, und anders in dem Sinn, dass sie dennoch Neues voneinander lernen und miteinander teilen können.

Beispielsweise könnte eine FLAG einen Partner aus einem Gebiet suchen, das ein ähnliches Profil hat, von der Kultur her jedoch anders ist und einen anderen Ansatz zur Bewältigung von Herausforderungen oder zur Nutzung von Chancen anwendet.

Um die Partnersuche zu vereinfachen, sollten FLAG einen kurzen Vorschlag ausarbeiten, der ein Profil ihres Gebiets, eine Beschreibung der wichtigsten Herausforderungen und Chancen sowie ihre Wünsche und Ziele für die Partnerschaftsvereinbarung umfasst. Dieser Vorschlag könnte über die nationalen Netzwerke und die FARNET-Unterstützungsstelle im breiteren Netzwerk in Umlauf gebracht werden.

FLAG, die eine Partnerschaft ins Auge fassen, sollten etwas Zeit mit den Vertretern potenzieller Partner-FLAG verbringen, über ihre Ideen und Erwartungen sprechen und sicherstellen, dass sie gleiche Auffassungen und Ziele haben, bevor sie eine langfristige Partnerschaft eingehen.

3. Festlegung gemeinsamer Ziele

Wenn ein Partner gefunden ist, sollten beide Seiten gemeinsam die Ziele des Partnerschaftsprojekts und die Art von Aktivitäten, die sie durchführen möchten, festlegen oder genauer definieren. Diese können dann in einen Partnerschaftsvertrag aufgenommen werden, der von beiden Parteien unterzeichnet werden muss.

In den Anfangsstadien einer Partnerschaft sind die Partner hauptsächlich damit beschäftigt, einander besser kennen zu lernen, die Kultur und die Traditionen des anderen besser zu verstehen und ganz allgemein Vertrauen und Freundschaft aufzubauen. Bei Projekten, die in diesem Zeitraum durchgeführt werden, geht es meist um Kulturveranstaltungen und Austausch, Konferenzen und andere Initiativen von kurzer Dauer. Wenn

sich die Beziehung zwischen den beiden Gemeinschaften weiterentwickelt, können ehrgeizigere und längerfristige Projekte in Betracht gezogen werden.

4. Einrichtung einer Unterstützungsstruktur

Ein engagiertes Team in beiden Partnergebieten ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg jeder Partnerschaftsvereinbarung. Ein kleines, aber aktives Team oder Partnerschaftskomitee in beiden Gebieten kann helfen, den Kontakt zu halten, Partnerschaftsziele zu entwickeln und zu überprüfen, Partnerschaftsaktionen zu koordinieren, Finanzmittel zu beschaffen und sicherzustellen, dass die weitere Gemeinschaft regelmäßig über die Entwicklungen informiert wird.

5. Langfristige Planung

Nur eine Partnerschaft, die die Zeit überdauert, kann die Früchte der Partnerschaft ernten. Echte Freundschaft und echtes Vertrauen zwischen Personen und Organisationen können sich nur im Laufe der Zeit entwickeln, doch wenn sie erst einmal bestehen, schafft dies Möglichkeiten für viele Projekte und Initiativen, die in einer kürzeren Beziehung undenkbar wären. Daher ist es wichtig, dass die beteiligten Partner auf lange Sicht planen und Strukturen und Regelungen vorsehen, die Bestand haben werden.

Partnerschaft als Startrampe für andere Formen der Zusammenarbeit

Im Rahmen einer erfolgreichen Partnerschaft entsteht in der Regel ein gemeinsamer Kontext, in dem sich andere Formen der Zusammenarbeit entwickeln können. Erfahrungsaustausch, Studienbesuche, Vermittlungen und Praktika, gemeinsame Konferenzen und Veranstaltungen, weitergehende Kooperationsprojekte – all dies kann sich aus einer Partnerschaftsvereinbarung ergeben. In der Tat verbessern Partnerschaftsvereinbarungen, die die Strukturen zur Unterstützung kontinuierlicher Zusammenarbeit schaffen, ganz beträchtlich die Aussichten dafür, dass Gemeinschaften von einem einfachen Austausch zu weitergehenden Kooperationsprojekten gelangen.



Überprüfung der Beziehung

Eine Partnerschaft ist ein langfristiges Engagement. Daher ist es sehr wichtig, dass die Partner die Partnerschaftsvereinbarung regelmäßig überprüfen, um zu gewährleisten, dass die beteiligten FLAG und Gemeinschaften weiterhin von ihr profitieren.

Suche nach finanzieller Unterstützung

Möglicherweise wurde die finanzielle Unterstützung für Zusammenarbeit bereits im Rahmen des FLAG-Budgets bereitgestellt. In solchen Fällen kann das Projekt der FLAG direkt zur Bewilligung vorgelegt werden. Wenn das Kooperationsbudget zentral, z.B. von der regionalen oder nationalen Verwaltungsbehörde verwaltet wird, muss die FLAG dieser Stelle den Projektvorschlag vorlegen.

In dieser Situation ist es wichtig, dass die FLAG zunächst klärt, welche Arten von Aktionen förderfähig sind, wie das Antragsverfahren abläuft und welche Kriterien für die Projektauswahl gelten.

Neben dem EFF gibt es noch andere EU-Förderquellen für Partnerschaften, darunter das *Programm Europa für Bürgerinnen und Bürger 2007-2013* (http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/programme/about_citizenship_de.php), das Unterstützung für Partnerschaften zwischen EU-Gemeinden bereitstellt.

Nützliche Informationsquellen

Leitfaden des Rates der Gemeinden und Regionen Europas für Europäische Partnerschaften – <http://www.twinning.org/de/page/willkommen-in-der-welt-der-kommunalen-partnerschaften.html>

3.5 Thematische Workshops oder Konferenzen



Was ist ein thematischer Workshop oder eine thematische Konferenz?

Die Fischwirtschaftsgebiete in der EU sind mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert und haben häufig ein ähnliches Potenzial und ähnliche Möglichkeiten. Es ist daher unvermeidlich, dass sich in den Entwicklungsstrategien der FLAG gemeinsame Themen herauskristallisieren. Aufwertung von Fischereiprodukten, Diversifizierung wirtschaftlicher Aktivitäten, beispielsweise durch Fischereitourismus oder erneuerbare Energien, Umweltschutz und Gemeinwesenentwicklung sind nur einige der großen Themen, die für die meisten Fischwirtschaftsgebiete von Belang sind.

Aus diesen großen Themen können sich spezifischere Unterthemen ergeben, die für die beteiligten FLAG von gemeinsamem Interesse sind. Entwicklung einer Marke, Tourismus-Marketing, Meeresverschmutzung, Wellenkraftwerke oder die Schaffung von Arbeitsplätzen für junge Leute oder Frauen in Fischwirtschaftsgebieten sind Beispiele für Bereiche, die für viele FLAG von Interesse sein dürften.

In diesem Kontext kann die Organisation eines thematischen Workshops ein gutes Mittel sein, mehrere FLAG oder Akteure zusammenzubringen, um Ideen und Erfahrungen auszutauschen oder von Expertenwissen zu profitieren. Eine derartige breitere Zusammenarbeit, an der zahlreiche Akteure aus vielen verschiedenen Gebieten mitwirken, kann manchmal zur Entstehung von Plattformen oder Netzwerken führen und ist häufig ein Katalysator für andere Arten der Zusammenarbeit oder des Austauschs zwischen Teilnehmern.

Welchen Zweck hat ein thematischer Workshop oder eine thematische Konferenz?

Es gibt viele Gründe, warum FLAG einen thematischen Workshop oder eine thematische Konferenz organisieren können, zum Beispiel:

- › um Erfahrungen über das auszutauschen, was in ihren Gebieten geplant ist oder bereits getan wurde;
- › um gute oder beste Praktiken zu ermitteln, die als Anregung oder Orientierung für das Vorgehen in Fischwirtschaftsgebieten dienen können;
- › um gemeinsam von Expertenbeiträgen zu dem betreffenden Thema zu profitieren;
- › um Beziehungen zwischen Gebieten mit einem gemeinsamen Interesse an einem bestimmten Thema zu knüpfen;
- › um politischen Entscheidungsträgern Feedback oder Entscheidungshilfen zu liefern.

Wer nimmt an thematischen Workshops oder Konferenzen teil?

Wie bei jedem Kooperationsprojekt beginnt in der Regel alles damit, dass ein Bedarf oder eine Chance erkannt wird. Oftmals wird sich dies aus Diskussionen mit lokalen Akteuren ergeben, aber es kann auch der FLAG zufallen, die Führung bei der Entwicklung des Projekts zu übernehmen. Jedoch ist wichtig, dass von Anfang an einschlägige lokale Akteure mitwirken, damit sichergestellt ist, dass ein echter Bedarf befriedigt wird und die Gemeinschaft sich wirklich mit dem Projekt identifiziert. Dies könnte durch einen Organisationsausschuss – zusammengesetzt aus Vertretern der FLAG sowie der lokalen Gruppen oder Branchen –, der an dem Workshop oder der Konferenz teilnimmt und sich so neues Wissen aneignet, vereinfacht werden.

Wie wird ein thematischer Workshop oder eine thematische Konferenz organisiert?

Über die Organisation von Workshops oder Konferenzen ist bereits eine Fülle von Informationen verfügbar, die wir hier nicht wiederholen werden. Jedoch gibt es bei der Organisation eines thematischen Workshops oder einer thematischen Konferenz als Achse 4-Kooperationsprojekt eine Reihe spezifischer Punkte, die zu berücksichtigen sind. Diese umfassen:

1. Ausarbeitung des Themas und der Ziele

Der erste Schritt bei der Organisation eines thematischen Workshops oder einer thematischen Konferenz besteht darin, das Thema (und die Unterthemen) und die Ziele auszuarbeiten. Das Thema der Veranstaltung sollte unmittelbar mit dem erkannten Bedürfnis vor Ort oder der erkannten Chance zusammenhängen. Es muss präzise genug umrissen sein, um sicherzustellen, dass es Fragen behandelt, die speziell für die ausrichtende FLAG von Belang sind, aber es sollte auch so allgemein sein, dass es auch andere Fischwirtschaftsgebiete interessieren kann. Anderenfalls wird es nicht genug Interesse wecken, um einen Workshop oder eine Konferenz zu rechtfertigen. (In diesem Fall wäre eine andere Art von Kooperationsprojekt vielleicht besser geeignet.)

2. Die richtigen Partner finden

Wenn das Thema und die Ziele der Veranstaltung festgelegt sind, kann die Partnersuche beginnen. Wie bei allen Kooperationsprojekten sollte man sich bemühen, Partner zu finden, die ein gemeinsames Interesse an dem vorgeschlagenen Thema haben, aber auch komplementäre Fähigkeiten und Erfahrungen in das Projekt einbringen können. Obwohl es keine Obergrenze für die Zahl von Partnern gibt, ist eine sehr große Partnerschaft in der Regel nicht wünschenswert, da ihr Management komplexe Anforderungen stellt und sichergestellt werden muss, dass die Veranstaltung fokussiert bleibt. Denken Sie daran, dass FLAG und andere Interessenten auch dann eingeladen werden können, (als Sprecher, Aussteller oder Teilnehmer) an der Veranstaltung mitzuwirken, wenn sie keine Partner sind.

Die FARNET-Unterstützungsstelle und die nationalen Netzwerke können bei der Partnersuche behilflich sein. Die FLAG sollte jedoch auch weitere Instrumente, Informationsquellen und Vernetzungsmöglichkeiten nutzen, um mehr über andere FLAG und ihre Gebiete zu erfahren. Dies ist ausgesprochen hilfreich, wenn es darum geht, potenzielle Kooperationspartner ausfindig zu machen.

3. Ausarbeitung des Programms

Sind die Partner gefunden, muss der Projektvorschlag weiter ausgearbeitet werden. Es wird notwendig sein, das Thema und die Ziele erneut zu diskutieren, dieses Mal mit allen Partnern. Anschließend muss das Veranstaltungsprogramm ausgearbeitet werden; dies wird Diskussionen und Entscheidungen über eine Reihe von Fragen erforderlich machen, darunter: die Struktur der Veranstaltung (Gruppensitzungen, Plenarsitzung usw.), die zu behandelnden Themen, die Redner, Moderatoren und Vorsitzenden sowie Tagungsort, Verpflegung, Dolmetschen und nicht zuletzt das Datum der Veranstaltung. Bei der Festlegung des Datums sollten Sie darauf achten, dass genug Zeit für die Organisation bleibt. Es nimmt etwa vier Monate in Anspruch, internationale Veranstaltungen dieser Art zu organisieren.

Sobald das allgemeine Thema und das Datum feststehen, sollte die bevorstehende Veranstaltung angekündigt werden. So wird sichergestellt, dass potenzielle Teilnehmer genug Zeit haben, ihre Termine darauf abzustimmen.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der in diesem Stadium bedacht werden sollte, ist die Veranstaltungssprache. Man muss sich gut über die Sprachkenntnisse und Teilnehmer informieren; es kann nötig sein, Dolmetscher vorzusehen und Texte übersetzen zu lassen.

4. Vereinbarung des Budgets

Es ist wichtig, dass die Partner im Voraus ein Budget vereinbaren. Dieses sollte soweit irgend möglich auf konkreten Preisangaben oder Kostenvoranschlägen von Lieferanten oder Dienstleistern beruhen. Nach der Vereinbarung des Budgets sollte auch die Beitragshöhe jedes Partners besprochen und festgelegt werden.

5. Koordinierung der logistischen Aspekte

Die Organisation einer Veranstaltung kann eine schwierige Aufgabe sein. Daher ist es wichtig, dass die Verantwortungen klar definiert werden und ein Partner die Rolle des Koordinators übernimmt. Seine Funktion besteht darin, die logistische Aufgabenverteilung zu überwachen und sicherzustellen, dass jede Aufgabe vereinbarungsgemäß ausgeführt wird. Die Hauptaufgaben werden umfassen:

- › einen geeigneten Tagungsort finden und die Verbindung zu den Leitern dieses Tagungsortes nicht abreißen lassen;
- › eine geeignete Unterkunft für Teilnehmer und Mitwirkende finden und organisieren;
- › die Veranstaltung bekannt machen, einschließlich der Organisation von Workshop-/Konferenzmaterialien und einer Webseite;
- › Anmeldungen und Reservierungen bearbeiten;
- › mit Rednern und Ausstellern Kontakt aufnehmen und zusammenarbeiten;
- › Projektbesuche oder Ortstermine organisieren;
- › Anmeldungen am Tagungsort erledigen;
- › Medienkontakte;
- › Ergebnisse/Schlussfolgerungen verbreiten.

6. Vernetzung

Thematische Workshops und Konferenzen sind eine hervorragende Gelegenheit zur Vernetzung. Bei der Planung der Veranstaltung sollten Sie dafür sorgen, dass sie genutzt werden kann. Es empfiehlt sich, im Programm genug Zeit für informelle Kontakte zwischen den Teilnehmern vorzusehen (Mittagessen und Kaffeepausen, Open-Space-Sitzungen usw.) und am Tagungsort sollten Vernetzungs- und Begegnungsbereiche (wie z.B. Ausstellungsbereiche) eingerichtet werden.

Eine beliebte Methode, Networking zu vereinfachen, besteht darin, am Abend vor der Veranstaltung, wenn viele Teilnehmer ankommen, einen Empfang zu organisieren. In diesem Fall sollte man die Teilnehmer bitten, sich vor dem Empfang anzumelden und ihnen Namensschildchen aushändigen.

Die Gestaltung des Empfangsraums ist ebenfalls wichtig (im Stehen kommt man schneller mit anderen ins Gespräch als im Sitzen), und auch die Anwesenheit der Workshop-/Konferenzorganisatoren kann das gegenseitige Vorstellen erleichtern und ganz allgemein für eine lebhaftere Stimmung sorgen.

7. Workshop- oder Konferenzausstellung

Ausstellungen sind ein weiteres gutes Mittel, Vernetzung zu fördern. Darüber hinaus bieten sie Mitwirkenden und Teilnehmern die Möglichkeit, zusätzliche Informationen über Projekte oder Initiativen, die für das Konferenzthema von Relevanz sind, zu präsentieren. Bevor Sie entscheiden, potenziellen Ausstellern Raum auf der Ausstellung zu geben, sollten Sie sie bitten, Ihnen Einzelheiten ihres Projekts oder ihrer Initiative vorzulegen.

Mit den Leitern des Tagungsortes wird zu prüfen sein, ob Anzeigetafeln und Stände verfügbar sind, und die Aussteller müssen rechtzeitig im Voraus über die Spezifikationen und Kriterien informiert werden.

8. Projektbesuche oder Ortstermine

Projektbesuche oder Ortstermine sind ein guter Weg, um einige der Aktionen oder Projekte, die im Rahmen des Workshops oder der Konferenz diskutiert wurden, lebensnah vorzustellen. Solche Besuche können auch helfen, die Teilnehmer besser mit dem Gebiet und den während des Workshops bzw. der Konferenz erörterten Themen vertraut zu machen; als Unterbrechung der intensiveren Diskussionen sind sie oftmals sehr willkommen.

9. Medienbeziehungen

Ein Workshop oder eine Konferenz, vor allem mit internationalen Teilnehmern, kann der Gast-FLAG eine ausgezeichnete Gelegenheit bieten, ihre lokale oder sogar regionale oder nationale Bekanntheit zu erhöhen. Kontakte mit den Medien sollten so früh wie möglich geknüpft und vor, während und nach der Veranstaltung aufrechterhalten werden. Wichtig ist auch, Pressemitteilungen, Fotos und anderes Werbematerial verfügbar zu machen.



Nützlicher Tipp: Sorgen Sie dafür, dass die Europäische Kommission, die FARNET-Unterstützungsstelle und Ihr nationales Netzwerk immer über Workshops oder Konferenzen, die Sie organisieren wollen, informiert werden. Dies wird helfen, die Veranstaltung bekannt zu machen und sicherzustellen, dass die erlangten Kenntnisse und Informationen bis zum breiteren Netzwerk durchdringen.

Die Ergebnisse optimal nutzen

Eine Veranstaltung kann bereits als solche sehr produktiv sein, aber auch die Folgeaktivitäten können dazu beitragen, sowohl für die Teilnehmer als auch für ein breiteres Publikum den Nutzen zu steigern. Mögliche Folgeaktivitäten sind beispielsweise:

- › die Veröffentlichung von Vorträgen und Schlussfolgerungen auf der Webseite der Veranstaltung;
- › die Veröffentlichung von Veranstaltungsberichten;
- › eine Folgekonferenz in einem der anderen Partnergebiete (um das betreffende oder ein anderes, aber verwandtes Thema weiter zu bearbeiten);
- › der Aufbau einer dauerhafteren Beziehung zwischen den Projektpartnern, in Form eines Netzwerks oder einer Plattform, möglicherweise unter Einbeziehung weiterer Partner;
- › an die Veranstaltung anschließende Kooperationsprojekte, die von den Partnern oder einigen Teilnehmern des Workshops/der Konferenz gestartet werden.

Suche nach finanzieller Unterstützung

Möglicherweise wurde die finanzielle Unterstützung für Zusammenarbeit bereits im Rahmen des FLAG-Budgets bereitgestellt. In solchen Fällen kann das Projekt der FLAG direkt zur Bewilligung vorgelegt werden. Wenn das Kooperationsbudget zentral, z.B. von der regionalen oder nationalen Verwaltungsbehörde verwaltet wird, muss die FLAG dieser Stelle den Projektvorschlag vorlegen.

Nützliche Informationsquellen

Guide to organising a seminar or conference, veröffentlicht vom Kommunikationsteam des EU-Programms LIFE (2009) – http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/comtools/resources/documents/organising_seminar_conference_lifepplus.pdf

3.6 Weitergehende Kooperationsprojekte



Was ist ein weitergehendes Kooperationsprojekt?

Studienbesuche, Mentoring, Vermittlungen und Praktika, Partnerschaften und thematische Workshops oder Konferenzen können oft zur Startrampe für weitergehende Kooperationsprojekte werden. Um ein solches handelt es sich, wenn die beteiligten Partner vereinbaren, über den Ideen- und Informationsaustausch hinauszugehen und gemeinsam in die Entwicklung und Verwertung eines Produkts, einer Technik, eines Instruments oder einer Dienstleistung zu investieren.

Wie bei anderen Arten von Kooperationsprojekten können die Partner in weitergehenden Projekten aus demselben Land (interregionale Zusammenarbeit) und/oder aus verschiedenen Ländern (transnationale Zusammenarbeit) kommen. In der Regel gibt es allerdings mehr Möglichkeiten für weitergehende Zusammenarbeit, wenn die Partnergebiete eng beieinander liegen oder sich in einem bestimmten Bereich besonders gut ergänzen; dann lassen sich meist auch die Projekte einfacher verwalten.

Wer nimmt an weitergehenden Kooperationsprojekten teil?

Weitergehende Kooperationsprojekte werden normalerweise von der FLAG entwickelt, aber andere Personen oder Organisationen aus dem FLAG-Gebiet können ebenfalls daran mitwirken. Außerdem können solche Projekte auch Partner aus Fischwirtschaftsgebieten umfassen, in denen es keine FLAG gibt, wenngleich die Aktivitäten dieser Partner nicht unter der Achse 4 gefördert werden können. An solchen Projekten müssen Partner aus mindestens zwei verschiedenen Gebieten teilnehmen, aber die Erfahrung aus anderen Programmen zeigt, dass häufig Partner aus drei oder mehr verschiedenen Gebieten beteiligt sind.

Welche Arten von Aktionen kommen in Betracht?

Weitergehende Kooperationsprojekte müssen in die lokalen Entwicklungsstrategien der teilnehmenden FLAG passen und sollten den Partnern helfen, präzise beschriebene strategische Ziele in ihren Fischwirtschaftsgebieten zu erreichen.

Ferner sollten diese Projekte es den FLAG ermöglichen, Aktionen durchzuführen oder Ziele zu erreichen, die im Alleingang nicht zu bewältigen wären. Sie könnten beispielsweise die Entwicklung eines komplexeren Produkts (z. B. ein Küstenwanderweg durch mehrere FLAG-Gebiete) oder die Zusammenlegung von Human- oder Finanzressourcen ermöglichen (z. B. für die Entwicklung einer Verarbeitungsanlage oder andere ressourcenintensive Projekte).

Sie können aber auch helfen, eine höhere Größenordnung (z. B. für die Ausarbeitung einer internationalen Vertriebskampagne, an der Fischwirtschaftsgebiete aus mehreren Ländern teilnehmen könnten) oder die nötige kritische Masse (z. B. für den Aufbau eines internationalen Berufsbildungs- oder Bildungsprojekts)

zu erreichen. Es gibt viele Möglichkeiten – es kommt darauf an, dass Projekte die Umsetzung der lokalen Strategie unterstützen und nicht beeinträchtigen.

Welche einzelnen Schritte sind nötig?

Im Folgenden finden Sie einen Überblick über die wichtigsten Schritte, die mit der Ausarbeitung eines weitergehenden Kooperationsprojekts verbunden sind. Indes enthalten die vielen unten aufgeführten ausgezeichneten Leitfäden, die für LEADER und andere EU-Programme erstellt wurden, ausführlichere Informationen über jeden dieser Schritte sowie über andere Aspekte weitergehender Zusammenarbeit, einschließlich Projektmanagement und -umsetzung.

1. *Den Bedarf oder die Chance erkennen:* Welchen speziellen Bedarf oder welche spezielle Chance packt ein weitergehendes Kooperationsprojekt an, und welcher Nutzen oder Mehrwert rechtfertigt die zusätzliche Komplexität, die mit einer Zusammenarbeit mit Partnern aus anderen Gebieten verbunden ist?
2. *Ausarbeitung der Projektidee:* Sobald der Bedarf oder die Chance genau bestimmt worden ist, sollte die Projektidee ausgearbeitet werden. Dabei sollte auch beschrieben werden, welche Beiträge von dem bzw. den potenziellen Partner(n) erwartet werden und mit welchen Ergebnissen sie rechnen könnten.
3. *Geeignete Partner finden:* Von entscheidender Bedeutung ist, dass Sie die richtigen Partner finden. Dabei können Ihnen die FARNET-Unterstützungsstelle und die nationalen Netzwerke behilflich sein. Tagungen und Konferenzen sind ebenfalls eine gute Gelegenheit, Kontakte zu knüpfen und geeignete Partner ausfindig zu machen.
4. *Antwort auf eine Partnerschaftsanfrage:* FLAG werden regelmäßig von anderen Fischwirtschaftsgebieten Informationen oder Anfragen in Bezug auf weitergehende Kooperationsprojekte erhalten. Manche davon können verlockend scheinen: Das Thema mag interessant sein, oder vielleicht finden Sie das Gebiet attraktiv, aber seien Sie vorsichtig! Weitergehende Kooperationsprojekte erfordern viel Zeit und Mittel. Als generelle Regel gilt: Wenn ein Kooperationsvorschlag nicht mit Ihren lokalen strategischen Zielen übereinstimmt und nicht genug Mehrwert bringt, sollten Sie nicht darauf eingehen.
5. *Vorbereitung des Kooperationsvorschlags:* Wenn die Partner feststehen und prinzipiell eine Zusammenarbeit vereinbart haben, folgt als nächster Schritt die Ausarbeitung des Kooperationsvorschlags. Während dieses Prozesses müssen die Partner im Hinblick auf ihre Ziele flexibel bleiben und bereit sein, zuzuhören, zu verhandeln und Kompromisse zu schließen – sonst wird es keine echte Partnerschaft. Der Projektvorschlag sollte zumindest Folgendes beinhalten:
 - a. eine Beschreibung der Struktur und Organisation der Partnerschaft;
 - b. eine Beschreibung der Gebiete des Projektträgers und der anderen Partner;
 - c. gemeinsame und individuelle Ziele;
 - d. vorgeschlagene Aktionen (gemeinsame und individuelle Aktionen);
 - e. Einzelheiten zu den Durchführungsmodalitäten (Wird das Projekt von den Partnern umgesetzt oder wird ein neues Durchführungsgremium gebildet?) und zum Ort, an dem die Aktionen stattfinden sollen;
 - f. eine Darstellung der jeweiligen Rollen der Partner;
 - g. Finanzprojektionen und Finanzierungsquellen;
 - h. eine ungefähre Angabe, binnen welcher Frist die Projektziele erreicht werden sollen;
 - i. eine Kommunikationsstrategie (auf interne und externe Gruppen ausgerichtet);
 - j. erwartete Ergebnisse und Mehrwert;
 - k. ein Begleit- und Evaluationskonzept.

Normalerweise ist ein Treffen der Partner erforderlich, um den Vorschlag abschließend auszuhandeln, was bedeutet, dass gewisse Vorlaufkosten vorzusehen sind.
6. *Abschluss eines Kooperationsvertrags:* Die Erfahrung aus LEADER zeigt, wie wichtig es ist, schon zu Beginn des Projekts zu vereinbaren, wie die Verantwortungen für Management, Verwaltung, Kommunikation und Finanzen zwischen den Partnern aufgeteilt werden sollen. Besonders wichtig ist dies in Situationen, in denen es kein gemeinsames Gremium gibt und die Partner die Verantwortung für die Umsetzung des Projekts gemeinsam tragen.



Nützlicher Tipp: Eine klare und gemeinsame Verständnisbasis ist für Entwicklung und Management des Projekts unerlässlich. Sprachliche und kulturelle Unterschiede können Kooperationsprojekte vor erhebliche Herausforderungen stellen. Daher sind professionelle Dolmetscherdienste sehr wichtig, wenn die Partner verschiedene Sprachen sprechen. Außerdem sollten nach allen Sitzungen so bald wie möglich ausführliche Protokolle verteilt werden, in denen die Entscheidungen und zugewiesenen Verantwortungen hervorgehoben werden.

Suche nach finanzieller Unterstützung

Möglicherweise wurde die finanzielle Unterstützung für Zusammenarbeit bereits im Rahmen des FLAG-Budgets bereitgestellt. In solchen Fällen kann das Projekt der FLAG direkt zur Bewilligung vorgelegt werden. Wenn das Kooperationsbudget zentral, z.B. von der regionalen oder nationalen Verwaltungsbehörde verwaltet wird, muss die FLAG dieser Stelle den Projektvorschlag vorlegen.

Weitergehende Kooperationsprojekte beinhalten manchmal ein produktives Element; daher kann ein gewisser Anteil an privater Kofinanzierung erforderlich sein. Ihr Anteil wird von der Art der geplanten Aktionen, dem Gebiet, in dem das Projekt durchgeführt werden soll, der Verteilung der Gewinne aus dem Projekt, dem Budget der FLAG und anderen, für das jeweilige FLAG-Gebiet spezifischen Faktoren abhängen.

Die Träger weitergehender Kooperationsprojekte sollten auch andere EU-Finanzierungsquellen für Zusammenarbeit prüfen, wie etwa den Europäischen Sozialfonds (ESF), den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), das EU-Programm Wettbewerb und Innovation (CIP), das EU-Programm LIFE+ und andere. All diese Programme haben ihre eigenen Prioritäten und Verfahren, mit denen Sie sich vertraut machen müssten.

Nützliche Informationsquellen

Integrated European Cooperation Guide and Toolkit, veröffentlicht von der Vernetzungsstelle des Europäischen Netzwerks für ländliche Entwicklung (2010) – http://enrd.ec.europa.eu/leader/2007-2013/tnc-guide/en/tnc-guide_home_en.cfm

Cooperation in LEADER+: the actual benefits for the local areas veröffentlicht von der Vernetzungsstelle LEADER+ (2007) – http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/duguet_cooperation.pdf

Practical Guide: How to set up and implement your project for territorial cooperation, veröffentlicht von der nationalen französischen Vernetzungsstelle LEADER+ NNU) – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/territorialcooperation.pdf>

Transnational Cooperation between Rural Areas: A methodological guide, veröffentlicht von der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER II / AEIDL – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/coop/coop1.pdf>

Transnational cooperation under LEADER II: Lessons from the past, tools for the future, veröffentlicht von der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER II / AEIDL (2001) – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/cooperation/cooperation.pdf>

Territorial Cooperation Project Management Handbook, veröffentlicht von Interact (2007) – http://www.north-periphery.eu/files/archive/Downloads/Project_Management_Guidance/Territorial_Cooperation_Project_Management_Handbook_INTERACT.pdf

The EQUAL Guide on Transnationality, veröffentlicht von der Europäischen Kommission (2001) – http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/transnat-guide_en.pdf



FARNET-Unterstützungsstelle

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