

Die grenzübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen von LEADER II

Lehren aus der Vergangenheit,
Instrumente für die Zukunft



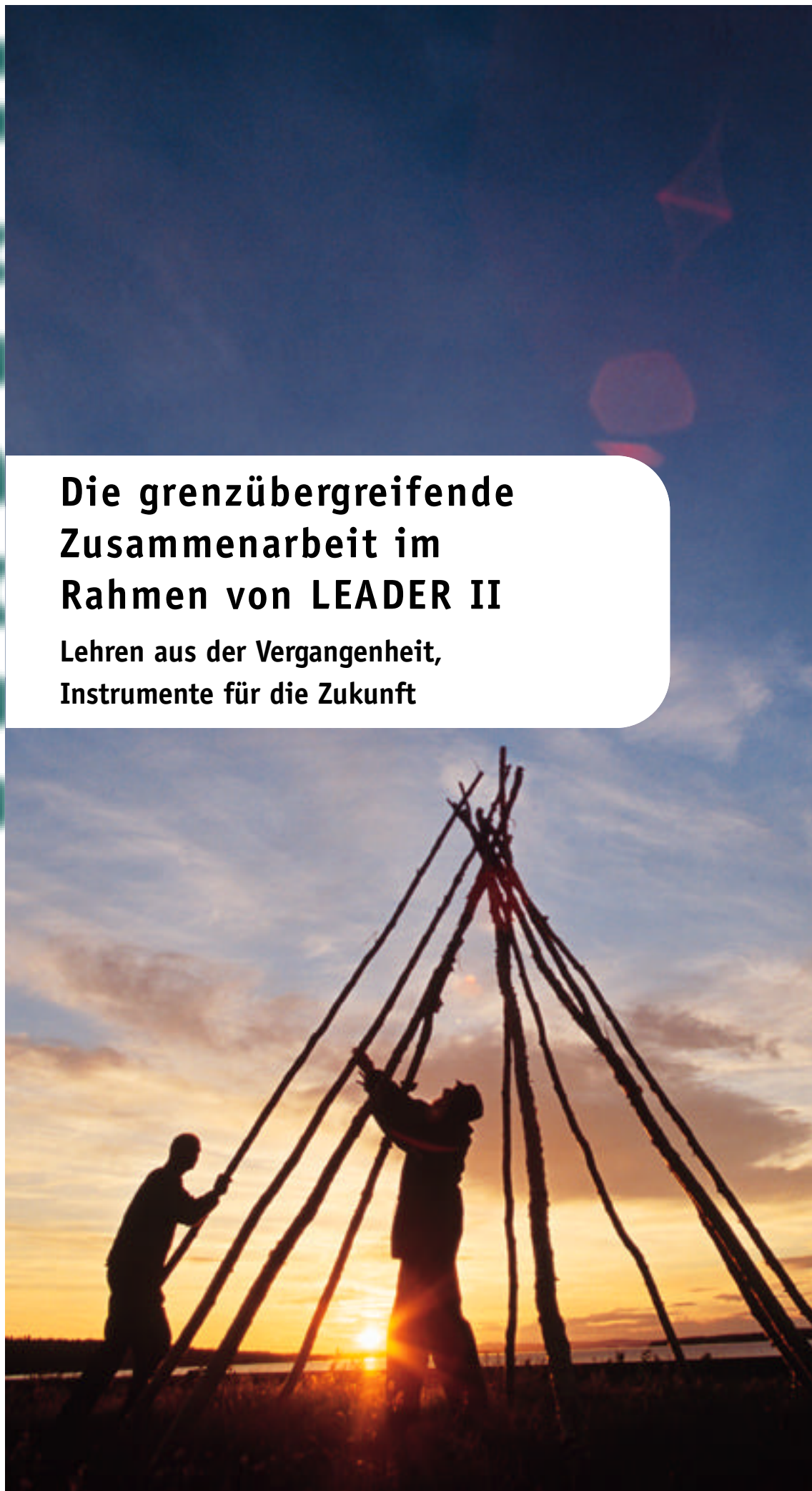
LIAISON ENTRE ACTIONS
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS
FOR THE DEVELOPMENT
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE
DIRECTION GÉNÉRALE
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION
DIRECTORATE-GENERAL
AGRICULTURE



Die grenzübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen von LEADER II

**Lehren aus der Vergangenheit,
Instrumente für die Zukunft**

"INNOVATION IM LÄNDLICHEN RAUM"

HEFT NR. 11

EUROPÄISCHE BEOBSACHTUNGSSTELLE LEADER

MÄRZ 2001

*Diese Veröffentlichung wurde von einer Arbeitsgruppe erstellt, der **Carlo Ricci** (AGRITEKNICA, Italien), **Robert Lukesch** (ÖAR, Österreich), **Paul Soto** (Alba, Spanien), **Samuel Thirion** (INDE, Portugal), **Dorothée Duguet** und **Jean-Pierre Vercruysse** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER) angehören. Die Autoren sind Sian Jones und Paul Soto.*

***Catherine de Borchgrave, Rosario Cañavate, Dorothée Duguet, Elisabeth Helming, Andrea Hildwein-Scheele, Michael Horgan, Maria-Christina Makrandréou, Sinead Mullins, Aixa Sopeña Blanco, William Van Dingenen** und **Jean-Pierre Vercruysse** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER) haben die Fallstudien ausgearbeitet.*

Außerdem wurden neue Aspekte eingearbeitet, die aus den Diskussionen während eines Seminars, das vom 23. bis 25. Oktober 2000 im LEADER-Gebiet von Alto Tâmega (Nord, Portugal) stattfand, hervorgegangen sind.

***Dorothée Duguet, Jean-Luc Janot** und **Jean-Pierre Vercruysse** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER) waren an der Fertigstellung beteiligt.*

*Produktionsleitung: **Christine Charlier** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER)*

© 2001 Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL

Vorwort

Aus der Bestandsaufnahme der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER über die grenzübergreifende Zusammenarbeit und ihre guten Beispiele und bewährten Methoden können wichtige Lehren für die Zukunft gezogen werden. Die Erfahrungen der LEADER II-Gruppen, die in der Studie ausgewertet wurden, belegen, dass die Zusammenarbeit zwischen den ländlichen Gebieten ein wichtiges Instrument ihrer Entwicklung ist.

Diese Erkenntnis rechtfertigt auch die zentrale Bedeutung, die LEADER+ diesem Aktionsbereich beimisst. Dies wird besonders deutlich in der Mitteilung der Kommission an die Mitgliedstaaten, in der neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit aufgezeigt werden. Gefördert werden die gebietsübergreifende Zusammenarbeit in ein und demselben Mitgliedstaat, die grenzübergreifende Zusammenarbeit zwischen Gebieten verschiedener Mitgliedstaaten sowie die Zusammenarbeit mit Gebieten außerhalb der Europäischen Union (unter der Voraussetzung, dass ihre Organisation dem LEADER-Ansatz entspricht und dass nur die Ausgaben der LEADER-Gruppen finanziert werden). Eine erste Auswertung der Programmvorschläge für LEADER+, die die Mitgliedstaaten der Europäischen Kommission vorgelegt haben, deutet darauf hin, dass ein Großteil der Mitgliedstaaten beschlossen hat, umfangreiche Mittel für die Zusammenarbeit bereitzustellen. Die Durchführung des Titels "Zusammenarbeit" sollte dank der Einrichtung eines europäischen Lenkungsausschusses leichter fallen als bisher. Ein solches Begleitinstrument hat es bei LEADER II nicht gegeben.

Während des neuen Programmplanungszeitraums von LEADER werden mehrere Beitrittskandidaten gleichberechtigte Mitgliedstaaten der Europäischen Union werden. Es ist zu hoffen, dass die von LEADER+ eröffneten Kooperationsmöglichkeiten für ländliche Gebiete auch einen konstruktiven methodischen Austausch mit den Gebieten dieser Länder ermöglichen wird. Der Dialog zwischen der Europäischen Union und den Mittelmeeranrainerstaaten dürfte zu einer Vertiefung der Zusammenarbeit im Mittelmeerraum führen. Auch hierzu kann LEADER+ einen Beitrag leisten.

LEADER+ hat sich ganz offensichtlich anspruchsvolle Ziele für die zukünftige Zusammenarbeit gesetzt. Um so wichtiger ist auch diese Veröffentlichung der Europäischen Beobachtungsstelle. Sie erscheint zu einem Zeitpunkt, wo sie einen konstruktiven Beitrag zur Qualität der zukünftigen Kooperationsprojekte leisten und ihnen die Mittel zur Verwirklichung ihrer ehrgeizigen Ziele an die Hand geben kann.

Andreas Korakas, Direktor GD Landwirtschaft / F.II

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Die grenzübergreifende Zusammenarbeit als "dritte Achse" der lokalen Entwicklung | 7 |
| Kapitel 1 | 11 |
| Inhalte und Ergebnisse der Zusammenarbeit im Rahmen von LEADER II | 13 |
| 1.1 Die konkreten (und kurzfristig spürbaren) Ergebnisse | 14 |
| 1.2 Die immateriellen (und langfristig bedeutsamen) Ergebnisse | 19 |
| Kapitel 2 | 29 |
| Die Schwierigkeiten | 31 |
| 2.1 Interne Probleme | 31 |
| 2.2 Externe Probleme | 35 |
| Kapitel 3 | 37 |
| Einige Empfehlungen und Maßnahmen | 39 |
| 3.1 Interne Faktoren | 39 |
| 3.2 Externe Faktoren | 49 |
| Fazit | 57 |
| Anhang 1: Die grenzübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen von LEADER II im Überblick | 61 |
| Anhang 2: Verzeichnis der individuell befragten Projekte | 65 |

Die grenzübergreifende Zusammenarbeit als "dritte Achse" der lokalen Entwicklung

Die Zusammenarbeit zwischen ländlichen Gebieten verschiedener Staaten braucht Zeit und viel Geduld. Sie ist nicht immer einfach, bringt jedoch für alle Beteiligten einen zusätzlichen Nutzen. Dabei macht es keinen Unterschied, ob diese Zusammenarbeit der Anstoß für eine innovative Idee ist oder den krönenden Abschluss eines Entwicklungsprojekts bildet, das auf der lokalen Ebene ganz allmählich herangereift ist. Tatsache ist, dass über die Hälfte der LEADER II Gebiete als "europäische Partner" an mehr als 250 Projekten mitwirken.

In der Initiative LEADER I (1991-1994) lag der Schwerpunkt auf der Vernetzung von Kompetenzen als Instrument der gebietsbezogenen Entwicklung. Damals wurde das LEADER-Netzwerk als Quelle von Know-how und wertvollen Informationen betrachtet, die die lokalen Aktionsgruppen (LAG) nutzen konnten, um die Isolierung zu durchbrechen, unter denen viele ländliche Gebieten leiden.

Um den Informationsfluss zu optimieren und eine weitreichende Verbreitung besonders erfolgreicher und "modellhafter" Aktionen zu gewährleisten, die von den 217 LEADER I-LAG durchgeführt wurden, war eine "Animationsgruppe LEADER" eingerichtet worden. Im Gegensatz zu anderen Gemeinschaftsinitiativen (INTERREG, NOW, HORIZON usw.) bot LEADER I den grenzübergreifenden Kooperationsprojekten keine förmliche Unterstützung an, denn es verstand sich vor allem als ein Programm zur lokalen Entwicklung, das in einem genau festgesteckten Gebiet intervenierte. Das Programm durch eine zusätzliche grenzübergreifende Dimension zu "überfrachten", schien nicht zweckmäßig.

Indes zeigte sich sehr schnell, dass lokale Aktionsgruppen aus verschiedenen Ländern oft spontan Kontakt miteinander aufnahmen oder sogar umfassende Austauschaktivitäten einleiteten. Eine Untersuchung aus dem Jahre 1994 ergab, dass mindestens jede vierte LEADER I-Gruppe sich in der einen oder anderen Weise an einer Kooperation beteiligte, die dem Erfahrungsaustausch oder der Transfer von Innovationen diene, ein gemeinsames Vor-

gehen im Handel entwickelte oder die Beteiligung an thematischen Netzwerken umfasste.

Bei der Europäischen Kommission stieß dieses Interesse auf offene Ohren. Diese beschloss, einen Teil der für LEADER II (1994-1999) vorgesehenen Mittel für Projekte dieses Typs einzusetzen. Im Rahmen der speziell zu diesem Zweck eingerichteten Maßnahme C^[1] stellten die Mitgliedstaaten rund 140 Millionen EUR^[2] für grenzübergreifende Kooperationsprojekte bereit. Die Maßnahme sollte den LAG und den anderen kollektiven Aktionsträgern bei der *"gemeinsamen Planung, Verwirklichung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen in allen Bereichen der ländlichen Entwicklung"* helfen^[3].

Eine "zusätzliche" Maßnahme

Im Rahmen von LEADER II ist die grenzübergreifende Zusammenarbeit als "zusätzliche" Maßnahme konzipiert. Sie ist nicht verbindlich vorgeschrieben, sondern wird den Gruppen als Instrument angeboten, um ihr Handeln auf der lokalen Ebene effektiver zu gestalten. Hierin besteht das kontinuierliche Ziel von LEADER.

Die Erfahrungen der LEADER I-Gruppen haben außerdem gezeigt, wie schwierig es sein kann, zwischen Gebieten, die nicht nur geografisch, sondern auch kulturell oder sprachlich getrennt sind, ein wirklich gemeinsames Projekt auf die Beine zu stellen. Denn selbst wenn eine Kooperationsidee auf den ersten Blick sehr einleuchtend erscheinen mag, ist es für die Mitglieder einer grenzübergreifenden Partnerschaft oft alles andere als leicht, sich auf einen gemeinsamen Aktionsplan zu verständigen, der zudem noch den Erwartungen der verschiedenen lokalen Partner gerecht wird.

[1] LEADER II umfasste drei Titel: Maßnahme A ("Erwerb von Fachwissen"), Maßnahme B ("Programme zur ländlichen Entwicklung", d. h. die lokalen LEADER II-Projekte im eigentlichen Sinn) und Maßnahme C ("grenzübergreifende Zusammenarbeit").

[2] Aus Gründen der Vereinfachung wird in diesem Text die Währungseinheit Euro (EUR) verwendet, obwohl bis zum 31.12.1998 der ECU die geltende Währungseinheit war.

[3] Mitteilung der Kommission an die Mitgliedstaaten, Abl. C 180/48 vom 1.7.1994.

Aus diesem Grund hatte die Europäische Kommission eine spezielle Organisationsstruktur vorgesehen, die den LEADER II-Gruppen helfen sollte, ihre Kooperationsprojekte gründlich vorzubereiten. Mit der Betreuung dieser Organisationsstruktur wurde die Europäische Beobachtungsstelle LEADER beauftragt. Ihre Aufgabe ist es, besonders bewährte Methoden zu verbreiten, Seminare über die grenzübergreifende Zusammenarbeit zu organisieren und den potentiellen Kooperationspartnern gezielte technische Hilfe zur Verfügung zu stellen (z. B. "Analyse" der Bedürfnisse und Partnersuche).

Die Kommission stellte insgesamt 4 Millionen EUR bereit, die von der Beobachtungsstelle verwaltet wurden. In der ersten Phase ("von der Idee zum Projekt") konnte ein Höchstbetrag von 5.000 EUR, für eine eventuelle zweite Phase ("vom Projekt zur Aktion") ein Betrag von maximal 20.000 EUR bewilligt werden. Mit dieser Unterstützung sollte den Partnerschaften ermöglicht werden, alle erforderlichen Vorkehrungen zu treffen, um ein von allen Beteiligten getragenes Kooperationsprojekt vorzubereiten: erste Treffen der Partner zur Festlegung gemeinsamer Ziele, Durchführung von Machbarkeitsstudien in allen vom Kooperationsprojekt betroffenen Gebieten, Ausarbeitung des gemeinsamen Projekts und Erschließung von Finanzierungsmitteln als Voraussetzung für eine Beteiligung an der Maßnahme C.

Bei der Durchführung ihres Entwicklungsprojekts konzentrieren sich die LAG verständlicherweise zunächst einmal auf die eigentliche lokale Ebene (z. B. Organisation der Partnerschaft, Ermittlung der Stärken und Schwächen des Gebiets und Festlegung der vorgesehenen Aktionen). Dies ist auch der Grund, warum im Rahmen von LEADER II die grenzübergreifende Zusammenarbeit relativ langsam ange laufen ist. Das Tempo zog jedoch mit der Zeit an. 1998/99 war die Kooperation bereits eines der herausragenden Aspekte von LEADER II. Im September 2000 waren 46 % aller LEADER-Gruppen an einem oder mehreren der 225 grenzübergreifenden Kooperationsprojekte, die der Beobachtungsstelle bekannt waren, beteiligt. Knapp die Hälfte dieser Projekte hatte für ihre Zusammenarbeit einen Zuschuss gemäß einer der drei Fördermöglichkeiten erhalten: 5.000 EUR, 20.000 EUR und/oder Maßnahme C (Beträge in unterschiedlicher Höhe).

Warum dieser Leitfaden?

Zu einem Zeitpunkt, an dem alle diese Aktionen weit vorgeschritten bzw. abgeschlossen sind, wollte die Beobachtungsstelle die Fortschritte in der grenzübergreifenden Zusammenarbeit messen, um:

- > sich einen Überblick über die verschiedenen Arten von Aktivitäten zu verschaffen;
- > zu untersuchen, wie sich Konzeption und Inhalte der grenzübergreifenden Zusammenarbeit seit LEADER I weiterentwickelt haben;
- > die Ergebnisse der Kooperation, die in ihrem Verlauf aufgetretenen Schwierigkeiten und schließlich die Lehren, die aus ihr gezogen werden müssen, auszuwerten, damit in der Zukunft die grenzübergreifende Zusammenarbeit weiter optimiert werden kann.

Diese Veröffentlichung soll also die grenzübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen von LEADER II auf der Grundlage der Informationen analysieren, die bei den 225 Projekten erhoben worden sind, denen die Europäische Beobachtungsstelle LEADER im Rahmen der von ihr verwalteten technischen Hilfe Zuschüsse von 5.000 und/oder 20.000 EUR gewährt hatte. Manche Gruppen haben nacheinander die verschiedenen Phasen absolviert, die die Beobachtungsstelle im Rahmen der Maßnahme C finanzieren konnte. Viele aber haben auch sofort mit der Aktion begonnen und dafür Mittel verwendet, die in ihrem lokalen Aktionsprogramm für grenzübergreifende Aktivitäten ausgewiesen waren. Projekte, die nach dieser Methode verfahren sind, wurden in dieser Studie nicht berücksichtigt.

In keinem Fall sollte diese Betsandsaufnahme mit einem "Bewertungsbericht" verwechselt werden. Sie soll kein endgültiges Bild der grenzübergreifenden Zusammenarbeit im Rahmen von LEADER II vermitteln, sondern vielmehr ein besseres Verständnis der "neuesten Entwicklungen" im Bereich der grenzübergreifenden Zusammenarbeit zwischen ländlichen Gebieten ermöglichen, und sie soll den lokalen Einrichtungen helfen, ihre grenzübergreifenden Beziehungen möglichst kreativ und konstruktiv zu gestalten.

ZUR UNTERSUCHUNGSMETHODE

Die Untersuchung wurde in drei Phasen durchgeführt:

1) Zunächst wurde den koordinierenden LAG^[4] aller grenzübergreifenden Kooperationsprojekte, die der Beobachtungsstelle bekannt waren, ein kurzer Fragebogen zugesandt, in dem die wichtigsten Ergebnisse und Schwierigkeiten sowie die für die Zukunft relevanten Lehren erfasst werden sollten, die sich aus der Zusammenarbeit ergeben haben. 148 LAG haben geantwortet.

2) Anschließend wählte eine Arbeitsgruppe auf der Grundlage einer Reihe von Kriterien (eine repräsentative Auswahl von LAG, die an grenzüberschreitenden Projekten teilnehmen, Thema, Stand der Entwicklung usw.) rund vierzig Projekte in verschiedenen Mitgliedstaaten der Europäischen Union aus und analysierte sie im Hinblick auf Verfahren, Aktivitäten und Ergebnisse. Am Projektstandort (in der Regel im Gebiet der koordinierenden Gruppe) wurde dann ein Interview geführt, bei dem ein einheitlicher Interview-Leitfaden mit folgenden Punkten zugrunde gelegt wurde:

- > Allgemeine Informationen (Name des Projekts, Zahl der Partner, Zahl der Sprachen, geografische Ausdehnung usw.);
- > Beschreibung der Aktion;
- > die wichtigsten Phasen des Projekts unter Berücksichtigung der festgestellten Entwicklungsschritte (Definition der Bedürfnisse, Partnersuche, gemeinsame Definition der gemeinsamen Ziele, Ausarbeitung des Aktionsplans, Bewertung der Aktion, Veröffentlichung der Ergebnisse, Übergang von einer Phase zur nächsten oder zu einem anderen Projekt);
- > Analyse der konkreten Auswirkungen der grenzübergreifenden Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der besonderen Merkmale von LEADER (Innovation, inte-

grierte Entwicklung, Vernetzung und Zusammenarbeit, lokale Partnerschaft, Bottom-up-Ansatz, gebietsbezogener Ansatz, dezentralisierte Finanzierungsmodalitäten) sowie ihre Auswirkungen auf das Projektteam, die lokalen Aktionen und die lokale Gemeinschaft;

- > Fragen zum Budget und zur Finanzierung der Aktion;
- > globale Einschätzung des Projekts durch die Akteure selbst;
- > Ermittlung der spezifischen Schlüsselemente des Projekts.

Angesichts der knappen Zeit, die für die Untersuchung zur Verfügung stand, konnte häufig nur ein Vertreter der grenzübergreifenden Partnerschaft (zumeist die koordinierende LAG) befragt werden. Das Bild der Projektaktivitäten und der Lehren, die aus der grenzübergreifenden Zusammenarbeit gezogen werden können, bleibt daher unvollständig.

3) Schließlich wurden auf einem Seminar, das vom 23. bis 25. Oktober 2000 im LEADER-Gebiet Alto Tâmega (Nord, Portugal) stattfand, erste Zwischenergebnisse vorgestellt und diskutiert. Im Rahmen dieser Gespräche kristallisierten sich neue Aspekte heraus, die in die Endfassung der Studie eingeflossen sind.

Hinweis: Im Anhang wurden einige statistische Angaben über die grenzübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen von LEADER II zusammengestellt.

[4] Bei der technischen Hilfe für die grenzübergreifende Zusammenarbeit spielt die federführende LAG - die in vielen Fällen das Projekt initiiert hatte - eine zentrale Rolle: Sie managt die Beziehungen zwischen den Partnern, trägt alle für das Projekt relevanten Informationen (einschließlich des Antrags auf finanzielle Unterstützung) zusammen und fungiert als offizieller Ansprechpartner der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER.

Kapitel 1

Inhalte und Ergebnisse der Zusammenarbeit im Rahmen von LEADER II

Inhalte und Ergebnisse der Zusammenarbeit im Rahmen von LEADER II

Die grenzübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen von LEADER II hat eine Reihe von Ergebnissen hervorgerufen, die teils konkret und kurzfristig, teils immateriell und langfristig von Bedeutung sein können und die je nach Art der Aktivität und Entwicklungsstand der Projekte manchmal mehr und manchmal weniger wichtig sind.

Eine Analyse der grenzübergreifenden Kooperationsprojekte im Rahmen von LEADER I^[5] hatte gezeigt, dass je nach den speziellen Vorteilen, die sich für die Teilnehmer ergaben, fünf Typen der Zusammenarbeit unterschieden werden können:

| Art der Zusammenarbeit | Wichtigste Ergebnisse für die Teilnehmer |
|---|--|
| 1) Erfahrungsaustausch | Neue Perspektiven Sensibilisierung für ein besonderes Thema Mehr Selbstvertrauen |
| 2) Bildungsmaßnahmen und Humanressourcen | Weiterqualifizierung der Teilnehmer |
| 3) Innovationstransfer | Anwendung von neuem Know-how, neuen Technologien und/oder Arbeitsmethoden |
| 4) Gemeinsames Vertriebsmanagement | Zugang zu neuen Märkten |
| 5) Beteiligung an einem thematischen Netzwerk | Festlegung gemeinsamer Normen und Methoden Gemeinsames Management |

Zwar wurden in diesen Schlüsselbereichen durchaus positive und konkrete Ergebnisse erzielt, doch bestand das Hauptergebnis der LEADER I-Kooperationen vor allem in ihrem Beitrag zu allgemeinen Lernprozessen, die die LAG ermutigt haben, spezifischere und umfassendere Themen der ländlichen Entwicklung anzupacken und zu analysieren. Für LEADER I war die Zusammenarbeit ein Mittel, die Aktionsträger zu motivieren und ihren Horizont zu erweitern. LEADER II hatte den Ehrgeiz, die Erarbeitung und Durchführung von Projekten einen Schritt weiter voranzubringen. Sie sollten konkrete Resultate erbringen, die auch von den lokalen Gemeinschaften wahrgenommen werden konnten. Außerdem sollten sie es den transnationalen Gruppen ermöglichen, sich aktiv an der "gemeinsamen Planung, Verwirklichung und/oder Vermarktung"^[6] zu beteiligen. Folglich stellt sich heute die Frage, ob und in welchem Maße LEADER II diesen "Qualitätssprung" geschafft hat.

Denn seit LEADER I ist sowohl in Bezug auf die ersten Schritte für eine grenzübergreifende Kooperation als auch in Bezug auf deren "professionelle", effiziente und produktive Durchführung ein enormer methodischer Erfahrungsschatz zusammengetragen worden.

Um ein erstes Bild vom "Mehrwert" der grenzübergreifenden Zusammenarbeit im Rahmen von LEADER II zeichnen zu können, wird für jeden Kooperationsbereich sowie für die einzelnen Projektphasen und Bereiche nach kurzfristigen **konkreten Resultaten** und den langfristigen **immateriellen Ergebnissen** unterschieden (insbesondere hinsichtlich der sieben besonderen Merkmale von LEADER).

[5] Grenzüberschreitende Zusammenarbeit: Erfahrungen aus LEADER I, Betreuungsgruppe LEADER/AEIDL, Oktober 1994.

[6] Mitteilung der Kommission an die Mitgliedstaaten, Abl. C 180 vom 1.7.1994, op. cit.

1.1 Die konkreten (und kurzfristig spürbaren) Ergebnisse

Die überwiegende Mehrheit der untersuchten Kooperationsprojekte ist in einem der folgenden fünf Arbeitsbereiche angesiedelt:

- > Landwirtschaftliche Erzeugnisse und Lebensmittel
- > Ländlicher Tourismus
- > Informationstechnologien
- > Erbe und Umwelt
- > Sonstige Dienstleistungen.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass die konkreten Ergebnisse, die ein grenzübergreifendes Kooperationsprojekt in den verschiedenen Phasen des Projektzyklus erreicht, in ganz erhebliche Maße davon abhängen, in welchem Sektor das Projekt durchgeführt wird. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass es in manchen Sektoren "leichter" ist als in anderen, positive Ergebnisse zu erzielen.

Aber um welchen Sektor es sich auch immer handeln mag, im Allgemeinen sind es die allerersten Phasen des Projektzyklus (Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, technische Hilfe für Erzeuger und Dienstleister) und die gemeinsame Werbung für Produkte und Dienstleistungen, die am schnellsten zu konkreten Ergebnissen führen.

1.1.1 Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, technische Hilfe für Erzeuger und Dienstleister

In diesem Bereich verzeichnen alle Sektoren sehr gute Resultate. Für die Bewertung der Methoden und Nutzung der Projekterfahrungen in den Partnerländern stützen sich die grenzübergreifenden Kooperationsprojekte vor allem auf den **Austausch** und **Transfer** von Informationen und Erfahrungen.

In allen Sektoren ist die gemeinsame Entwicklung geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen das häufigste Resultat.

a) Im **Umweltsektor** finden zahlreiche gemeinsame Qualifizierungsmaßnahmen statt, die insbesondere Studienbesuche und Module für die vergleichende Bewertung von Arbeitsmethoden umfassen. Dies lässt zum Teil dadurch erklären, dass Ansätze und allgemeine Bedingungen der Umweltprojekte vieles gemein haben.

Die LAG Nord Saarland, RaJuPuSu (Finnland), Norra Bohuslän (Schweden), Maremma, Alto Casertano, Carnia, Meduna Cellina und die Comunità Montana del Grappa (Italien) unterstützen alle Zentren für Umwelterziehung. Sie haben sich zum Kooperationsprojekt "ECONET" zusammengeschlossen, um die Zentren zu vernetzen und gemeinsame Fortbildungsveranstaltungen zu organisieren.

b) Im **Agrarlebensmittelsektor** ermöglicht die gemeinsame Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen vor allem die Entwicklung und Durchführung von Modellversuchen und Tests in den am Projekt beteiligten Gebieten.

Zwei italienische (Eugubino Gualdese Perugino in Umbrien und Arca Abbruzzo in den Abruzzen) und die griechische LEADER-Gruppe in Kozani (Ostmakedonien) haben das Projekt "Crocus sativus" gestartet, bei dem es um die Entwicklung und Erprobung neuer Anbau- und Verarbeitungsverfahren für Safran sowie um Verbesserungen der Produktqualität geht. Zu diesem Zweck wird die Zusammenarbeit von Wissenschaftlern und landwirtschaftlichen Erzeugern aus diesen Gebieten gefördert. In Umbrien, wo seit fünfzig Jahren kein Safran mehr angebaut wurde, haben einige junge Bauern eine Genossenschaft gegründet, um ihre landwirtschaftliche Produktion zu diversifizieren. Im LEADER-Gebiet Kozani hingegen gehört der Safran zu den Grundlagen der lokalen Wirtschaft: Die Anbaufläche umfasst 1.000 ha. In der Ernte- und Verarbeitungszeit werden rund 5.000 Saisonarbeiter beschäftigt. Mit Unterstützung der Universität Perugia (Umbrien), die seit langem an der genetischen Verbesserung des Safrans arbeitet, sucht das Projekt nach technischen Lösungen zur Erzeugung gleichförmiger, qualitativ hochwertiger Zwiebeln. Dementsprechend sehen die Maßnahmen in dem griechischen Gebiet vor allem die Entwicklung und Erprobung von Anbauverfahren zur Optimierung der hergebrachten Techniken sowie technische Hilfe bei der Aufwertung des Produkts vor. Im Gegenzug soll das Projekt mittels der Übertragung des "verbesserten" traditionellen Know-hows der griechischen Partner zur Wiedereinführung des Safranbaus im italienischen Binnenland beitragen.

Die Erarbeitung von Methoden und Systemen des Qualitätsmanagements ist für die Landwirtschaft, den Lebensmittelsektor und die Tourismusbranche von gleicher Dringlichkeit. In diesen Sektoren kann die grenzübergreifende Zusammenarbeit einen großen Qualitätssprung ermöglichen, insbesondere wenn es um die Einführung gemeinsamer Normen oder um gemeinsame Verfahren und Methoden geht. Darüber hinaus kann sie nachhaltig auf die Qualitätssysteme einwirken.

"BIORED" und **"CLUB BIORED"** sind die Gütezeichen eines telematischen Verbundnetzes, dem fünf LEADER-Gruppen aus Spanien (einschließlich Balearen und Kanarische Inseln), zwei Gruppen aus Portugal (einschließlich Madeira) und eine LAG aus Deutschland angehören. Das Netz will Normen für lokaltypische Erzeugnisse fördern. In jedem Gebiet unterstützt das Netz die Einführung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien und die Einrichtung eines Intranets für die Mitglieder. Darüber hinaus werden Kontakte mit und der Austausch umweltrelevanter Informationen zwischen den öffentlichen und privaten Akteuren unterstützt, die für die Aufwertung der natürlichen und kulturellen Ressourcen der beteiligten Gebiete zuständig sind. Zu diesem Zweck entwickeln die BIORED-Partner eine Datenbank über das natürliche und kulturelle Erbe der fünf Gebiete und helfen den Benutzern gleichzeitig, in Bereichen, die für die Entwicklung des einzelnen Gebiets wichtig sind (z. B. rechtliche, steuerliche, administrative oder finanzielle Fragen), Zugriff zu anderen Datenbanken, Netzwerken, Telematikdiensten zu erhalten.

c) Im Bereich der **neuen Technologien** hingegen bestehen die vorrangigen Ergebnisse in der gemeinsamen Entwicklung und Nutzung von Software, Websites, Informationssystemen usw.

Im Jahre 1997 haben vier Regionen der Europäischen Union (Andalusien, Westgriechenland, Rhône-Alpes und Vorarlberg) im Rahmen von Artikel 10 des EFRE ein virtuelles Netz gegründet, das auf den Vertrieb lokaltypischer Produkte spezialisiert ist. Seitdem haben sich zahlreiche ländliche Regionen, darunter die LEADER-Gruppen Oderbruch (Deutschland) und Marsica (Italien) dem "Rural Market Place" (ländlicher Marktplatz) angeschlossen, der sich mittlerweile zu einem regelrechten Qualitätslabel entwickelt hat. Dieses LEADER II-Kooperationsprojekt bestand in der Einrichtung eines gemeinsamen Internet-Servers (<http://www.rmp.at/>), der drei thematische Bereiche abdeckt (allgemeine Information, Beziehungen der Unternehmen zu ihren Kunden und Beziehungen der Unternehmen untereinander). Insbesondere werden Prozesse des elektronischen Fachhandels, des elektronischen Bezahls, der logistischen Integration und der individualisierten Bearbeitung von speziellen Angeboten erklärt.

d) Bei den **sonstigen Diensten** scheint die gemeinsame Entwicklung aufgrund der sehr unterschiedlichen Bedingungen und Bedürfnisse wesentlich schwieriger zu sein. Dennoch gibt es Projekte, die zum Zweck des Erfahrungsaustauschs zwischen Gebieten eingerichtet wurden und die an der Entwicklung von Dienstleistungen für bestimmte Bevölkerungsgruppen arbeiten (z. B. ältere Menschen, Jugendliche und Menschen mit eingeschränkter Mobilität).

Die an dem Projekt "New Elderly Service" beteiligten LAG Valsesia (Italien) und Creuse (Frankreich) liegen in Gebirgsregionen und müssen sich mit der zunehmenden Überalterung ihrer Bevölkerung, einer tendenziell rückläufigen Entwicklung des Dienstleistungsangebots und dem Niedergang des wirtschaftlichen und kulturellen Gefüges und des Vereinslebens auseinandersetzen. Gemeinsam wollen sie versuchen, die Erfahrungen und das Know-how der in ihren Gebieten lebenden älteren Menschen aufzuwerten und Dienste einzurichten, die speziell auf deren Bedürfnisse zugeschnitten sind.

e) Ein weiteres Beispiel für konkrete Ergebnisse, die in der Phase der gemeinsamen Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen oder der gemeinsamen technischen Hilfe für Erzeuger und/oder Dienstleister erzielt werden, besteht in der Gründung von operationellen Netzen von Produzenten und/oder Dienstleistern, die den Ideen- und Erfahrungsaustausch in ihren jeweiligen Fachgebieten erleichtern (vgl. das Projekt "ECONET").

1.1.2 Gemeinsame Herstellung von Produkten und Dienstleistungen

In der Phase der gemeinsamen Herstellung von Produkten und Dienstleistungen sind die erzielten Ergebnisse aufgrund des derzeitigen Entwicklungsstands der Kooperationsprojekte noch relativ mager. Darüber hinaus ist die Zukunftsbeständigkeit vieler Produkte und Dienstleistungen noch nicht ausreichend gesichert.

Obwohl LEADER II großen Wert auf eine Produktion legt, die von allen Partnern eines Projekts getragen wird, zeigt sich in der Realität, dass diesem Gedanken zahlreiche logistische, wirtschaftliche und rechtliche Hindernisse entgegenstehen, so dass ein gemeinsames Vorgehen nicht immer möglich ist.

Von allen untersuchten Fällen hat nur das Projekt **"Valorizzazione lane autoctone"** ("Aufwertung einheimischer Wolle")^[7] bisher zur Entwicklung eines neuen Produkts (einer Wolldecke) geführt.

Das Projekt wird von zwei italienischen LAG (Valle Elvo im Piemont und Anglona-Monte Acuto in Sardinien) und zwei spanischen LEADER-Gruppen (Montana del Teleno und Valladolid Norte, beide in Kastilien-León) durchgeführt. Ziel des Projekts ist die Aufwertung von einheimischer Schafwolle, die für eine herkömmliche industrielle Verarbeitung zu dickfaserig ist. Zu diesem Zweck werden als neue Produkte ökologische Isoliermaterialien, Teppiche und Woll-

[7] Vgl. den Beitrag "Von der lokalen Entwicklungsarbeit zur transnationalen Kooperation", LEADER Magazin Nr. 24 (Herbst 2000), Europäische Beobachtungsstelle LEADER.

decken in Betracht gezogen. Da jedoch die Kosten, die mit Forschung und Entwicklung, innovativem Design und Markteinführung anfallen und die erforderlichen Investitionen für jedes einzelne Gebiet zu hoch sind, haben sich die vier Gebiete zusammengeschlossen und die Arbeiten je nach lokalen Möglichkeiten untereinander aufgeteilt. Da die LAG Valle Elvo in dem Textilindustriegbiet von Biella liegt, hat sie Beziehungen zu verschiedenen Forschungs- und Entwicklungszentren und spezialisierten Unternehmen angeknüpft. Die LAG Anglona-Monte Acuto hingegen hat ein Organisationsmodell für die Beziehungen zwischen Schafzüchtern und Handwerksbetrieben organisiert. Ansonsten bleiben die Besonderheiten der vier Gebiete gewahrt, da die Aktivitäten zur Erneuerung des Designs und zur Gestaltung von Produktpaletten sich an den Traditionen und der Umwelt jedes einzelnen Gebiets orientieren.

Einige LEADER-Gruppen haben die grenzübergreifende Zusammenarbeit genutzt, um eine Produktlinie auf lokaler Ebene zu konsolidieren

Dem Projekt **"Sustainable Agriculture"** ("Nachhaltige Landwirtschaft") gehören sieben benachteiligte ländliche Gebiete aus Spanien, Italien und Portugal an. Das Projekt bemüht sich um die Erschließung neuer Marktnischen für umweltfreundliche Produkte mit Qualitätsgarantie. Die Aktion wurde von der koordinierenden LAG (Macizo del Caroig, Spanien) mit Unterstützung externer Berater entwickelt. Zu Beginn bestand das Ziel darin, ein vollständiges integriertes Entwicklungsprogramm durchzuführen, das die Produktion, die Verarbeitung und den Vertrieb von Erzeugnissen aus diversen Sektoren umfassen sollte. Dies erwies sich jedoch als zu ehrgeizig. Deshalb wurde die Zusammenarbeit neu konzipiert und genauer auf die lokalen Realitäten der Partner zugeschnitten.

Die Beispiele für gemeinsame Produkte oder Produktionsverfahren aus dem Bereich der **Informationstechnologien** betreffen zumeist die Anlage neuer grenzübergreifender Websites, die kleinen lokalen Erzeugern und/oder Dienstleistern den Zugang zu den regionalen und internationalen Märkten erschließen sollen. In einigen Projekten geht es auch darum, mittels Telearbeit gemeinsam Produkte und Dienstleistungen herzustellen.

Im Fall der Projekte im Bereich **Kulturerbe** setzen die meisten Kooperationsprojekte bei der Restaurierung und Wiederaufwertung eines in Vergessenheit geratenen Erbes an. Die "Palomares" sind traditionelle Taubenschläge, die noch in vielen Orten an der spanisch-portugiesischen Grenze zu sehen sind. Sie sind aber zugleich ein Zeugnis einer aussterbenden Volkskunst. Da sie sich über ein großes Gebiet

verstreuen, sind die einzelnen Exemplare ohne jegliche wirtschaftliche oder touristische Bedeutung. Dennoch sind diese in abgelegenen Gebieten "eingeschlossenen" Ressourcen ausgesprochen geschichtsträchtig. Vier LEADER-Gruppen aus Kastilien-León (Spanien) und eine LAG aus Tras-Os-Montes (Norte, Portugal) haben sich vorgenommen, diese "Palomares" zu inventarisieren und durch die Anlage touristischer Reiserouten aufzuwerten. Des weiteren wollen sie die Taube für die lokale Gastronomie aufwerten, indem sie in der Verarbeitungsphase die Qualitätskontrollen verschärfen und intensivieren.

Im **Tourismussektor** schließlich ist es Projekten, die auf einer klar identifizierbaren geografischen Einheit beruhen, besser gelungen, neue Produkte anzubieten. Dies gilt etwa für Projekte, deren Partner an demselben Fluss oder einer historischen Straße liegen.

Die Zusammenarbeit zwischen den LEADER-Gruppen Portodemouros (Galicien, Spanien) und Appennino Parmense e Piacentino (Emilia-Romagna, Italien) bezieht sich auf den Pilgerpfad des Heiligen Jakob von Compostella und die Via Francigena. In diesem Rahmen sollen Methoden zur touristischen Aufwertung von religiösen Wanderwegen erprobt werden. Ein gemeinsames Logo, das eine Muschel (als Symbol für die Straße nach Compostella) und einen Pilger (als Symbol der Via Francigena) zeigt, stellt die Partnerschaft der beiden Gebiete heraus und unterstreicht die Einzigartigkeit des Produkts. Außerdem integriert es auch die Symbole des Europarats, der beide Routen als "Europäische Kulturpfade" anerkannt hat. Ein Faltprospekt (in italienischer, englischer und spanischer Sprache) wirbt für beide Routen, die ganz im Trend des derzeitigen Interesses für Wanderungen auf alten Pilgerpfaden steht. Auf der lokalen Ebene wird die Definition einer gemeinsamen Strategie zur Entwicklung ähnlicher und gleichartiger Angebote entlang der Route weiterverfolgt.

1.1.3 Gemeinsame Werbung für Produkte und Dienstleistungen

In nahezu allen Sektoren werden für die Werbeaktivitäten die "klassischen" Werbemittel herangezogen, d. h. Faltblätter, Videos, CD-ROM, Logos, Websites, Messen und Tagungen

Mit Sicherheit eignet sich der **Tourismus** am allerbesten für Werbeaktionen. Die in diesem Bereich zusammenarbeitenden LAG haben auf ein breites Spektrum von Ergebnissen vorzuweisen - ein weiterer Beweis dafür, dass sich die Art dieses Sektors und die Informationstechnologien für die touristische Werbung besonders eignen.

Ein weiterer Grund könnte jedoch darin liegen, dass es in diesem Sektor relativ leicht fällt, Werbemittel zu gemeinsamen Themen oder gemeinsamen Standorten zu konzipieren.

25 LEADER-Gruppen aus Italien, eine LAG aus Schweden (Inlandslandet) und eine LAG aus Deutschland (Mittlere Elbe) organisieren mit Hilfe einer permanenten "Tourismusbörse" im Internet (www.ruraltourismnet.com) die Werbung für kleine ländliche Tourismusunternehmen ("RTN/Rural Tourism Network" - Netzwerk für ländlichen Tourismus). Um die Präsenz dieser Gebiete auf den internationalen Märkten stärken zu können, wird die Werbung an die Bedürfnisse der lokalen Einrichtungen angepasst, die Zahl der Zwischenhändler verringert und die Verbreitung von Informationen und Fachkenntnissen zwischen den beteiligten Veranstaltern beschleunigt. Die Werbeangebote umfassen sowohl Pauschalreisen als auch individuelle Angebote. Jedes Gebiet hat seine eigene interaktive Homepage, um die Kommunikation zwischen den Anbietern, die alle einer Qualitätscharta beigetreten sind, zu erleichtern.

Im **Agrarlebensmittelsektor** scheint die Vielfalt der Erzeugnisse, der jeweiligen lokalen Bedingungen und der Absatzchancen die Effizienz der gemeinsamen Werbestrebungen zum Teil zu behindern. In diesem Bereich gibt es mehr Projekte, die sich für einen allgemeineren Werbeansatz entschieden haben.

Ein Beispiel ist das Projekt "Sustainable Agriculture", in dessen Rahmen die gemeinsame Erstellung eines Prospekts über die Verfahren und Vorteile der biologischen Olivenöl-Erzeugung erfolgte und eine internationale Messe über diese Produkte organisiert wurde.

1.1.4 Gemeinsamer Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen

Hinsichtlich des gemeinsamen Vertriebs von Produkten und Dienstleistungen bestehen erhebliche Unterschiede zwischen der **Tourismusbranche** und dem **Agrarlebensmittelsektor**.

Zwar gibt es mehrere Beispiele für den gemeinsamen Vertrieb touristischer Angebote, doch hat die Analyse der Fallbeispiele keinen einzigen Fall ermittelt, in dem sich LEADER-Gruppen dem gemeinsamen Vertrieb von landwirtschaftlichen Erzeugnissen und Nahrungsmitteln gewidmet haben. Wenn man den Kreis der untersuchten Fälle erweitert, zeigt sich, dass von allen LAG, die technische Hilfe in Anspruch genommen haben, nur ein einziges Projekt einen wirklich gemeinsamen Vertrieb von landwirtschaftlichen Erzeugnissen und Lebensmitteln vorgesehen hatte.

Dies liegt vor allem daran, dass die Koordination von Produktion, Qualitätsmanagement und Logistik im Lebensmittelsektor besonders schwierig ist. Darüber hinaus muss festgehalten werden, dass die Projekte nur selten die Kunden beteiligen oder konsultieren, so dass in manchen Fällen erhebliche Diskrepanzen zwischen Angebot und Nachfrage bestehen.

Die touristischen Vertriebsnetze hingegen entwickeln sich aufgrund ihrer allgemeineren Natur und eines allgemein niedrigeren Investitionsbedarfs wesentlich leichter.

Das Netzwerk "Paralelo 40" ("40. Breitengrad") wird von der LAG La Manchuela (Kastilien-La Mancha, Spanien) koordiniert. Ihm gehören rund 28 spanische, portugiesische und italienische LEADER-Gebiete an, die am 40. Breitengrad oder in dessen Nähe liegen. Diese lokalen Aktionsgruppen haben ein Intranet für ländlichen Tourismus eingerichtet, mit dessen Hilfe die Übernachtungsmöglichkeiten sowie diverse lokale Aktivitäten und Veranstaltungen verwaltet werden. Diese Daten werden via Internet in die EDV-Systeme nationaler und internationaler Reiseagenturen eingespeist. Die beteiligten LEADER-Gruppen sind für die Datenerfassung und -aktualisierung sowie für die Ausbildung des Bedienungspersonals, die Kontrolle und die technische Hilfe für die lokalen Reiseveranstalter verantwortlich. Das Ziel besteht darin, den Reiseagenturen und Touristen den Zugang zu Informationen über diesen Typ von Tourismus zu erleichtern und die Abhängigkeit von den traditionellen Vertriebswegen zu verringern, in denen die großen Veranstalter sowie die regionalen und nationalen Messen und Ausstellungen den Ton angeben.

Im Bereich **Informationstechnologien** hat nur ein Projekt, der "Rural Market Place" (vgl. oben), das Stadium des gemeinsamen Vertriebs lokaltypischer Produkte auf grenzübergreifender Ebene erreicht.

1.1.5 Fazit

Der Austausch und Transfer von Informationen im Rahmen von LEADER II haben in den ersten beiden Phasen des Projektzyklus, d. h. in der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen und bei der technischen Hilfe für Erzeuger und Dienstleister, vor allem mittels Vernetzung gewisse greifbare Ergebnisse erzielt. Die drei anderen Phasen (gemeinsame Produktion, gemeinsame Werbung, gemeinsamer Vertrieb) verzeichnen nur im Rahmen von sehr spezifischen und realistisch dimensionierten Projekten, die zumeist im Tourismussektor angesiedelt sind, positive Ergebnisse.

**DIE KONKRETEN KOOPERATIONSERGEBNISSE IM ÜBERBLICK -
AUFGESCHLÜSSELT NACH TÄTIGKEITSBEREICH UND PROJEKTPHASE**

| Konkrete Ergebnisse | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|
| Sektor | Entwicklung | Technische Hilfe | Produktion | Werbung | Vertrieb |
| Tourismus | Entwicklung eines gemeinsamen Unternehmens oder Entwicklung eines gemeinsamen themengebundenen Images Durchführung von Ausbildungsveranstaltungen | Erarbeitung von gemeinsamen Angeboten und entsprechender Werbemaßnahmen Gründung eines aktiven Verbundnetzes | Entwicklung der ersten Phasen neuer Produkte und Dienstleistungen | Gemeinsame Werbung: > Websites > Prospekte und Broschüren > Logos und Labels | Schaffung gemeinsamer Angebote: Ferien auf dem Bauernhof |
| Landwirtschaftliche Erzeugnisse und Nahrungsmittel | Durchführung von Ausbildungsveranstaltungen Erarbeitung von Modellversuchen "vor Ort" Entwicklung von Qualitätsmanagementsystemen | Verbesserung von landwirtschaftlichen Methoden und Techniken Gründung eines aktiven Verbundnetzes | Entwicklung und Erprobung neuer Produkte Konsolidierung des bestehenden Angebots | Gemeinsame Werbung: > Websites > Videos > Prospekte > Logos und Labels > Handelsmessen | Sondierung neuer Absatzmöglichkeiten |
| Informationstechnologien | Durchführung von Ausbildungsveranstaltungen Entwicklung von Software | Entwicklung von Marketing-Instrumenten für das Internet | Schaffung transnationaler Server | Werbung: > CD-ROM > Websites > Hyperlinks zu anderen Websites | |
| Umwelt und Kulturerbe | Durchführung von oder Beteiligung an Bildungsmaßnahmen gemeinsame Forschungen zu Schlüsselthemen | Gründung eines aktiven Verbundnetzes | Inventar von Produkten, die sich auf das kulturelle und natürliche Erbe beziehen | Gemeinsame Werbung in gewissen Grenzen: > Websites > Prospekte | |
| Sonstige Dienstleistungen | Vergleich von Fortbildungsinhalten und -methoden Entwicklung spezieller Dienste für bestimmte Bevölkerungsgruppen (z. B. ältere Menschen) | | | | |

1.2 Die immateriellen (und langfristig bedeutsamen) Ergebnisse

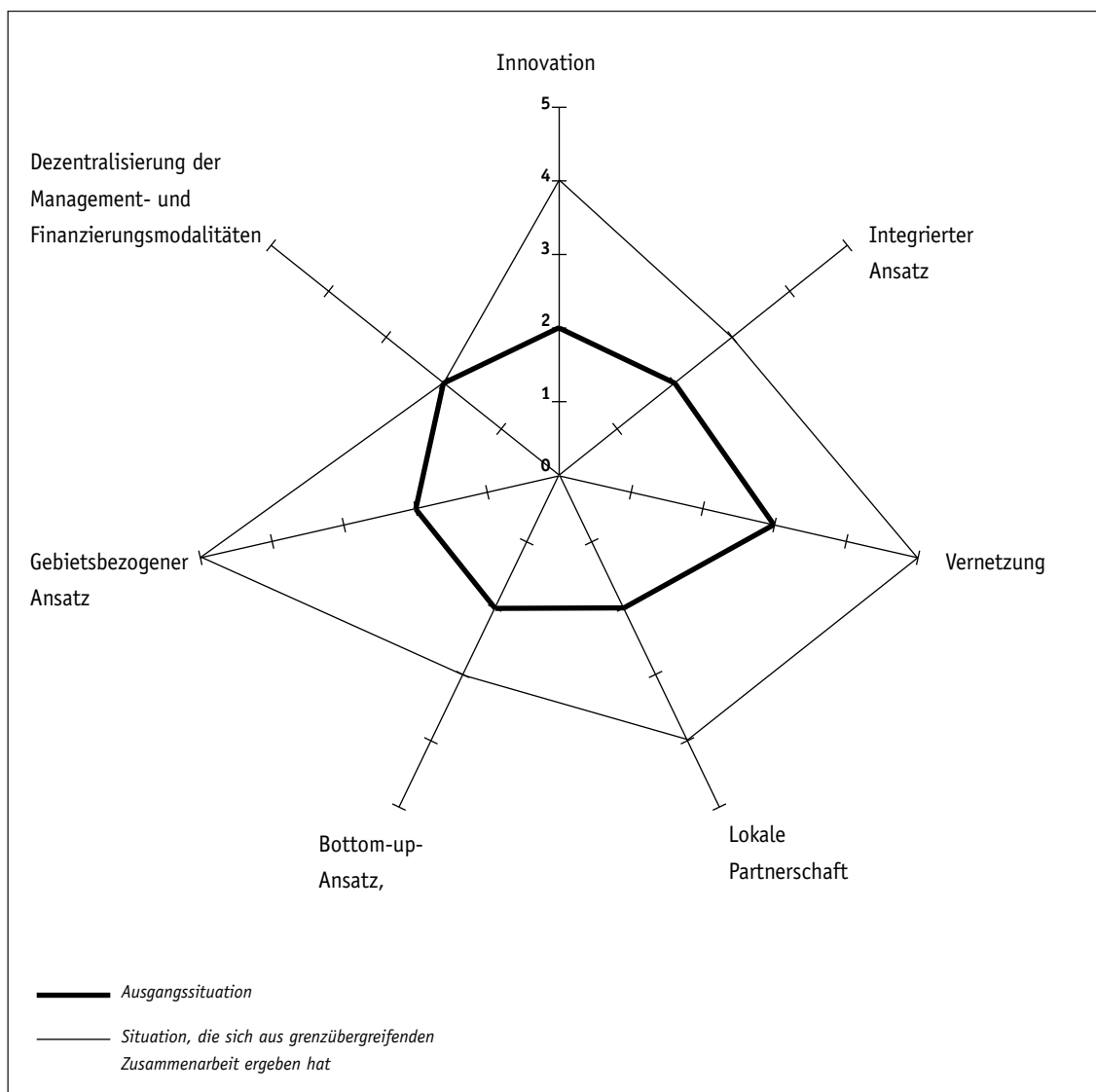
In unserer Untersuchung zur grenzübergreifenden Zusammenarbeit im Rahmen von LEADER II wurden die Vertreter der ausgewählten Projekte gebeten, die Auswirkungen ihres grenzübergreifenden Kooperationsprojekts im Hinblick auf die sieben besonderen Merkmale von LEADER zu bewerten (gebietsbezogener, territorialer Ansatz, Bottom-up-Ansatz, lokale Partnerschaft, integrierte Entwicklung, dezentralisiertes Finanzmanagement und Vernetzung)^[8]. Dabei sollten sie auch die Auswirkungen der Zusammenarbeit auf das Projektteam, auf die Aktionen zugunsten der lokalen Entwicklung und auf die Bevölkerung der Partnergebiete berücksichtigen.

Die Auswahl der untersuchten Projekte zeigt, dass die Folgen der Zusammenarbeit vor allem auf drei Ebenen angesiedelt und spürbar sind:

- **Strategie** (Innovation, gebietsbezogener Ansatz, integrierte Entwicklung)
- **Finanzierung** (Dezentralisierung der Finanzentscheidungen und -verwaltung);
- **Akteure und Bevölkerung** (Partnerschaft, Vernetzung, Bottom-up-Ansatz).

[8] Für Einzelheiten vgl. den Leitfaden "Der Mehrwert des LEADER-Ansatzes", Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL, 1999.

FIKTIVES BEISPIEL ZUR VERANSCHAULICHUNG DER AUSWIRKUNGEN EINES GRENZÜBERGREIFENDEN KOOPERATIONSPROJEKTS UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER SIEBEN BESONDEREN MERKMALE VON LEADER



1.2.1 Die strategischen Konsequenzen der Zusammenarbeit

a) Innovation

Die wichtigste Auswirkung der grenzübergreifenden Zusammenarbeit im Rahmen von LEADER II besteht in ihrem innovativen Charakter. Die grenzübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht den Partnern eines Projekts, direkte Kontakte miteinander aufzunehmen, Diskussionen über genau abgesteckte thematische Bereiche zu führen und sich über neue Ansätze, Strategien, Methoden und Aktivitäten zu informieren.

Die wichtigste Auswirkung, die im Bereich der **Tourismusprojekte** zu beobachten ist, besteht in der allmählichen Verbesserung der Projektdurchführung. Als besonders interessante Neuerungen sind Aktivitäten zur Einbeziehung der ortsansässigen Bevölkerung und zur Verbindung von Tourismus und Aufwertung der lokalen Kultur zu nennen.

Dank ihres Kooperationsprojekts zur Wiederherstellung von Trockenmauern und Anbauterrassen haben die LEADER-Gruppen Châtaigneraie et Sucs d'Ardèche (Frankreich), Serra de Tramuntana (Spanien), Ipiros (Griechenland) und Alta Langa (Italien) neue und sehr innovative Mechanismen entwickeln können, die besonders geeignet sind, um das Image dieser Gebiete zu verbessern. Zum Beispiel haben sie sehr kühne Werbemittel eingesetzt (z. B. "land art") und sich neuer Methoden zur Mobilisierung der ortsansässigen Bevölkerung bedient.

Die grenzübergreifende Zusammenarbeit kann auch für frischen Wind in der **Landwirtschaft und der landwirtschaftlichen Nahrungsmittelproduktion** sorgen, wenn sie es den Gruppen ermöglicht, neue Typen von Erzeugnissen zu erproben und dabei den Prestigewert der grenzübergreifenden Zusammenarbeit nutzt, um der lokalen Skepsis entgegenzutreten, der Innovationen häufig von vornherein als "riskant" einstuft. (Die Decke aus der einst ungenutzten Wolle ist ein gutes Beispiel.)

Im **Bereich der Umwelt und des Kultur- und Naturerbes** haben die an einschlägigen Projekten beteiligten Gruppen meist keine Schwierigkeit, sich auf die nötigen Ansätze und Sichtweise zu einigen. Es ist ein ausgeprägtes Interesse an umweltfreundlicher Architektur, neuen Organisationsmethoden sowie für die Verbindung von ökologischen und ökonomischen Aspekten feststellen, deren Bedeutung in der Zukunft sicherlich weiter zunehmen wird.

Kooperationsprojekte, die sich mit den Informationstechnologien befassen, d. h. in einem Bereich tätig sind, wo sich die Innovation auf die Nutzung neuer Technologietypen konzentriert, besteht die Herausforderung für die

lokalen Gruppen darin, die Technologien in einen gebietsbezogenen Ansatz zu integrieren (vgl. z. B. das oben dargestellte Projekt "Rural Market Place").

b) Gebietsbezogener Ansatz

Oft dient die grenzübergreifende Zusammenarbeit dazu, den lokalen Akteuren zu zeigen, welche Bedeutung dem "Produkt" im Rahmen eines umfassenderen gebietsbezogenen Ansatzes zukommt.

Für die Projekte im Agrarlebensektors erweist es sich in den meisten Fällen als sinnvoll, Produkt und Gebiet miteinander zu verbinden. Bei Tourismusprojekten hingegen geht es darum, die Akteure von der Notwendigkeit zu überzeugen, die Grenzen ihres Aktionsbereichs auszuweiten oder ihr Produkt mit denen anderer Gebiete in Verbindung zu bringen.

Die LEADER-Gruppen Feldbach (Österreich), Capo Santa Maria di Leuca (Italien), Paronassos (Griechenland) und North Peninsines (Vereinigtes Königreich) versuchen, den Niedergang ihrer Dörfer aufzuhalten. Im Zentrum steht die Idee, traditionelle Bauernhöfe für eine touristische Nutzung herzurichten, um im nächsten Schritt gemeinsam für das Konzept "Europäische Dörfer" zu werben und es auf den Markt zu bringen. Das Projekt "Vacation in our European Village" ("Ferien in unserem europäischen Dorf") hat den Partnern geholfen, die Bedürfnisse und Probleme ihres Gebiets besser einzuschätzen und die Rolle des Tourismus in der Entwicklungsstrategie der gesamten Region neu zu bewerten.

c) Integrierte Entwicklung

Die grenzübergreifende Zusammenarbeit hat zu einem besseren Verständnis und einer erweiterten Praxis des Konzepts der integrierten Entwicklung beigetragen. Während dieser Ansatz in den meisten **Tourismusprojekten** von Anfang an vorhanden ist, ermöglicht die grenzübergreifende Zusammenarbeit in der Regel, die lokalen Strategien - insbesondere hinsichtlich der Verbindungen zwischen Tourismus, lokaltypischen Produkten und Gebieten - zu konsolidieren.

Auch im **Agrarlebensektors** tendieren die Kooperationsprojekte dazu, sich globalere Verfahren anzueignen und z. B. die Prinzipien der ökologischen und biologischen Produktion zu übernehmen.

Aber auch in den **Projekten im Bereich Umwelt und Kulturerbe**, die sich darum bemühen, Umweltschutz und Tourismus in Einklang zu bringen (z. B. das Projekt "ECONET"), ist eine spürbare Stärkung des integrierten Ansatzes zu erkennen.

1.2.2 Die Auswirkungen der Zusammenarbeit auf die Finanzierung

Häufig war grenzübergreifende Zusammenarbeit Anlass und Grund für die LAG, nach neuen Finanzquellen zu suchen und neue Methoden des Finanzmanagements zu erproben. Die an grenzübergreifenden Kooperationsprojekten beteiligten Gruppen haben für andere Aktionen oft auch andere Arten der öffentlichen Finanzierung genutzt^[9], und zwar sowohl europäische Mittel (andere europäische Programme mit einer grenzübergreifenden Dimension) als auch nationale Mittel (z. B. sektorale Programme zur Förderung des Fremdenverkehrs).

Darüber hinaus haben sie sich mit geeigneten Methoden vertraut machen können, um zusätzliche private Finanzmittel einzuwerben. Die LEADER-Mittel sind oft nicht mehr als eine erste Finanzquelle für ein Projekt. Sie stellen aber einen wichtigen Hebel dar, mit dessen Hilfe neue Geldgeber oder beträchtliche zusätzliche Mittel mobilisiert werden können.

Sobald ausreichende Mittel zur Verfügung stehen, können effizientere Managementmethoden erlernt und effektivere Werbemöglichkeiten erkundet werden.

Das von den LEADER-Gruppen Western Isles (Vereinigtes Königreich), Skogslandet (Schweden) und Kalambaka-Pyli (Griechenland) durchgeführte Projekt "European Wilderness Challenge" ("Europäischer Abenteuerstreckenlauf") will Organisationsmethoden für Abenteuerläufe verbreiten. Das Ziel besteht darin, in diesen sehr abgelegenen Gebieten derartige Veranstaltungen als Tourismus- und Freizeitaktivität einzuführen. Da anfangs zwischen den drei Partnern große Unterschiede hinsichtlich ihres Zugangs zu den nötigen Finanzquellen bestanden, haben sie einen konstruktiven Austausch über die Frage aufgebaut, wie öffentliche und private Schirmherrschaften für derartige Aktivitäten erschlossen werden können.

Wenn sich die an **Umwelt- und Kulturerbeprojekte** beteiligten Gruppen über die jeweiligen Ansätze einig sind, findet ein Austausch über die neuen Methoden für das Management öffentlicher Mittel statt.

Die an "ECONET" beteiligten Gruppen haben voneinander viel darüber gelernt, wie man die - bis zu diesem Zeitpunkt öffentlichen - Quellen der Finanzierung für die von dem Projekt betroffenen Zentren für Umwelterziehung diversifizieren und die neu eingeworbenen Mittel für Aktivitäten einsetzen kann, die sowohl auf lokaler Ebene als auch für die transnationale Arbeit nützlich sind.

[9] Was wohlgemerkt nichts daran ändert, dass ein und dieselbe Aktion nicht mit Mitteln von mehreren europäischen Programmen finanziert werden darf.

1.3.3 Die Auswirkungen der Zusammenarbeit auf die Akteure und die Bevölkerung

a) Lokale Partnerschaften

Fast alle befragten Gruppen haben erklärt, dass die grenzübergreifende Zusammenarbeit für die Entwicklung der lokalen Partnerschaften sehr wichtig ist. In der Tat erweist sich, dass

- > die ehrgeizigen Ziele vieler grenzübergreifender Kooperationsprojekte oft eine breitere lokale Beteiligung erfordern;
- > die LAG Strukturen und Methoden der Beteiligung kennenlernen, die ihre Partner schon erfolgreich einsetzen;
- > die Ausdehnung der lokalen Beteiligung die Position der LAG in den transnationalen Verhandlungen stärkt.

Je nach betroffenem Sektor ermöglicht die grenzübergreifende Zusammenarbeit die Integration neuer Mitglieder in die lokale Partnerschaft.

- > Für viele **Tourismusprojekte** geht es im Wesentlichen darum, mehr Tourismusorganisationen und lokale Unternehmer dazu zu bewegen, sich der Partnerschaft anzuschließen. Wenn zum Beispiel ein neuer Verein für Kulturtourismus gefördert werden soll, werden auch neue Aktionsträger (z. B. Dienstleister aus dem Kultur- und Bildungsbereich) benötigt.

Anstatt ausschließlich thematische Verbundnetze zu gründen, haben mehrere grenzübergreifende Kooperationsprojekte aus dem Tourismusbereich geografisch bezogene Netzwerke gebildet, was wiederum die Einbeziehung zusätzlicher politischer und institutioneller Partner in das Projekt erforderte, um die lokalen Gebietsgrenzen tatsächlich überschreiten zu können.

An dem Projekt "Promotion Douro" sind fünf spanische und sechs portugiesische LEADER-Gruppen beteiligt, deren Gebiete alle am Fluss Douro liegen. Aufgrund ihrer Lage weisen sie bestimmte gemeinsame Merkmale auf. Darum haben sie sich vorgenommen, zur Förderung des Tourismus in dieser noch wenig bekannten und wenig besuchten Region eine gemeinsame Strategie auszuarbeiten. Das Projekt besteht darin, zunächst gemeinsam die bereits von den zehn Partnern initiierten Tourismusinitiativen zu analysieren und dann die Maßnahmen im ganzen Einzugsgebiet des Flusses zu koordinieren. Zum besseren Verständnis der Dynamik des Sektors in allen zehn betroffenen Gebieten wurde eine Studie über die strukturellen, wirtschaftlichen und finanziellen Merkmale der lokalen Tourismusprojekte in Auftrag gegeben. Anschließend haben die Partner ein gemeinsames Werbe- und Vertriebskonzept für die Region entwickelt und die sozioökonomischen Akteure und die Bewohner

der Gebiete über ihr touristisches Potential und ihre natürlichen und kulturellen Ressourcen informiert.

- > Im **Agrarlebensmittelsektor** wirkt die grenzübergreifende Zusammenarbeit besonders auf die horizontale und vertikale Integration und auf die Konsolidierung der Branchen ein. In vielen Fällen hat sie Produzentengruppen, die es nicht gewohnt waren, über ihren Tellerrand zu schauen, erstmals mit größeren Netzwerken und komplementären Interessen (Techniker, Kaufleute und Verbraucher) in Kontakt gebracht.
- > Die Projekte in diesem Sektor gehören auch zu den ersten Projekten, die den Kontakt zu Universitäten und Forschungsinstituten gesucht haben. Die Aufnahme von Beziehungen zwischen Erzeugern und einschlägigen wissenschaftlichen Ressourcen kann für die langfristige Lebensfähigkeit der Projekte sowie für ihre Glaubwürdigkeit auf nationaler und transnationaler Ebene entscheidend sein (vgl. das schon erwähnte Projekt "Crocus sativus").
- > Einige Projekte, die **unterschiedliche Dienstleistungen** entwickelt haben, hatten es schwer, auf lokaler Ebene Interesse zu erwecken. Andere hingegen konnten den Nachweis erbringen, dass die Aufnahme neuer Akteure in eine lokale Lenkungsgruppe sehr wohl einen deutlichen Mehrwert erbringen kann.

In dem Projekt "New Elderly Service", das eine bessere Betreuung älterer Menschen anstrebt, hat die Beteiligung lokaler Architekten an der grenzübergreifenden Kooperation eine intensive Auseinandersetzung mit neuen Konzeptionen für altengerechte Wohnungen ausgelöst.

b) Vernetzung und Zusammenarbeit

De facto müsste die Verbesserung der Vernetzung einen der wichtigsten Bestandteil des Mehrwerts der grenzübergreifenden Zusammenarbeit darstellen. Aber nicht allen grenzübergreifenden Kooperationsprojekten gelingt es, aktive und dauerhafte Verbundnetze ins Leben zu rufen, deren Aktionsbereich über die anfangs geplanten Aktivitäten hinausgeht.

Insgesamt gesehen hat die grenzübergreifende Zusammenarbeit folgendes ermöglicht:

- > Konsolidierung und Erweiterung lokaler Verbundnetze;
- > Schaffung neuer grenzübergreifender Kooperationsnetze für den Informationsaustausch;
- > Gründung neuer Vertriebsnetzwerke;
- > eine effizientere Vernetzungsarbeit dank des Einsatzes neuer technologischer Instrumente;

- > Aufnahme externer Partner in die Netzwerke (Universitäten und/oder Forschungsinstitute), die nicht unmittelbar von LEADER betroffen sind.

Für den **Tourismussektor** lässt sich allgemein feststellen, dass die wichtigste Folgewirkung der grenzübergreifenden Zusammenarbeit in der Konsolidierung der lokalen Netzwerke besteht, da sie oft zur Stärkung der gemeinsam mit den lokalen Partnern durchgeführten Aktionen benutzt wird.

Das Netzwerk "Villages de Tradition" ("Traditionsdörfer"), dem zehn LEADER-Gruppen aus Portugal, Italien und den Niederlanden angehören, ist das Produkt eines Kooperationsprozesses, der schon Anfang der achtziger Jahre begonnen hat. Nach achtzehnjähriger Kooperationsarbeit zeigt es auf anschaulicher Weise, wie sich ein langfristiger Kooperationsprozess in einer Abfolge von Zyklen entwickelt:

- > *Ein erster Kooperationszyklus auf nationaler Ebene, der in Portugal beginnt, von 1983 bis 1985 dauert und das Ziel verfolgt, ein Konzept von Qualitätsunterkünften für ländlichen Tourismus einzuführen ("Solares de Portugal").*
- > *Ein zweiter Kooperationszyklus auf europäischer Ebene, für den sich von 1985 bis 1990 ähnliche Projekte im Rahmen eines erweiterten Konzeptes zusammenschließen ("Europe des Traditions" - "Europa der Traditionen").*
- > *Ein dritter Kooperationszyklus auf regionaler Ebene, der zwischen 1991 und 1997 vom Konzept des ländlichen Qualitätsbauwerks zum Konzept des Qualitätsdorfs übergeht ("Villages du Portugal").*
- > *Ein vierter Kooperationszyklus auf europäischer Ebene, der seit 1997 ähnliche Konzepte in anderen Ländern zusammenschließt ("Villages de Tradition").*

Die grenzübergreifende Zusammenarbeit hat dank einer gut geplanten Werbekampagne und der Beteiligung der lokalen sozioökonomischen Akteure (Bauern, Handwerker, touristische Dienstleister) frischen Wind in das Programm gebracht.

In anderen Gebieten, in denen es so gut wie keine Vernetzungstradition und daher auch keine einschlägigen Erfahrungen gibt, fördert die grenzübergreifende Zusammenarbeit die Bildung lokaler Netzwerke, da nur so die grenzübergreifenden Beziehungen effektiv genutzt werden können.

Das Projekt "SaS" ("Spanien und Schweden") wird von den LAG Noreste de Granada (Spanien), Småland und Dalarna (Schweden) durchgeführt. Die schwedischen Gebiete verfügen über umfassende Erfahrungen mit der Holz-, Metall- und vor allem Glasverarbeitung, denn sie sind Standort

weltbekannter Unternehmen dieser Branchen. Die spanische Gruppe wiederum ist in einem Gebiet tätig, das Holz, Olivenöl und Gemüse erzeugt. Im Laufe eines LEADER-Seminars hat sich den Experten der betroffenen LAG deutlich gezeigt, wie ergiebig Austauschaktionen zwischen den drei Gebieten sein könnten, besonders für Betriebe mit kleinem Produktionsvolumen. Sie haben auf der lokalen Ebene daran gearbeitet, die Handwerksbetriebe in Vereinigungen zu organisieren und gemeinsam mit ihnen im Wechsel Ausstellungen und Ausbildungsveranstaltungen durchzuführen. Als nächste Schritte sind die Einrichtung gemeinsamer Vertriebswege und die Gründung eines "Handwerkszentrums" vorgesehen. Für alle drei Gebiete ist es ein Novum, dass sich Handwerker aktiv an einem Netzwerk beteiligen. Diese Vernetzung erleichtert ihnen die Arbeit und verleiht den drei Gebieten gleichzeitig ein gewisses Qualitätsimage.

Die Nutzung der neuen Technologien und von Internet-kompatiblen Systemen kann oft die Effizienz der Vernetzungs-bemühungen steigern und manchmal auch zur Erarbeitung gemeinsamer kommerzieller Angebote führen, so wie es im schon erwähnten "Rural Tourism Network" geschieht.

c) Bottom-up-Ansatz

Der Bottom-up-Ansatz wird zu Recht als einer der Eckpfeiler der LEADER-Strategie bezeichnet. Er erweist sich erneut als wesentliche Voraussetzung dafür, dass sich die Akteure und Einwohner der Partnergebiete das grenzübergreifende Kooperationsprojekt "aneignen" können. Der Versuch, eine grenzübergreifende Zusammenarbeit durchzusetzen, die von den betroffenen Menschen nicht verstanden wird oder als ungeeignet eingeschätzt wird, weil sie den örtlichen Bedingungen nicht Rechnung trägt, ist oft zum Scheitern verurteilt.

Zwar gehen manche Kooperationsprojekte auf lokale Initiativen zurück, doch kann man in den Anfangsphasen der Ausarbeitung eines Projekts oft Verhaltensweisen beobachten, die vor allem einem Top-down-Verfahren entsprechen. In der Tat sind es fast immer die Verantwortlichen der LAG oder die an einem Projekt unmittelbar interessierten Akteure, die als erstes die Notwendigkeit verstehen, die lokale Aktion durch eine transnationale Dimension zu konsolidieren.

Aber in manchen lokalen Projekten hat die grenzübergreifende Zusammenarbeit zu einer spürbaren Stärkung des Bottom-up-Ansatzes geführt: Als Ergebnis ihres Kontakts mit anderen, weiter fortgeschrittenen LAG in anderen Ländern haben einige Gruppen ihre Methoden zur Beteiligung der Bevölkerung überprüft. Dies hat sich häu-

fig als eine Voraussetzung für den Erfolg des Projekts herausgestellt.

In manchen Bereichen, besonders aber im **Agrarlebensmittelsektor** und bei **Umwelt- und Kulturerbeprojekten**, scheint der Bottom-up-Ansatz eher und vor allem auch schon in den Anfangsphasen befolgt zu werden. Dies gilt insbesondere für Projekte, die sehr genau auf die Nachfrage und die Märkte zugeschnitten sind, denn hier kann die Zusammenarbeit dazu beitragen, Probleme im Bereich der Produktionsprozesse, bei der Suche nach neuen Absatzmärkten oder bei der Entwicklung neuer Produkte zu lösen.

Das Projekt **"Improving the Quality of Beef and Lamb for Import and Export"** ("Verbesserung der Qualität von Rind- und Lammfleisch für Export und Import"), das von den LAG South Kerry (Irland) und Garfagnana (Italien) durchgeführt wird, will neue Absatzmärkte erschließen und dabei zugleich die Interessen der Erzeuger und der Kunden systematischer berücksichtigen. Das Wirkungsfeld des Projekts, das von einem anfänglich eher begrenzten Interesse - der Erschließung neuer Märkte - ausging, wurde mittlerweile erheblich ausgedehnt, denn die Züchter wurden ermutigt, einen europaorientierten Ansatz einzubringen und sich auch mit Fragen der Rückverfolgbarkeit und mit integrierten Wirtschaftspraktiken vertraut zu machen.

Für die Projekte im Bereich **Umwelt und Erbe** hingegen ist der Bottom-up-Ansatz vor allem ein strategisches Prinzip, eine kollektive Norm. Wenn sich eine eher "traditionelle" Organisation an einem grenzübergreifenden Kooperationsprojekt in diesem Sektor beteiligen möchte, wird der Bottom-up-Ansatz gestärkt, weil die lokalen Akteure einbezogen werden müssen, da die grenzübergreifenden Kooperationsaktionen ansonsten nur schwer durchgeführt werden könnten.

Das Projekt **"La richesse en eau au cœur d'un développement diversifié, innovant et durable"** ("Wasserreichtum als Zentrum einer diversifizierten, innovativen und nachhaltigen Entwicklung") geht auf die Initiative von zwei Technikern zurück, die sich persönlich kennen und in den beiden beteiligten LEADER-Gruppen Pays du Val d'Adour (Frankreich) und Redange-Wiltz (Luxemburg) tätig sind. Die beiden Partner waren an einem Austausch interessiert, der verschiedene Aspekte betreffen sollte. Um jedoch die Akteure wirklich einbeziehen und die ortsansässige Bevölkerung schnell mobilisieren zu können, mussten die Verantwortlichen der beiden LAG ihre Strategie für das Projekt gründlich ändern. In der Folge haben die lokalen Akteure mit Unterstützung der LEADER-Gruppen die Definition und Ausarbeitung des Programms selbst in die Hand genommen. Nach mehreren Besuchen in beiden Gebieten konnten zwei

mögliche Kooperationsthemen festgehalten werden: Anwendung gemeinsamer Methoden bei der Pflege von Bachufern mittels biologischer Pflanzungen und sogenannter "sanfter" Techniken; Entwicklung von Lehr- und Lernmaterialien; Betreuung und Sensibilisierung für Gewässerschutzfragen.

Im **Tourismusbereich** ist die grenzübergreifende Zusammenarbeit für den Bottom-up-Ansatz insofern wichtig, als durch sie die lokalen Akteure für die Bedeutung der gemeinsamen Werbe- und Verkaufsnetzwerke, die im Rahmen dieser Projekte eingerichtet worden sind, sensibilisiert werden können.

Obwohl den auf **neue Technologien** bezogenen Projekte aufgrund ihres technischen Charakters ein gewisser Top-down-Aspekt zu eigen ist, drängt die Notwendigkeit zur Anpassung dieser Technologien an die wirklichen Bedürfnisse der ortsansässigen Bevölkerung nachdrücklich dazu, die lokalen Akteure zu konsultieren und einzubeziehen. Dabei erweisen sich anschauliche Beispiele und die Einbeziehung der lokalen Unternehmer - und nicht nur der Verantwortlichen und Techniker - als entscheidende Faktoren.

Im Fall des "Rural Market Place" ist nach einem ersten grenzübergreifenden Kooperationsprojekt, das sich im Wesentlichen auf den Austausch von Technikern beschränkt hatte, ein zweites Projekt unter schwedischer Beteiligung gestartet worden, das dem Bottom-up-Ansatz größere Bedeutung beimaß. Die Schweden sind mit gutem Beispiel vorgegangen und haben Vertreter der ortsansässigen Bevölkerung in ihren Lenkungsausschuss aufgenommen, so dass die Bedürfnisse der betroffenen Bevölkerungsgruppen wesentlich stärker in die Projektarbeit einfließen.

Für Projekte wiederum, die versuchen, dem Gebiet "importierte" Ideen und Konzepte aufzustülpen, besteht das Risiko, dass der Austausch jede Glaubwürdigkeit verliert und die Durchführung des Kooperationsprojekts gefährdet wird.

Die LEADER-Gruppen Bugey (Frankreich) und Los Vélez (Spanien) führen in Zusammenarbeit mit einer PRODER-Gruppe^[10] eine Reihe von gemeinsamen Aktionen in ihren Gebieten durch, die sich der Überalterung der Bevölkerung und der Abwanderung junger Menschen widmen. Ziel der Aktionen ist es, junge Menschen verstärkt an der Entwicklung ihres Gebiets zu beteiligen und die Schaffung neuer Arbeitsplätze und Existenzgründungen zu fördern. Das von einem externen Berater entwickelte Projekt hat es jedoch nicht wirklich geschafft, die lokalen Akteure zu mobilisieren: Sie reagierten gekränkt, weil man ihnen Maßnahmen "von außen" aufzwingen wollte, und haben sich nicht viel Mühe gegeben, zur Durchführung der geplanten Aktionen beizutragen.

d) Projektleitung, Aktionen zur lokalen Entwicklung und lokale Bevölkerung

Die ersten Auswirkungen, die die grenzübergreifende Zusammenarbeit auf lokaler Ebene zeigt, betreffen selbstverständlich das Projektteam, d. h. die Entwicklungsbeauftragten, die das Projekt gestartet haben und für dessen Durchführung verantwortlich sind.

Die von den transnationalen Kontakten ausgelöste Änderung der Ansätze und Perspektiven erfasst jedoch auch die Aktionen, die das Projektteam auf lokaler Ebene durchführt.

Die Auswirkungen auf die ortsansässige Bevölkerung sind zumeist begrenzt und vor allem das Ergebnis einer allmählichen "Ansteckung" als die Folge einer direkten Mitwirkung am Projekt.

Dessen ungeachtet sind mehrere Projekte der Auffassung, dass die grenzübergreifende Zusammenarbeit eine wichtige Rolle für die Entstehung eines "lokalen Interesses" spielt, die den lokalen Aktionen Anerkennung und neuen Status bringt. Darüber hinaus kann sich die grenzübergreifende Zusammenarbeit als hervorragendes Mittel für die Annäherung zwischen der LAG und der ortsansässigen Bevölkerung erweisen.

Im Gebiet der LAG North Pennines (Vereinigtes Königreich) wollte der Koordinator einer kleinen lokalen Organisation, die hauptsächlich Umweltschutzprojekte förderte, angesichts der Isolierung der ländlichen Bevölkerung Kooperationen initiieren und die lokale Identität mit anderen Kulturen konfrontieren. Das Projekt "River Management" (Flussmanagement), dessen Partner die LAG La Serranía-Rincón de Ademuz ist, besteht hauptsächlich in der Organisation von Werkstattschulen, in denen sich Jugendliche mit der Pflege und Wiederherstellung von Wasserläufen vertraut machen. Diese besondere Art von Tourismus ermöglicht einen direkten Kontakt zwischen den Einwohnern beider Gebiete. Das Projekt belegt, dass die koordinierende LAG den Willen zur Öffnung ihres Gebiets hat. Mit verschiedenen lokalen Aktionen sollen die Vorzüge der Zusammenarbeit bekannt gemacht werden (z. B. Diavorträge in den Schulen und Besuche von Jugendlichen aus anderen Gebieten). Im Gebiet ist die Begeisterung bereits groß und sie wird durch die grenzübergreifende Dimension der Aktion noch verstärkt.

[10] PRODER ("PROgrama de DEsarrollo Rural"- "Programm für ländliche Entwicklung") ist ein spanisches Programm, dessen Prinzipien jenen von LEADER ähneln.

Das Ausmaß der Auswirkungen hängt weniger von dem gewählten Projektthema oder der für den Start gewählten Methode ab. Entscheidend sind vor allem die während der Verhandlungsphasen und während der Projektdurchführung gewählten Methoden, vor allem in Bezug auf folgende Aspekte:

- > der Grad der Einbeziehung der lokalen Akteure in die lokale Lenkungsgruppe des Kooperationsprojekts;
- > das Engagement der lokalen Akteure in den transnationalen Aktivitäten sowie deren "Produktivität";
- > die Qualität der Betreuungsmethoden, mit deren Hilfe die ortsansässige Bevölkerung über die grenzübergreifende Zusammenarbeit informiert wird.

Die LAG Alto Tâmega (Portugal), Catalayud, Alto Palancia-Alta Mijares (Spanien), die Thermenregion Stegersbach (Österreich), Les Volcans und Montagne Ardéchoise (Frankreich) arbeiten zusammen an einem Projekt, bei dem es um die Aufwertung und/oder Wiederbelebung von Heilbädern geht. Da die lokalen Lenkungsgruppen den politischen, institutionellen und lokalen Akteuren ihrer Gebiete viel Platz einräumten, hat das Projekt auch deren Bewohner erreichen können. Besonders viel Sorgfalt wurde darauf verwendet, geeignete Methoden zu finden, um den lokalen Akteuren ihre Beteiligung an den grenzübergreifenden Treffen zu erleichtern. Dies hat maßgeblich dazu beigetragen, den Status und die Glaubwürdigkeit des Projekts **"Thermalisme en milieu rural"** ("Thermalbäder in der ländlichen Welt") aus der Sicht der ortsansässigen Bevölkerung aufzuwerten.

In dem Projekt **"Crocus sativus"** haben es die griechischen und italienischen Partner dank effizienter Sensibilisierungsmethoden und dank der Beteiligung der Erzeuger an den grenzübergreifenden Treffen geschafft, den lokalen Safranbauern zu helfen, ihre anfänglichen Befürchtungen zu überwinden. In gewisser Weise hat die grenzübergreifende Zusammenarbeit den lokalen Landwirten gezeigt, dass sie "kompetent" und den Produzenten aus dem Partnerland nicht unterlegen sind.

Drei griechische LAG (Viotia, Parnassos-Oiti und Phokida) und eine französische LAG (Montagne-Hérault) haben sich zu dem Projekt **"Produits agro-alimentaires et gastronomie méditerranéenne"** ("Mediterrane Agrarlebensmittel und Gastronomie") zusammengeschlossen, um gemeinsam über die Stärkung des Image und der Identität ihrer Gebiete nachzudenken. Zunächst hatten sie beschlossen, die lokale Gastronomie durch Betonung ihres mediterranen Charakters aufzuwerten. Im Laufe der weiteren Projektentwicklung verschoben sich die Ziele mehr und mehr auf die Qualität der

Produkte und der Hotels und Restaurants in den beteiligten Gebieten. Die Experten der LAG haben sich bemüht, das grenzübergreifende Kooperationsprojekt durch lokale Betreuungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen zu unterstützen. So wurden vor allem lokale "Qualitätszirkel" eingerichtet, in denen sowohl die Erzeuger als auch der Zwischenhandel und das Hotel- und Gaststättengewerbe vertreten sind. Dies hat auf lokaler Ebene und vor allem durch die Entwicklung einer neuen Kultur zur Verbesserung der Qualität des örtlichen Dienstleistungsangebots relativ schnell konkrete Ergebnisse hervorgebracht.

**DIE IMMATERIELLEN AUSWIRKUNGEN DER GRENZÜBERGREIFENDEN ZUSAMMENARBEIT IN BEZUG AUF
DIE SIEBEN BESONDEREN MERKMALE VON LEADER SOWIE DIE PROJEKTTEAMS,
DIE LOKALEN AKTIONEN UND DIE LOKALE BEVÖLKERUNG IN DEN PARTNERGEBIETEN**

| Merkmal | Tourismus | Landwirtschaftliche Erzeugnisse und Agrarlebensmittel | Umwelt und kulturelles/natürliches Erbe | Informations-technologien | Andere Dienstleistungen |
|--------------------------------------|--|--|--|--|---|
| Innovation | Neue Ansätze, vor allem im Bereich des gebietsbezogenen Tourismus Neue Organisationsmethoden Neue Arten von traditionsbezogenen Aktionen | Beschränkt sich nicht auf Ansätze, Techniken, Produkte und Absatzmärkte Ausschlaggebende Rolle für die Auseinandersetzung mit dem "Risiko" der neuen Produkte | Geringe Auswirkungen auf Umweltschutzgruppen, die schon gemeinsame Ansätze verfolgen Starke Auswirkungen auf traditionelle Organisationen, die den Umweltaspekt "entdecken" | Die Technologien sind selbst innovativ und erfordern vielseitiges Know-how und verschiedene Ansätze und Techniken. Ebenso wichtig ist die Art, wie sie in einen gebietsbezogenen Ansatz integriert werden | Neue Perspektiven für die Rolle der Gebietskörperschaften (besonders in den Bereichen, die ältere und junge Menschen betreffen) Noch keine sehr bedeutenden Auswirkungen |
| Gebietsbezogener Ansatz | Die wichtigste Auswirkung besteht in der Verknüpfung von Produkten und Tourismus in einem neuen Konzept für das Gebiet die Bewusstwerdung der territorialen Identität kann auch jenseits der Grenzen erfolgen | Auswirkungen auf die Formen der Werbung für lokaltypische Produkte, bei der weitere Ansätze zur Geltung kommen | Wiederaufwertung des vergessenen Erbes und der damit verbundenen Produkte Stärkung des Gebiets auf lokaler Ebene | Wie kann man die Informationstechnologien als Instrumente des gebietsbezogenen Ansatzes nutzen? | |
| Integrierter Ansatz | Konsolidierung der lokalen Partnerschaft, der lokalen Aktionen und der Verbindungen zwischen Tourismus, Produkten und Gebieten | Förderung eines breiteren Ansatzes im Bereich der Lebensmittelerzeugung Integration ökologischer Prinzipien zugunsten einer nachhaltigen Entwicklung | Konsolidierung der Verbindung zwischen Tourismus und Umwelt | Einsatz der Informationstechnologie als Instrument der integrierten Entwicklung | Stärkung der Rolle der Dienstleistungen in der Strategie zugunsten der ländlichen Entwicklung |
| Finanzmanagement und -entscheidungen | Neue Methoden der Mitteleinwerbung Kombination öffentlicher und privater Mittel neue Ideen für Finanzmarketing | Die grenzübergreifende Zusammenarbeit ist manchmal nur ein kleiner Teil einer umfassenden lokalen Strategie | Neue Methoden des Managements öffentlicher Mittel | Hebelwirkung bei der Einwerbung zusätzlicher Mittel | |
| Lokale Partnerschaften | Geografische Erweiterung der touristischen Organisationen Aufbau von Verbindungen zu Bildungseinrichtungen und Bezugnahme auf den Ausbildungsbedarf | Starke Auswirkungen auf die vertikale und horizontale Integration: Techniker, Produzenten, Handel, Verbraucher | Innovative Verbindungen zwischen öffentlichen (lokalen und regionalen) Einrichtungen und privaten Unternehmen | Annäherung zwischen technischen Lösungen und lokalen Bedürfnissen | |

**DIE IMMATERIELLEN AUSWIRKUNGEN DER GRENZÜBERGREIFENDEN ZUSAMMENARBEIT IN BEZUG AUF
DIE SIEBEN BESONDEREN MERKMALE VON LEADER SOWIE DIE PROJEKTTEAMS,
DIE LOKALEN AKTIONEN UND DIE LOKALE BEVÖLKERUNG IN DEN PARTNERGEBIETEN**

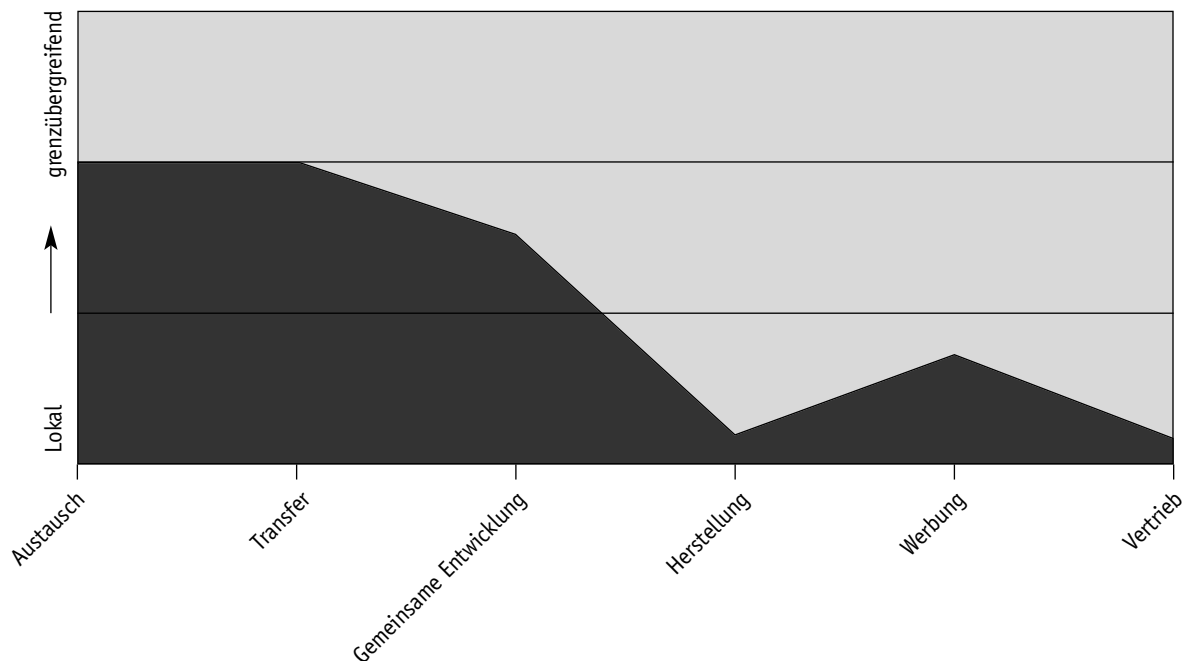
| Merkmal | Tourismus | Landwirtschaftliche Erzeugnisse und Agrarlebensmittel | Umwelt und kulturelles/ natürliches Erbe | Informations-technologien | Andere Dienstleistungen |
|---|---|---|--|--|---|
| Vernetzung und Zusammen- arbeit | Gründung von Netzwerken, Stärkung vorhandener Netzwerke | Innovativere Vernetzung aufgrund der genaueren Ausrichtung Berücksichtigung von Angebot und Nachfrage | Für manche Gruppen die wichtigste Auswirkung, denn die grenzübergreifenden Aktionen erleichtern eine bessere Vernetzung auf lokaler Ebene | Stärkung der technischen Vernetzung durch persönlichen Kontakt Einsatz des Internet als Vernetzungsinstrument | |
| Bottom-up-Ansatz | Erhebliche Auswirkungen in Bezug auf eine höhere Beteiligung der lokalen Akteure und Unternehmer | Geringere Sichtbarkeit der Auswirkungen, da die Projekte marktsensibel sind Starke Zunahme der horizontalen und vertikalen Integration | Wenig Veränderungen für Umweltgruppen, die bereits Bottom-up-Ansätze praktizieren Große Auswirkungen auf traditionellere Organisationen, die den Bottom-up-Ansatz in ihre lokale Strategie integrieren müssen | Die Ansätze sind unvermeidlich eher Top-down Es kommt zu "zweiten Phasen", in denen sich zeigt, dass die lokalen Akteure einbezogen und die Technologien an die Bedürfnisse angepasst werden müssen | |
| Projektleitung, lokale Aktionen und Bevölkerung | Größte Auswirkungen auf das Projektteam, vermittelt durch neue Produkte und Strategien Die grenzübergreifende Zusammenarbeit löst auch in der lokalen Bevölkerung ein neues Interesse aus, besonders bei Initiativen, die die lokale Ebene einbeziehen | Ebenfalls größte Auswirkungen auf das Projektteam und die lokale Aktionen Die grenzübergreifende Zusammenarbeit trägt zur Bekämpfung des lokalen Skeptizismus gegenüber Innovationen bei; sie verringert den Abstand zwischen den LAG und der ortsansässigen Bevölkerung | In "traditionelleren" Organisationen ist die grenzübergreifende Zusammenarbeit ein echter Motivationsfaktor für das lokale Projektteam und das Projekt Direkte Auswirkungen auf die lokale Bevölkerung Starke Beteiligung der ehrenamtlichen Mitarbeiter und der lokalen Akteure | Größte Auswirkungen auf das lokale Team, aber Bemühungen um Annäherung zu den lokalen Akteuren | Geringe Auswirkungen, die auf der Ebene des lokalen Teams bleiben und die kaum Auswirkungen auf die lokale Ebene haben In einem Projekt: mögliche negative Auswirkungen und Glaubwürdigkeitsverluste für die grenzübergreifende Zusammenarbeit |

Der typische Zyklus eines Kooperationsprojekts

Da die meisten grenzübergreifenden Kooperationsprojekte von LEADER II erst nach 1997 angelaufen sind, ist es heute (im Dezember 2000) für eine Messung ihrer konkreten und langfristig bedeutsamen Auswirkungen noch zu früh. In der Tat ist bisher so gut wie kein Projekt einer formellen Bewertung unterzogen worden, und generell dürfte es in diesem Stadium kaum möglich sein, greifbare Auswirkungen der Kooperationsprojekte in Bezug auf messbare Parameter wie Beschäftigung, Produktion, Märkte oder Absatz festzustellen.

Außerdem beschränken sich die meisten Projekte, die bis heute im Rahmen der grenzübergreifenden Zusammenarbeit von LEADER II abgeschlossen worden sind, auf die ersten Phasen des Projektzyklus, d. h. auf den Austausch und Transfer von Know-how und die gemeinsame Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen (vgl. das nachstehende Schaubild). Zwar weisen Maßnahmen zur gemeinsamen Werbung oder für den gemeinsamen Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen im Vergleich zu LEADER I ein deutliches Wachstum auf, doch sind die Kooperationsprojekte, bei denen es um die gemeinsame Herstellung oder um den gemeinsamen Vertrieb von Produkten oder Dienstleistungen geht, immer noch selten.

PHASEN UND EBENEN DES TRANSNATIONALEN CHARAKTERS EINES KOOPERATIONSPROJEKTS



In **Schwarz**: Grenzübergreifender Anteil des Projekts

Das Schaubild zeigt, dass der grenzübergreifende Aspekt in den Phasen "Herstellung" und "Vertrieb" am geringsten ausgeprägt ist.

Kapitel 2

Die Schwierigkeiten

Die Schwierigkeiten

Da die grenzübergreifende Zusammenarbeit Partner mit verschiedenen kulturellen, sprachlichen und Erfahrungshintergründen zusammenführt, deren Erwartungen nicht immer ohne weiteres miteinander vereinbar sind, bringt sie auch ein gewisses Maß an Schwierigkeiten und Konflikten mit sich. Über die internen Probleme hinaus (z. B. zu ehrgeizige Projekte, ungeeignete Partner oder unzureichende Koordination) sind die kooperierenden LEADER-Gruppen manchmal auch auf externe Probleme gestoßen: rechtliche Schwierigkeiten, schwerfällige Verwaltungsverfahren und unzureichende Unterstützung.

Jedoch können diese Schwierigkeiten meist überwunden werden, wenn bestimmte Verbesserungen vorgenommen werden, die einerseits das Management und die Methoden des Projekts selbst, andererseits die anderen mehr oder weniger direkt an den Aktionen beteiligten Einrichtungen betreffen.

In vielen Fällen machen sich die lokalen Aktionsgruppen nur über die am direktesten spürbaren und am leichtesten zu erklärenden Probleme Gedanken. Meistens suchen sie die Ursachen in externen Faktoren: z. B. die anderen Partner oder die finanziellen und rechtlichen Einschränkungen. Oft genug hat es jedoch den Anschein, als wären die Probleme vor allem durch die Einstellungen, die Methoden und die Modalitäten des Projektmanagements verursacht. Ziel dieses Kapitels ist es, die Meinungen zusammenzufassen, die die 150 LAG, die den Fragebogen beantwortet haben, geäußert haben und diese den wichtigsten Phasen der Projektentwicklung gegenüberzustellen.

2.1 Interne Probleme

2.1.1 Probleme in der grenzübergreifenden Partnerschaft

Am häufigsten werden die Beziehungen zu den als Problemquelle genannt: In der Tat geben 20 % der befragten LAG an, dass die Beziehungen zu ihren Partnern problematisch waren. Die ersten Treffen der grenzübergreifenden Gruppen führen oft zu Missverständnissen, da die Teilnehmer zunächst sprachliche und kulturelle Schwierigkeiten, aber auch stereotype Auffassungen und Vorurteile überwinden mussten, bevor sie sich mit den Stärken, Kompetenzen und Erwartungen ihrer Partner auseinandersetzen konnten.

Die Hauptursachen für diese Schwierigkeiten scheinen vor allem in folgenden Bereichen angesiedelt zu sein:

a) Sprachliche Barrieren

15% der befragten Gruppen geben Kommunikationsprobleme an, die teils auf die zu große Zahl der im Projekt vertretenen Sprachen, teils auf fehlende Sprachkenntnisse der Partner, teils auf unzureichende Unterstützung durch Übersetzer oder Dolmetscher zurückgeführt werden.

Selbst die Entscheidung für eine einzige Arbeitssprache kann zu Frustrationen führen, wenn nicht alle Teilnehmer die gewählte Sprache gleich gut beherrschen. Außerdem werden so die Partner bevorzugt, deren Muttersprache als Arbeitssprache gewählt wurde. Übersetzer und Dolmetscher sind zum Teil nicht mit der verwendeten Fachterminologie

DIE WICHTIGSTEN SCHWIERIGKEITEN IN DER GRENZÜBERGREIFENDEN ZUSAMMENARBEIT

| | |
|-------------------------|--|
| Interne Probleme | Partnerschaft: unproduktive und wenig konstruktive Beziehungen Inhalt des Projekts: ungenau oder zu ehrgeizig Management und Koordination: fehlende Erfahrung und mangelnde Effizienz Das Verhältnis zwischen lokaler und transnationaler Ebene: das grenzübergreifende Kooperationsprojekt ist für die lokale Aktion kaum relevant |
| Externe Probleme | Finanzielle, administrative und rechtliche Einschränkungen Unterstützungssysteme: unzureichende Hilfe in kritischen Situationen |

vertraut oder es gelingt ihnen nicht, die wirklichen Erwartungen und Absichten der Kooperationspartner in der gebotenen Tiefe zum Ausdruck zu bringen.

Für die Treffen ist deshalb davon abzuraten, sich für die Verdolmetschung allein auf die sprachlichen Fertigkeiten der Teilnehmer zu verlassen, denn diese Aufgabe erfordert so viel Konzentration, dass sie einer effektiven Beteiligung an den Diskussionen im Wege steht.

b) Kulturelle Unterschiede

In internationalen Beziehungen bringt jeder Partner seine kulturelle Identität mit ein; dies kann zu Missverständnissen hinsichtlich des genauen Projektthemas, der ins Auge gefassten Methoden oder der sozialen Dimension der Beziehungen führen. Vorurteile und Stereotypen – gleich ob sie ausdrücklich formuliert werden oder nur indirekt einfließen – sind keine Seltenheit. Sie lösen Unverständnis oder Misstrauen zwischen den Partnern aus und können für das Projekt tödlich sein.

c) Entfernung

Manche LAG erwähnen das Problem der Entfernung. Obwohl ein Großteil des alltäglichen Austauschs per Telefon, Fax oder E-mail abgewickelt werden kann, bleibt der direkte Kontakt für alle befragten Gruppen ein unverzichtbarer Bestandteil der Arbeit. Je weiter ein Partner entfernt ist, desto weniger Kontakt hält man zu ihm. Die geografische Nähe kann die Entwicklung lebendiger Beziehungen zwischen den Partnern sehr viel leichter machen.

d) Unterschiedliche Erwartungen und unterschiedliches Engagement

Mehrere Projekte leiden darunter, dass die Ausgangsvoraussetzungen der Partner der transnationalen Beziehung sehr weit auseinanderklaffen, dass ihre Erwartungen nicht zusammenpassen oder sie sich falsche Vorstellungen darüber machen, was jeder einzelne Partner zum Projekt beitragen kann.

Eine mehr oder weniger aktive Beteiligung der Partner kann ebenfalls erhebliche Ressentiments hervorrufen. Oft ist eine fehlerhafte Einschätzung der unterschiedlichen Ressourcen (Geld und Arbeitskraft), über die die Partner verfügen, Ursache der schwachen Beteiligung. Der Grund für eine geringere Beteiligung kann aber auch darin liegen, dass das grenzübergreifende Projekt für die lokalen Bedürfnisse oder für den lokalen Entwicklungsplan nicht sonderlich relevant ist.

e) Unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen

Frustrationen können auch dadurch verursacht werden, dass die Partner in unterschiedlichem Maße zum grenzübergreifenden Kooperationsprojekt beitragen. Allzu große Unterschiede zwischen dem Know-how der Partner können sich negativ auswirken, wenn sie die Vielfalt der Kompetenzen und Erfahrungen nicht richtig würdigen. Wenn der gesamte Input von einem Partner stammt und die anderen sich damit begnügen (müssen), seine Initiativen "nachzuahmen", dann ist dies oft Ausdruck eines anfänglichen Missverständnisses oder eines Mangels an Klarheit über die Art der partnerschaftlichen Beziehungen überhaupt.

Die ersten Begegnungen zwischen den spanischen und italienischen Partnern des Projekts "Sustainable Agriculture" waren von Auseinandersetzungen über die jeweiligen Rollen der Partner bei Erzeugung und Vertrieb des betroffenen Produkts (Olivenöl) geprägt. Obwohl die Partner die Sprache der anderen Seite mehr oder weniger gut verstanden, war die Verständigung oft schwierig. Als später die anfänglichen Konflikte beigelegt schienen und es den Verantwortlichen gelungen war, die Teilnehmer davon zu überzeugen, dass sie gemeinsame Interessen hatten, wurden erneut Einwände laut, weil einer der spanischen Partner als zu dominant empfunden wurde. Er hielt sich jedoch für erfahrener und war daher der Ansicht, er müsse mehr Verantwortung übernehmen als seine italienischen Partner. Diese Differenzen konnten dank klarer Absprachen über die Koordination des Projekts und mittels regelmäßiger Treffen ausgeräumt werden, so dass alle Partner in ihrem eigenen Rhythmus arbeiten und den spezifischen lokalen Bedingungen Rechnung tragen konnten.

2.1.2 Inhaltliche Schwierigkeiten

a) Ziele

Mehrere LAG räumten ein, dass sie sich im anfänglichen Aktionsplan allzu ehrgeizige Ziele gesteckt hatten. Dies kann zum Teil daran liegen, dass es den Gruppen an Erfahrung mit der grenzübergreifenden Zusammenarbeit fehlt und sie daher die Schwierigkeiten dieser Arbeit unterschätzen. Ein weiterer Grund liegt eventuell darin, dass für einen oder mehrere Partner (auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene) wichtige Interessen auf dem Spiel stehen und sie die anderen Partner mehr oder weniger sanft zwingen, Ziele der grenzübergreifenden Zusammenarbeit zu akzeptieren, die über ihre Möglichkeiten oder Erwartungen hinausgehen.

Die LEADER-Gruppe Livradois-Forez (Auvergne, Frankreich) koordiniert das Projekt **"Abbayes casadéennes"** ("Casa-deische Klöster")^[11], an dem sich auch die LAG Antico Frignano (Italien) und die Stadt Burgos (Kastilien-León, Spanien) beteiligen. Die Partner unternehmen gemeinsam historische Forschungsarbeiten über die Beziehungen zwischen ihren Orten, um die Gründung eines "Vereins der Casa dei Stätten" vorzubereiten. Im Gebiet Livradois-Forez hat die Gemeinde Chaise-Dieu ihr Kloster wegen seiner kulturgeschichtlichen Bedeutung ins Zentrum ihres lokalen Entwicklungsprogramms gestellt. Vor allem aber hat sie eine Mitarbeiterin eingestellt, die bestimmte zusätzliche Forschungen anstellen und das Projekt auf Dauer begleiten soll. Eine derartige Maßnahme wurde von den anderen Partnern nicht ergriffen.

Wegen unterschiedlicher Erwartungen können auch die Prioritäten eines Projekts zum Gegenstand von Konflikten werden. Deswegen nimmt die Anpassung der Ziele an die Bedürfnisse aller Partner und an die von allen erhofften Ergebnisse viel Platz in den transnationalen Verhandlungen ein. Meistens stehen dabei die kurzfristigen Ziele im Vordergrund.

b) Aktionen und Aktivitäten

In Bezug auf den eigentlichen Aktionsplan unterstreichen einige LAG die Notwendigkeit, dass die Aktionen möglichst präzise definiert werden, sie für alle Partner verbindlich sein und sie entsprechend alle motivieren müssen. Dies kann sich als schwierig erweisen, wenn die Ziele zu ehrgeizig und nicht für alle Partner erreichbar sind, vor allem dann, wenn nicht alle Partner für den grenzübergreifenden Teil des Projekts Ressourcen in gleichem Umfang (Zeit, Geld, Personal) aufbringen können. In diesem Fall laufen die Partner Gefahr, das bestimmte Ungleichgewichten hinsichtlich der Durchführung des Projekts, des Austauschs und des Transfers von Kompetenzen bestehen.

In manchen Projekten wird dieses Problem dadurch verursacht, dass zwischen dem lokalen Teil der Zusammenarbeit (die Aktionen im Gebiet der einzelnen Partner) und dem grenzübergreifenden Teil im eigentlichen Sinne keine ausreichend klaren Grenzen gezogen wurden.

c) Methode

Viele der auftretenden Schwierigkeiten werden dadurch verschärft, dass die Partner der grenzübergreifenden Zusammenarbeit unterschiedliche Methoden anwenden. Die methodischen Probleme, die festgestellt wurden, sind zum Teil auf Probleme im Management und in der Koordi-

nation zurückzuführen. Im Wesentlichen hängen sie mit folgenden Fragen zusammen:

- > Entwicklung und Programmplanung des Projekts (auf lokaler und grenzübergreifender Ebene);
- > Durchführung des Aktionsplans;
- > Modalitäten der Entscheidungsfindung;
- > Grad des gegenseitigen Vertrauens zwischen den Partnern;
- > Konfliktmanagement;
- > Vorhandensein oder Fehlen von Begleit- und Bewertungsmaßnahmen.

Die Partner der grenzübergreifenden Projekte unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Grundauffassungen, Organisation, Aktionsmodalitäten und Arbeitsverhältnisse meist sehr stark voneinander. Wenn ihnen ohne ausreichende Verhandlungen eine bestimmte Funktionsweise aufgezwungen wird, ist dies auf lange Sicht der Entwicklung guter Beziehungen abträglich. Die befragten Gruppen heben die Notwendigkeit von absoluter Offenheit hervor, weil nur so neue Arbeits- und Kooperationsstile heranreifen können.

d) Zeit

Die Lösung all dieser Schwierigkeiten braucht vor allem **Zeit**. Während mehrere LAG beklagen, dass der Zeitmangel sie gezwungen habe, den Gang der Dinge zu beschleunigen, bevor die Partner ihre Beziehungen hätten festigen können, klagen andere wiederum über die langsame Durchführung ihres Projekts. Diese entgegengesetzten Ansichten sind Ausdruck der Tatsache, dass nicht alle Gruppen gleichermaßen erfahren und die lokalen Projekte unterschiedlich weit vorangeschritten sind. Ganz allgemein spiegelt sich aber darin ein Missverhältnis zwischen Zielen und Fristen wider.

Das Projekt **"Via dei Romei"**, das von den österreichischen LAG Norische Region und Carnica Rosental und den italienischen LAG Appennino Forlinese und Basso Ferrarese durchgeführt wird, verfolgt die Absicht, entlang der antiken römischen Alpenstraße von Rom in die Norische Region ein kombiniertes Kultur- und Tourismusangebot zu schaffen und dafür zu werben. Eine der größten Herausforderungen bestand darin, die Ziele und den Aktionsplan an den Bedürfnissen der Partner und am Entwicklungsstand ihrer Aktivitäten auszurichten. Die Hauptschwierigkeit bestand

[11] Das Adjektiv bezieht sich auf Klöster, die mit der Abtei Chaise-Dieu verbündet waren, die im Mittelalter besondere Rechte und päpstliche Privilegien genoss.

darin, dass die Partner aufgrund ihrer unterschiedlichen kulturellen Hintergründe das Projekt auf verschiedene Weise angegangen sind. Während die österreichischen Partner sofort eine Aktion starten wollten, um die grenzübergreifenden Beziehungen schnell zu konsolidieren, wollten die Italiener sich vor dem Start einer konkreten Aktion lieber mehr Zeit nehmen, um die Partner besser kennenzulernen und Vertrauen zu ihnen zu fassen. Eine Zeitlang gaben diese Unterschiede Anlass zu Missverständnissen, Konflikten und Verzögerungen in der Durchführung; als sie jedoch erst einmal erkannt und akzeptiert waren, führten sie zu einer wechselseitigen Bereicherung und einer Belebung der Zusammenarbeit.

2.1.3 Managementprobleme

a) Koordinierung

Obwohl jede LAG zur Durchführung ihrer lokalen und nationalen Aktivitäten über eigene Managementstrukturen verfügt, scheinen viele der befragten Gruppen Probleme gehabt zu haben, ihre Strukturen und Methoden im grenzübergreifenden Kontext anzuwenden oder entsprechend anzupassen.

In der Tat kommen viele Gruppen ohne formelle Strukturen aus; sie nutzen die Treffen zwischen den Partnern, um inhaltliche Fragen und Managementprobleme zu lösen und die Verantwortungsbereiche pragmatisch aufzuteilen. Dieses Vorgehen kann jedoch Ressentiments auslösen, insbesondere dann, wenn ein Partner mehr Verantwortung als die anderen tragen muss, ohne für diese zusätzlichen Aufgaben auf zusätzliche Ressourcen zurückgreifen zu können.

Für die Gruppen, die ganz offiziell einen Kooperationsmanager ernannt oder einen externen Berater mit Koordinationsaufgaben betraut haben, ergeben sich vor allem in den Bereichen Beteiligung und Kontrolle Schwierigkeiten, weil einige LAG befürchten, dass die Situation ihrer Kontrolle entgleiten könnte. Außerdem kann bei einem Wechsel des Teams, wie er in grenzübergreifenden Kooperationsprojekten nicht selten ist, eine allzu starke Abhängigkeit von diesem Manager zu einer Destabilisierung der Partnerschaft führen.

b) Verteilung der Zuständigkeiten

Dieser Punkt ist für viele LAG wichtig: Wer tut was, wie und wann? Es lohnt sich auf jeden Fall, darauf zu achten, dass alle Partner Verantwortung übernehmen und im Projekt gleichberechtigt mitarbeiten können. Zwar wird im Allgemeinen akzeptiert, dass die erfahreneren Partner einen größeren Beitrag zum Projekt leisten, doch sollte dies nicht die anderen Partner von jeder Managementverantwortung entlasten.

c) Externe technische Hilfe

Obwohl die Gruppen in sehr unterschiedlichem Maße auf die verfügbare externe technische Hilfe zurückgreifen, treten immer dieselben Schwierigkeiten auf, wenn es um die Frage geht, wann, wo und wie sie am effizientesten in Anspruch genommen werden kann.

Manche Partnerschaften geraten in Schwierigkeiten, weil sie sich so sehr auf die externe Unterstützung verlassen, dass sie Gefahr laufen, die Kontrolle über ihr Projekt zu verlieren.

Andere Gruppen beklagen das Fehlen einer professionellen Unterstützung, die ihnen in kritischen Momenten ihres Kooperationsprojekts hätte beistehen können.

d) Begleitung und Bewertung

Obwohl die LAG es nicht ausdrücklich als Problem erwähnen, kann das Fehlen von genauen und zu Beginn des Projekts festgelegten Begleitungs- und Bewertungsverfahren folgendes bedeuten: Es fehlt den zusammenarbeitenden Gruppen an einer soliden Grundlage für die Abschlussbewertung ihres Projekts und es ist wesentlich schwerer, Abweichungen von den ursprünglichen Zielen rechtzeitig zu bemerken und gegebenenfalls die erforderlichen Änderungen am Arbeitsprogramm vorzunehmen.

Stellen die Gruppen fest, dass das grenzübergreifende Kooperationsprojekt nicht ordnungsgemäß funktioniert, neigen sie häufig dazu, sein "natürliches" Ende abzuwarten, statt nach den Ursachen und Verantwortlichkeiten zu fragen. Auch hier können effiziente Begleitverfahren helfen, eventuelle Schwachstellen zu finden und das Projekt mit entsprechenden Lösungen zu retten.

2.1.4 Das schwierige Verhältnis zwischen lokaler und grenzübergreifender Dimension

Die Effizienz der grenzübergreifenden Zusammenarbeit steigt proportional zu der Sensibilität, mit der sie auf Bedürfnisse und Ziele eingeht, die auf lokaler Ebene bestehen bzw. festgelegt worden sind.

Manche Projekte sind zunächst auf Schwierigkeiten gestoßen, weil die lokalen Akteure die Relevanz ihres Kooperationsprojekts falsch eingeschätzt hatten. Das kann im Wesentlichen an den folgenden Faktoren liegen:

- > der Grad der lokalen Beteiligung (z. B. besteht bei allzu technischen Projekten die Tendenz, dass sie vornehmlich Sache der Fachleute aus den Projektteams bleiben);
- > allzu "vorschreibende" Methoden, die als "von außen aufgezwungen" wahrgenommen und den lokalen Bedürfnissen nicht gerecht werden;
- > unzureichende Betreuung, d. h. es wird zu wenig Zeit und Energie aufgewendet, um das grenzübergreifende Kooperationsprojekt bekannt zu machen (z. B. in den lokalen oder nationalen Medien).

2.2 Externe Probleme

2.2.1 Finanzielle, rechtliche und administrative Probleme

a) Finanzierung

Fast die Hälfte der LAG, die den Fragebogen beantwortet haben, weist auf Finanzierungsprobleme hin, die zum größten Teil struktureller Natur sind. Am häufigsten wird Kritik zu den folgenden Punkten laut:

- > Mangelnde Übereinstimmung zwischen den nationalen Finanzierungsmechanismen und den Verfahren der Maßnahme C, die große Koordinierungsprobleme und Verspätungen sowie eine Tendenz zur Zentralisierung verursachen, die mit den Prinzipien von LEADER nicht vereinbar ist;
- > Unklarheiten und mögliche Überschneidungen zwischen den von der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER verwalteten Mitteln (5.000 bis 20.000 EUR) und der Finanzierung im Rahmen von Maßnahme C;
- > lange Bewilligungsfristen, die manchmal zur Unterbrechung laufender Projekte geführt haben;
- > Überschneidungen bzw. Konflikte zwischen möglichen komplementären Finanzierungen und den Kernbudgets (die entweder von LEADER oder aus anderen Quellen stammen können);
- > spezifische Kofinanzierungsprobleme (Schwierigkeiten, die Förderkriterien verschiedener Mittelgeber auf einen Nenner zu bringen).

b) Rechtliche Schwierigkeiten

Fünf Gruppen verweisen auf Einschränkungen rechtlicher Art. Einige beklagen Disparitäten zwischen den Rechtsvorschriften und Finanzierungsmodalitäten, andere hingegen unterstreichen, dass sich ihre größten Schwierigkeiten aus der Durchführung bestimmter grenzübergreifender Maßnahmen ergaben. Besonders bedauert wird das Fehlen genauer Auskünfte über die Gründung von grenzübergreifenden Vereinen oder Verbundnetzen, die Entwicklung gemeinsamer Labels oder verbindlicher Qualitätskontrollverfahren.

c) Bürokratie

9 % der Projekte erwähnen Probleme bürokratischer Natur, die die Zeitplanung besonders erschwert haben: unverständliche Dokumente; Schwierigkeiten, den zuständigen Ansprechpartner zu finden oder Wechsel des Ansprechpartners auf nationaler oder europäischer Ebene. Jedes einzelne dieser Elemente steht einem effizienten Projektmanagement im Wege.

d) Zeitverluste und Kontinuitätsprobleme

Die Gesamtheit dieser Probleme erklärt, warum die grenzübergreifenden Kooperationsprojekte im Allgemeinen länger als die lokalen Projekte gebraucht haben, um in Schwung zu kommen. Auch wenn es logisch ist, dass die grenzübergreifenden Projekte erst lange nach dem Start der lokalen Projekte ins Rollen kommen, hat dies zahlreiche Gruppen vor nicht unerhebliche Koordinationsprobleme gestellt, denn nicht selten mussten sie ihr lokales Projekt gerade zu dem Zeitpunkt abschließen, als ihr grenzübergreifendes Kooperationsprojekt seinen Höhepunkt erreicht hatte.

Außerdem befürchten viele LAG, dass in der Zukunft vielen qualitativ guten Projekten die Chance zu ihrer Weiterentwicklung genommen werden könnte.

2.2.2 Probleme in Verbindung mit dem Unterstützungssystem

Viele LAG monieren das Fehlen eines gut definierten und effizienten Unterstützungssystems, das auf die verschiedenen Phasen der Projektentwicklung eingehen kann.

Das vorhandene Unterstützungssystem ist mehrfach gestuft. Außer dem allgemeinen System, das von der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER verwaltet wird, umfasst es eine nationale Ebene, die von den nationalen Vernetzungsstellen betreut wird. Manchmal kommt noch eine regionale Ebene hinzu.

Viele Gruppen haben sich sehr positiv über die Bemühungen der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER geäußert, die oft über ihren formellen Auftrag hinausgegangen ist und den Kooperationspartnern mit Rat und Tat zur Seite stand, vor allem durch direkte Kontakte, Diskussionsforen und Seminare, aber auch durch ihre Veröffentlichungen und Datenbanken.

Zusätzlich hätten sie sich jedoch eine regionale und nationale Unterstützung gewünscht, die besser mit den lokalen Problemen vertraut gewesen wäre und gezielter auf ihre vorrangigen Belange hätte eingehen können. Die befragten Koordinatoren heben besonders die folgenden Probleme hervor:

- > **Wegen unzureichender Ressourcen ist die Unterstützung nicht immer dynamisch genug:** Viele LAG fanden, dass es ihnen besonders in der ersten Phase des Projektzyklus (Partnersuche, Vorbereitung der Anträge) und bei der Lösung praktischer Probleme an aktiver Hilfe gefehlt hat. Die individuelle technische Hilfe der Beobachtungsstelle wurde sehr positiv beurteilt, jedoch vermissen die Gruppen ein der Basis näheres System, dass sie darauf vorbereitet hätte, die Dienste der Beobachtungsstelle optimal zu nutzen.
- > **Unzureichende technische Hilfe:** Die Beobachtungsstelle hat in den Vorbereitungsphasen der Projekte (Partnersuche, Vorbereitung der Zuschussanträge) wertvolle technische Hilfe geleistet. Über diese direkte technische Hilfe hinaus war es allerdings schwieriger, Zugang zu einer mehr themenspezifischen Unterstützung zu finden, da es an spezifischen Datenbanken zu den in der Zusammenarbeit am häufigsten bearbeiteten Themen fehlt.
- > **Mangelnde Transparenz der Verfahren:** Die Gruppen haben oft viel Zeit und Ressourcen aufwenden müssen, um zu verstehen, was sie in die unterschiedlichen Finanzierungsphasen aufnehmen konnten und was nicht.

Kapitel 3

Einige Empfehlungen und Maßnahmen

Einige Empfehlungen und Maßnahmen

Aus den Vorteilen und Schwierigkeiten der grenzübergreifenden Zusammenarbeit, die vor Ort in dieser Studie ermittelt wurden, lassen sich einige zentrale Fragen ableiten:

- > Welche Lehren können aus den begangenen Irrtümern gezogen und wie sollten angesichts der nachweisbaren Erfolge die nächsten Projekte entwickelt werden?
- > Gibt es Mittel, den Prozess durch Verbesserungen der Strukturen, der Organisation, der externen Hilfe und der Unterstützungssysteme zu beschleunigen?
- > Oder sollen die grenzübergreifenden Kooperationsprojekte langfristiger angelegt sein, um gegebenenfalls ihre Ziele ändern, die Effizienz des Projekts bewerten oder zur Not auch das Projekt abbrechen zu können?

Diesen Fragen soll nun in Bezug auf die sechs Problemkreise, die in Kapitel 2 erörtert wurden, näher beleuchtet werden.

3.1 Interne Faktoren

3.1.1 Aufbau einer adäquaten Partnerschaft

Weiter oben haben wir bereits die folgenden Hauptschwierigkeiten ermittelt: sprachliche Probleme, kulturelle bzw. nationale Unterschiede, große Entfernungen, unterschiedliche Erwartungen und unterschiedliches Engagement sowie Unterschiede in Bezug auf Kompetenzen, Kenntnisse und Know-how.

Beim Aufbau einer neuen Partnerschaft können diese fünf grundlegenden Hindernisse in den folgenden drei Fragen zusammengefasst werden:

- > Wie findet man einen geeigneten Partner und wie erreicht man eine effiziente Annäherung?
- > Wie kann eine positive Arbeitsatmosphäre geschaffen werden?
- > Wie lassen sich Transfer und Austausch von Know-how direkt angehen?

a) Suche nach geeigneten Partnern

Ganz allgemein gilt, dass alle zur Verfügung stehenden Möglichkeiten (innerhalb und außerhalb von LEADER) ausgeschöpft werden sollten. Hierzu zählen insbesondere:

- > die Kontakte, die man schon in dem Themenbereich hat, in dem man arbeiten möchte;
- > die Kontakte, die dank LEADER oder anderer Programme aufgenommen werden können;
- > die Datenbanken und Veröffentlichungen der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER und der nationalen Vernetzungsstellen des Netzwerks;
- > Suche im Internet und in der Fachliteratur;
- > schließlich - und vor allem - die thematischen Seminare (von LEADER oder anderen Programmen), die eine ausgezeichnete Gelegenheit darstellen, potentielle Partner zu finden und persönlich kennenzulernen.

b) Aufbau einer konstruktiven Beziehung

Es ist wichtig, für die ersten Treffen ausreichend Zeit und Mühe aufzuwenden. Sie sind von entscheidender Bedeutung, da sie die Chance bieten, ...

- > die potentiellen Partner möglichst frühzeitig kennenzulernen und den Wunsch nach Zusammenarbeit zu bestätigen;
- > sich auf eine gemeinsame Arbeitssprache zu einigen oder die Sprachprobleme dadurch zu lösen, dass man Übersetzungen und/oder Dolmetscher einplant (man sollte vermeiden, die Sprachkenntnisse der Teammitglieder so "nebenbei" einzuplanen);
- > sich ausreichend Zeit zu nehmen, um einander während der ersten Begegnungen kennenzulernen, die Projekte und Gebiete kennenzulernen, die jeweiligen Probleme zu verstehen und das Thema der Zusammenarbeit zu erörtern;
- > über die möglichen Aktionsbereiche des Projekts nachzudenken;
- > die Diskussion nicht allzu früh auf spezifische Ziele und einen präzisen Aktionsplan zu begrenzen;
- > sich der kulturellen Differenzen bewusst zu werden, die trotz aller damit verbundenen Vorteile die Staaten Europas trennen können.

Die erste Aktivität des Projekts **"Via dei Romei"** bestand darin, gleich zu Beginn des Projekts in Österreich eine **"Internationale Gewürzkräutermesse"** auszurichten, um Vertrauen zwischen den Partnern wachsen zu lassen. Man vertrat die Auffassung, dass das gegenseitige Kennenlernen und gemeinsames Handeln dem für künftige Zusammenarbeit nötigen Vertrauen nur guttun können.

In dem Projekt **"La richesse en eau au cœur d'un développement diversifié, innovant et durable"** war die Sympathie zwischen den Verantwortlichen der beiden LAG ein entscheidender Faktor. Da sie von dieser grenzübergreifenden Beziehung überzeugt waren, haben sie sich voller Enthusiasmus für das Projekt eingesetzt.

c) Austausch und Transfer von Know-how: Zwei Bereiche, die direkt angesprochen werden müssen

Wenn der Kenntnisstand der beteiligten Partner nicht identisch ist, führt dies zu Austausch- und Transferbeziehungen, an denen als solches nichts auszusetzen ist, solange beide Beziehungstypen ausreichend früh unterschieden werden und man sich darüber im Klaren ist, welche Konsequenzen daraus erwachsen.

- > In einer Transferbeziehung ist es wichtig, dass auch der Initiator des Projekts ausreichend von ihm profitiert. Dies kann in Form von Anerkennung, Bezahlung und/oder eines allmählichen Übergangs vom Transfer zu gemeinsamen Aktionen annehmen, die durchgeführt werden können, wenn alle Partner sich die nötigen Kenntnisse angeeignet haben.
- > Im Rahmen eines Austauschs zwischen unerfahrenen Partnern werden in der Regel externe technische Beratungsdienste eine wichtige Rolle spielen. Es ist daher wichtig, diese von Anfang an vorzusehen.
- > Bei Austauschprojekten, an denen erfahrene und einander ergänzende Partner beteiligt sind, können geschickte "Vermittler" helfen, aus allen Beiträgen einen größtmöglichen Nutzen zu ziehen. Bei der Erarbeitung des Projekts lohnt es sich, die Partner gut zu "mischen" und in den verschiedenen Phasen ihre jeweiligen Beiträge ausdrücklich zu würdigen.

AUSTAUSCH: Wenn die Partner einschlägige Kenntnisse austauschen können, erzeugt das Projekt eine fruchtbare Synergie, die einen wichtigen Mehrwert des Projekts darstellen kann. In diesen Fällen kommt es entscheidend darauf an, dass die Beiträge einander ergänzen und der Beitrag eines jeden Partners gewürdigt wird.

In dem Projekt **"Vacation in our European Village"** verfügte eine Gruppe über besondere Kenntnisse im Finanzierungsbereich, eine andere im Bereich der lokalen Integration und eine dritte Gruppen war in Marketingfragen sehr bewandert.

TRANSFER: Die schottischen Initiatoren des Projekts **"European Wilderness Challenge"** haben eine Pionierrolle gespielt, indem sie Abenteuerstreckenläufe als Werbehebel für ihr sehr abgelegenes und schwer zugängliches ländliches Gebiet benutzten. Schon ganz zu Beginn des Projekts spielte das Transferelement eine Rolle und war insofern bewusst eingeplant, als die britische Gruppe Modelle bereitgestellt hat, die in den anderen Gebieten angewendet werden konnten. Darüber hinaus war eine breite Aktion zur Erzeugung einer größeren kritischen Masse vorgesehen, die sich allerdings aufgrund von Zeitknappheit als schwer durchführbar erwies.

AUSTAUSCH ODER TRANSFER: KOOPERATIONSARTEN, POTENTIALE, RISIKEN UND BEDÜRFNISSE
(UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER ERFAHRUNG DER PARTNER)

| Szenarios | Austausch/ Transfer | Potential | Risiken/Erfordernisse |
|---|--|--|--|
| Partner auf gleichem Niveau ("gleichberechtigte Beziehung") | Austausch: Gemeinsamer Ausgangspunkt | Austausch von Problemen, Eindrücken, Etappen Entwicklung nach Bottom-up-Verfahren | Übertragung der Schwachpunkte Geringe Motivation, so dass über den Erfahrungsaustausch hinaus nur wenige konkrete Ergebnisse erzielt werden Lange Entwicklungszeiten Erfordernis: Integration von Kenntnissen dank externer technischer Hilfe |
| Unterschiedliche Partner auf gleichem Niveau | Austausch: Die eingesetzten Kompetenzen, Kenntnisse und Methoden sind verschieden, aber komplementär | Ein echter Austausch von Kompetenzen Verbesserungen in allen Bereichen Hohe Motivation in Bezug auf die Anwendung der Ergebnisse Kurze Entwicklungszeit für die lokale Durchführung des Projekts | Zu große Unterschiede zwischen den Partnern Kulturelle Distanz zu groß Unterbewertung möglicher externer Beiträge übermäßige Konzentration auf lokale Bedürfnisse Langsame Entwicklung des gemeinsamen Produkts Benötigt wird eine geschickter Verhandlungsleiter, um das Projekt optimal zu nutzen |
| Ungleichgewichtige Partnerschaft (ein Partner ist weiter fortgeschritten als die anderen) | Transfer: Der erfahrenere Partner gibt sein Know-how an die/den anderen Partner weiter | Wertvoller und effizienter Lernprozess Harmonisierung der Methoden und Produkte Klarheit der gemeinsamen Ziele Dynamische Leitung und Umsetzung Kurze Entwicklungszeit für die lokale Durchführung des Projekts Verbreitung guter Durchführungspraxis | Übermäßige Inanspruchnahme der Kompetenzen und Kenntnisse des erfahrenen Partners Gefahr von Frustration/Desillusionierung Gefahr der "erzwungenen" Wahl eines den Gebieten kulturell fremden Ansatzes Schwierigkeit bei der Schaffung eines wirklich transnationalen Produkts Erfordernis: Anerkennung des Transfers, allmählicher Übergang zu einem Austausch, damit alle Partner von der Kooperation profitieren |

3.1.2 Präzise Definition des Projektinhalts

Zur Erinnerung: Bisher haben wir folgende Hauptschwierigkeiten festgestellt: das Fehlen klarer und effektiver Ziele und Maßnahmen, methodische Probleme und Zeitmangel.

Die wichtigsten Überlegungen:

- > Es muss klar zwischen dem Kern des grenzübergreifenden Kooperationsprojekts und den sekundären Aktivitäten unterschieden werden;
- > die Ziele müssen sich nach den bestehenden Bedürfnissen richten;
- > es muss ein realistischer Aktionsplan aufgestellt werden;
- > Methode und Zeitmanagement müssen verbessert werden.

a) Klare Unterscheidungen zwischen dem Kern und den sekundären Aktivitäten des Projekts

Zahlreiche LEADER-Gruppen heben immer wieder eine ganz zentrale und sehr delikate Frage der grenzübergreifenden Zusammenarbeit hervor: Es ist unerlässlich, zwischen den grundlegenden Aktivitäten eines grenzübergreifenden Kooperationsprojekts (seinem "Kern") und den anderen Aktivitäten zu unterscheiden, die noch in Entwicklung und daher weniger genau definiert sind, aber später in das Projekt integriert werden können ("sekundäre Aktivitäten").

Der Kern des Projekts muss auf einer großen Klarheit der Ziele, der Aktionspläne, der Kriterien und der Koordination beruhen. Er muss für alle Partner gelten, aber auch die lokalen Besonderheiten jedes einzelnen von ihnen berücksichtigen. Er umfasst ausschließlich die lokalen oder grenzübergreifenden Aktionen, die sich unmittelbar aus dem Kooperationsprojekt ergeben.

Für die "sekundären Aktivitäten" gibt es mehr Spielraum. Sie umfassen die lokalen Aktivitäten, die schon vor dem Kooperationsprojekt existierten, aber von ihm beeinflusst werden. Wenn sie sich im Laufe des Projekts weiterentwickeln, sollte dies festgehalten werden, denn sie können zur Grundlage anderer zukünftiger Projekte werden. Es ist jedoch ganz normal, dass sie auf der Prioritätenskala weiter unten rangieren, denn es geht vor allem darum, den Erfolg des Kernprojekts zu sichern.

b) Eine bedarfsgerechte Definition der Ziele

Am effizientesten sind Projekte, die sich auf konkrete Bedürfnisse beziehen. Sie verfolgen ein klar definiertes Hauptziel, dem alle Partner ausdrücklich zustimmen. Der Agrarlebensmittelsektor, in dem neue Absatzmärkte gebraucht werden, liefert in dieser Hinsicht interessante Beispiele.

Aber allgemeine Ziele reichen nicht aus: Man sollte versuchen, klare operationelle Ziele zu formulieren, die "sichtbare" und "messbare" Ergebnisse erbringen können. Dabei sollte man nicht die Probleme aus den Augen verlieren, die sich in grenzübergreifenden Beziehungen häufig nicht vermeiden lassen und die sich aus der geografischen Distanz, aus Kommunikationsschwierigkeiten aufgrund von sprachlichen Problemen und aus Zeitproblemen ergeben.

Es müssen sowohl kurzfristige als auch langfristige Ziele festgelegt werden, und es ist zu empfehlen, sich zuerst auf die Verwirklichung der einfachsten von ihnen zu konzentrieren und dabei konsensbildende Vorgehensweisen zu bevorzugen.

Im Fall der "sekundären Aktivitäten" sind die Bedürfnisse und die Wege, auf diese einzugehen, nicht so klar vorgezeichnet; sie erfordern mehr Zeit. Folglich muss auch schrittweise eine geeignete Methode entwickelt werden.

Die LAG Reatino (Italien), Luberon-Pays de Giono (Frankreich) und Albarracín (Spanien), die das Projekt "Eurotuber" durchführen, wollen die Techniken des Trüffelanbaus verbessern und die Produktion und den Absatz der Trüffel konsolidieren. Aufgrund des Unterschieds zwischen Wildtrüffeln und Zuchttrüffeln waren die Interessen der Partner nicht restlos auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. So wollten die französischen Partner die Qualität der Zuchttrüffeln verbessern, was die anderen Partner nicht sonderlich interessierte. Daher waren die Partner-LAG gezwungen, das Projekt auf gemeinsame Kernaktivitäten zu beschränken, die einem gemeinsamen Interesse entsprachen: z. B. Schaffung eines Qualitätslabels, Schutz der europäischen Trüffel oder Regulierung des Markts zum Zweck der Bekämpfung des Schwarzhandels.

An dem Projekt "Improving the Quality of Beef and Lamb for Import and Export" sind Erzeuger und Abnehmer beteiligt, die zwei genau definierte Probleme lösen wollen: Sie suchen einerseits neue Absatzmärkte und wollen andererseits auf lange Sicht eine verlässliche Quelle für den Import eines Qualitätsprodukts erschließen. Dank der Klarheit ihrer Ziele konnte eine "Modell-Exportfirma" gegründet werden.

c) Ausarbeitung eines realistischen Aktionsplans

Der Aktionsplan muss vier zentrale Fragen beantworten: Was? Wann? Wo? Wer? Außerdem muss er folgende Kriterien erfüllen:

- > Die im Projekt vorgesehenen lokalen und grenzübergreifenden Aktivitäten müssen definiert werden.
- > Die Aktionen müssen so konkret wie möglich gestaltet, nach Phasen zusammengefasst und in einem Zeitplan mit genauen Fristen festgehalten werden.
- > Die Projektphasen müssen eingehalten werden: Es muss genügend Zeit zur Verfügung stehen, um sich kennenzulernen, die jeweiligen lokalen Bedingungen zu diskutieren und Perspektiven über größere Themen auszutauschen, bevor der Austausch von spezifischen Informationen und Fachkenntnissen oder irgendeine andere gemeinsame Aktion geplant wird.
- > Er muss sowohl die "horizontale" als auch die "vertikale" Entwicklung des Projekts gewährleisten, d. h. gleichzeitig parallele und komplementäre Aktivitäten vorsehen (z. B. in den Bereichen Ausbildung, Produktion, Werbung).
- > Für jede Aktion muss eine zuständige Person benannt werden.
- > Es muss klar sein, wie die Aktionen bewertet und in Rechenschaftsberichten festgehalten werden sollen.

Theoretisch müsste es möglich sein, "Schritt für Schritt" vorzugehen, d. h. zunächst die Ziele eines Projekts festzulegen und sich dann auf die Suche nach einem ähnlichen oder komplementären Projekt zu machen, um eventuell ein gemeinsames Projekt zu planen. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass es in der Praxis nie so einfach ist: Werden Ziele und Aktionsplan festgelegt, bevor die geeigneten Partner gefunden wurden, kann dies später der Flexibilität der Verhandlungspositionen abträglich sein. Dies wiederum kann eine effiziente Entwicklung gemeinsamer grenzübergreifender Aktionen beeinträchtigen, besonders wenn die Partnergruppen noch nicht sehr erfahren sind. Zwei Ansätze haben sich als besonders wirksam erwiesen, je nach

- > Erfahrung und Know-how der beteiligten Gruppen;
- > Klarheit der Bedürfnisse und ihrer Übereinstimmung mit den Rahmenbedingungen der grenzübergreifenden Zusammenarbeit.

Kooperation mit einem erfahrenen Projektträger oder Partner

Die ersten Kontakte können direkt im Anschluss an frühere Aktivitäten aufgenommen werden. Dank ihres Know-hows im Bereich der grenzübergreifenden Zusammenarbeit können die Partner sofort präzise Ziele festlegen, ohne die Schwierigkeiten aus dem Blick zu verlieren, die ihr Projekt zu beeinträchtigen drohen. Solche Partner werden das Bedürfnis verspüren, ihre Beziehungen zu konsolidieren und auszuweiten, und sich um Unterstützung bei der Integration anderer ergänzender Projekte zu bemühen.

Kooperation mit relativ unerfahrenen Partnern

Als erstes müssen ein relativ ausgedehnter Aktionsbereich und kompatible Partner ausgewählt werden. Anschließend können sich die Partner auf einen Entscheidungsprozess einigen, der zur Ausarbeitung eines wirklich gemeinsamen Projekts geeignet ist. Wenn die Partner unerfahren sind oder nicht über den gleichen Erfahrungsschatz verfügen, ist es wichtig, den Prozess so flexibel wie möglich zu gestalten und vor der Planung einer gemeinsamen Aktion entsprechend mehr Zeit für die erste Phase vorzusehen, in der die Partner Informationen über ihre lokalen Bedingungen, ihre Perspektiven und ihr Know-how austauschen.

Die Partner des Projekts "Terrasses de culture" kommen aus unterschiedlichen Kontexten und haben jeweils ihre ganz eigenen Erwartungen. Der Reifungsprozess ihres Projekts hat viel Zeit in Anspruch genommen und bestand aus den folgenden Schritten: Austausch über Perspektiven und Kontext, später Austausch von Know-how und erst danach Start einer gemeinsamen Aktion zur Entwicklung und Einführung einer gemeinsamen Werbestrategie.

Ein großer Teil der Kooperationsprojekte von LEADER II wird von relativ unerfahrenen Gruppen durchgeführt. In Zukunft dürfte die Zahl der von besser qualifizierten Gruppen durchgeführten grenzübergreifenden Aktionen stark zunehmen.

Die folgende Tabelle stellt unter Berücksichtigung der Erfahrungen der beteiligten Partner die möglichen fünf Anfangsphasen eines Aktionsplans zusammen:

| Erfahrene Aktionsträger | Unerfahrene Aktionsträger |
|---|---|
| Phase 1: Präzisierung des Aktionsbereichs des grenzübergreifende Kooperationsprojekts | Phase 1: Präzisierung des Themenbereichs des grenzübergreifenden Kooperationsprojekts |
| Phase 2: Vorläufige Definition des Projekts, der Ziele und des Aktionsplans | Phase 2: Suche nach komplementären Partnern, die sich für dasselbe Thema interessieren, mit Hilfe der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER oder anderer Netzwerke |
| Phase 3: Überarbeitung des Vorschlags nach Rücksprache mit den Partnern (LAG oder andere) | Phase 3: Organisation eines ersten Treffens, um die Vereinbarkeit der Partner zu prüfen und über spezifische Projektbereiche zu beraten |
| Phase 4: Ermittlung neuer Partner mit Hilfe von Netzwerken, Erfassung von Stellungnahmen zu den vorläufigen Vorschlägen | Phase 4: Zweites Treffen, um sich auf einen vorrangigen Projektbereich zu verständigen |
| Phase 5: Gemeinsames Treffen, um die Details des Vorschlags und der Strategie abzusprechen | Phase 5: Einrichtung eines Lenkungsausschusses, der den Projektvorschlag ausarbeitet |

d) Wahl der richtigen Methoden

Häufig stellt bereits die Vielfalt der jeweiligen lokalen Bedingungen und Zielsetzungen einen Mehrwert für die Zusammenarbeit dar, vorausgesetzt die Partner nehmen sich die Zeit, die Beziehungen wachsen zu lassen, Vertrauen zu fassen, sich mehr auf die verbindenden als auf die trennenden Elemente zu konzentrieren und verschiedene Methoden und Formen der Organisation zu erproben. Um ihr Projekt unter guten Bedingungen durchführen zu können, haben die Gruppen verschiedene Methoden verwendet. Hier einige Beispiele:

- > Prioritäten definieren und einen Konsens finden: In manchen Projekten hat die Auswahl der Themen es ermöglicht, die Prioritäten zu definieren und einen breiten Konsens über die wichtigsten Aktionsbereiche zu finden. *Die Partner des Projekts "Eurotuber" haben zuerst darüber nachgedacht, welche Themen für alle interessant sein könnten. Im Anschluss daran haben sie ihre jeweiligen lokalen Prioritäten geprüft und nach Wichtigkeit eingestuft, so dass sie sich über die Prioritäten der vorgesehenen Aktionen einigen konnten. Dies hat die Ermittlung der Gemeinsamkeiten und die Vermeidung von Konflikten sehr erleichtert.*

- > Bildung thematischer Arbeitsgruppen: Manche Projekte haben gute Erfahrungen mit einer thematischen Arbeitsteilung gemacht, wobei jedes Thema von einer eigens gebildeten transnationalen Arbeitsgruppe vertieft wurde.

Die grenzübergreifende Partnerschaft "Vía Claudia Augusta", der die LAG Landsberg (Deutschland) und Prealpi e Dolomiti Bellunesi e Feltrine (Italien) angehören, plant, gemeinsam geeignete Projekte für die wichtigsten Bereiche der gebietsbezogenen ländlichen Entwicklung durchzuführen. Sie hat Arbeitsgruppen gebildet, die sich jeweils intensiv mit einem bestimmten Thema beschäftigten, wie z. B. Tourismus, Kultur und lokaltypische Produkte. Diese Gruppen sind autonom, arbeiten aber einem grenzübergreifenden Lenkungsausschuss zu, der als zentrale Koordinierungseinrichtung fungiert. Diese Methode hat die Entwicklung ausgesprochen dynamischer Austauschprozesse und einer engen Zusammenarbeit in der grenzübergreifenden Partnerschaft erleichtert, die ganz und gar auf die praktischen Aspekte des Projekts ausgerichtet sind. Dass die Arbeitsgruppen außerdem selbständig neue Mitglieder aufnehmen dürfen, die ein besonderes Interesse nachweisen oder über spezielles Know-how verfügen, hat deren Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, besonders gestärkt.

In anderen Projekten wiederum wird jede Arbeitsgruppe von einem anderen Partner koordiniert, der auch für die Durchführung der von ihm betreuten Aktionen verantwortlich ist.

Das Projekt "Thermalisme en milieu rural" hatte von Anfang an mit vielen Problemen zu kämpfen, die vor allem auf die Vielfalt der allgemeinen Bedingungen, der örtlichen Bedürfnisse und der geltenden Rechtsvorschriften zurückzuführen waren. Aus diesem Grund beschlossen die Partner, dass jede LAG auf der Grundlage gemeinsamer Kriterien eine gründliche Analyse der Heilbäder in ihrem Gebiet erstellen und sich erst danach entscheiden sollte, zu welchem konkreten Thema sie eine Arbeitsgruppe koordinieren wollte. Die Arbeitsgruppen decken verschiedenen Themen ab, darunter Modernisierung der Heilbäder, Werbung, neue Produkte, Probleme im Bereich der Thermalgewässer, Qualitätskontrolle, Ausbildung und Start von Marketingkampagnen. Diese Methode hat sich als sehr wirksam erwiesen, da sie über die Projektteams hinaus sehr viele weitere Personen mobilisiert und auf diese Weise eine globale Reflexion angeregt hat, aus der zahlreiche Vorschläge und konkrete Aktionen hervorgegangen sind.

> Effektive Nutzung der E-mail: Mehrere LAG unterstreichen die Bedeutung einer optimalen Nutzung dieses Instruments als Mittel der täglichen Kommunikation. Die Verwendung der elektronischen Post sollte sich nicht auf den bloßen Versand von Informationen beschränken. Der regelmäßige Austausch von Kommentaren, Informationen und Ideen bedeutet eine beträchtliche Verbesserung der projektinternen Kommunikation.

3.1.3 Effizientes Management

Weiter oben haben wir in Verbindung mit diesem Problemkreis bereits auf die folgenden Hauptschwierigkeiten hingewiesen: mangelnde Transparenz von Management und Koordination, Arbeitsteilung, Begleitung und Bewertung sowie technische Hilfe.

Auf eine klare und ausdrückliche Koordination des Projekts kann nicht verzichtet werden. Da die grenzübergreifenden Kooperationsprojekte viel Zeit in Anspruch nehmen, kann ihre Koordinierung viel Frustration verursachen. Die weniger erfahrenen Gruppen unterschätzen häufig, wieviel Zeit und Engagement nötig sind, damit die grenzübergreifenden Beziehungen reibungslos funktionieren. Sobald man erst einmal wieder zu Hause ist und von "dringenderen" lokalen Aktionen in Anspruch genommen wird, ist die Versuchung groß, die für die grenzübergreifende Zusammenarbeit erforderlichen Arbeiten erst einmal auf die lange Bank zu schieben.

Genau aus diesem Grund müssen Management und Koordination des Kooperationsprojekts sehr nachdrücklich als eine zentrale Aufgabe definiert werden.

a) Die Wahl des richtigen Management- und Koordinationsmodus

Diese Entscheidung kann in vier Schritten vorbereitet werden:

- > Die folgenden Punkte müssen einer detaillierten Prüfung unterzogen werden:
 - Ressourcen (Personal, Zeit, Geld) aller Partner;
 - Kenntnisse und Erfahrungen;
 - Vor- und Nachteile der verschiedenen Modelle;
 - Motive und Kompromissmöglichkeiten
- > Einen Konsens über die Methode des Managements finden.
- > Die folgenden Punkte sollten schriftlich und im Detail festgehalten werden:
 - die Art und Weise, in der das Projekt gemanagt werden soll;
 - die Zeit, die den Aktivitäten gewidmet werden wird und die damit verbundenen Fristen;
 - die Art und Weise, in der die Ausgaben bestritten, verbucht und kontrolliert werden.
- > Es muss regelmäßig überprüft werden, ob der gewählte Managementmodus wirklich funktioniert.

VOR- UND NACHTEILE VERSCHIEDENER MANAGEMENT- UND KOORDINATIONSMODELLE

| Modell/Beispiel | Vorteile | Nachteile |
|--|---|--|
| Interne Koordination: Ein Partner wird mit den Koordinationsaufgaben betraut. | Klarheit der Zuständigkeitsbereiche Größere Organisationskapazität | Ungleiche Beteiligung der Partner Arbeitsüberlastung des Koordinators Ungleichheit in Bezug auf 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 eine mögliche Konkurrenz zwischen den einzelnen Bereichen |
| Gemeinsame transnationale Lenkungsgruppe: Vertreter der verschiedenen Partner arbeiten in einem gemeinsamen Managementausschuss zusammen | Geteilte Beteiligung und Verantwortung Gemeinsame Verantwortung für das Management der zentralen Aktionen | Arbeitsüberlastung möglich Übermäßiger Zeitaufwand für die Entscheidungsfindung |
| Benennung eines externen professionellen Managers | Klarheit der Zuständigkeitsbereiche Bezahltes professionelles Management von besserer Qualität Effizientes Management | Schwächung der gemeinsamen Verantwortung und des Engagements Die Partner riskieren, die Kontrolle über den Prozess zu verlieren |

Manche LAG haben sich für einen Methodenmix entschieden, um den Anforderungen ihres Projekts und den Ressourcen seiner Partner besser gerecht zu werden. Dafür zwei Beispiele:

Die drei Partner des Projekts "Rural Market Place" haben sich zu Anfang ihrer Zusammenarbeit dafür entschieden, das Projektmanagement einem ständigen Lenkungsausschuss aus Verantwortlichen der LAG zu übertragen. Dieser Lenkungsausschuss hat sich schließlich die Rechtsform einer europäischen wirtschaftlichen Interessenvereinigung (EWIV) gegeben, die das europäische Netzwerk Rural Market Place offiziell vertritt. Der Vorsitz der EWIV wechselt turnusmäßig, während die operationellen Aufgaben von einer privaten Consulting-Firma wahrgenommen werden. Bei jeder Sitzung teilen die Partner gemeinsam die anfallenden Aufgaben untereinander auf und unterzeichnen am Ende eine Liste der Absprachen und zu erledigenden Aufgaben.

Die sechs am Projekt "Thermalisme en milieu rural" beteiligten Partner haben zu Anfang ihres Projekts mehrere Schlüsselemente für Management und Koordinierung ihrer Zusammenarbeit festgelegt und dann während der ersten Etappen einen externen Berater beauftragt, einen Antrag im Rahmen der Maßnahme C vorzubereiten und für das Projekt ein Organisationsmodell mit zwei Ebenen auszuarbeiten:

- > Ein Lenkungsausschuss, dem die Koordinatoren der sechs LAG angehören und der für seine Gesamtkonzeption, seine Durchführung und die Arbeitsmethoden verantwortlich ist;*
- > Arbeitsgruppen aus lokalen Akteuren, die sich mit gemeinsam festgelegten Themen befassen und jeweils von einer der Partner-LAG koordiniert werden.*

b) Aufgabenverteilung

Aufgrund der besonderen Situation eines Projekts kann es vorkommen, dass Management und Koordination von einem Partner oder sogar nur von einer Person "dominiert" werden. Die meisten LAG sind sich jedoch darin einig, dass die Projekte besser laufen, wenn die Verantwortungsbereiche und praktischen Aufgaben zwischen den Partnern verteilt sind.

Die Verteilung der Verantwortungsbereiche und Aufgaben findet im Allgemeinen nach zwei Modalitäten statt:

- > Zu Anfang des Projekts werden die Zuständigkeiten für bestimmte Bereiche oder Themen "gleich und gerecht" zwischen allen Partnern aufgeteilt.*
- > Während der Projektdurchführung werden die neu auftretenden Aufgaben nach praktischen Gesichtspunkten verteilt (z. B. Zeit und Ausrüstung, über die die Partner verfügen).*

c) Begleit- und Bewertungsmaßnahmen

Viele LAG erkennen an, dass die Begleitung und Bewertung gleich zu Beginn des Kooperationsprojekts als Themen auf die Tagesordnung gehören. In der Tat kann eine wirksame Bewertung helfen, das Projekt qualitativ zu verbessern. Darüber hinaus ist sie im Rahmen der Finanzierungsbestimmungen von LEADER verbindlich vorgeschrieben.

Begleitung und Bewertung sind zwei Seiten ein und derselben Münze. Ihre Strukturen müssen klar, leicht zu handhaben und zu verstehen und direkt auf die wichtigsten Ziele bezogen sein. Vor allem aber müssen sie von allen Partnern gemeinsam erarbeitet werden.

Außerdem müssen sie in der Lage sein, sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Aspekte eines Projekts zu erfassen.

- > Quantitative Bewertung – Manche Gruppen haben einen detaillierten Aktionsplan verabschiedet, der auch spezifische Elemente der Begleitung umfasst; das bedeutet, dass genau beschriebenen Zielen spezifische Aktionen zugeordnet werden, die zu einem im Vorhinein festgelegten Zeitpunkt abgeschlossen sein müssen und dann von der Lenkungsgruppe überprüft werden. In diesem Fall kann die Bewertung als eine einfache Verlängerung der Begleitung verstanden werden.*
- > Qualitative Bewertung – Darüber hinaus gibt es Dimensionen der Bewertung, die dazu bestimmt sind, die vorwiegend immateriellen Auswirkungen der Zusammenarbeit zu erfassen. Bewertungen dieser Art verwenden in der Regel speziell entwickelte Instrumente, die gemeinsam von den Partnern entwickelt und zu Beginn und am Ende des Projekts eingesetzt werden. So haben sich manche LAG etwa des oben erwähnten Sterndiagramms bedient, um in Schlüsselbereichen (z. B. Innovation, Integration, gebietsbezogener Ansatz und Partnerschaft) die Auswirkungen ihres Projekts auf der lokalen Ebene zu messen.*

Die auf die sieben LEADER-spezifischen Merkmale bezogene Bewertung der Auswirkungen des Projekts auf der lokalen Ebene ist Bestandteil einer breiter angelegten Bewertung, die von der LAG durchgeführt wird. Sie muss durch eine Bewertung des grenzübergreifenden Kooperationsprojekts ergänzt werden. Für diesen zweiten Gesichtspunkt reicht es aus, wenn nur die Aspekte der relativen "Wirksamkeit" und u. U. der "Wirtschaftlichkeit"^[12] gemessen werden.

[12] *Wirksamkeit: die Tatsache, dass die Ziele erreicht wurden; Wirtschaftlichkeit: die Tatsache, dass die Ziele zu vertretbaren Kosten erreicht wurden. Quelle: "Der Mehrwert des LEADER-Ansatzes – ein Leitfaden für die Bewertung der besonderen Merkmale von LEADER", Europäische Beobachtungsstelle LEADER, Brüssel 1999.*

d) Externe technische Hilfe - ja oder nein?

Die Befragung der LAG hat ergeben, dass technische Hilfe in unterschiedlicher Weise, aber hauptsächlich aus zwei Gründen in Anspruch genommen wurde:

- > zur Gewährleistung eines "professionellen" Management;
 - > Inanspruchnahme in kritischen Momenten des Projekts.
- Ob ein Projekt externe technische Hilfe in Anspruch nehmen sollte und zu welchem Zeitpunkt und unter welchen Bedingungen dies erfolgt, ist eine wichtige Entscheidung des Managements, die von folgenden Faktoren abhängt:
- > Kenntnisse der Projektpartner;
 - > Zeit und Ressourcen, die die Partner der grenzübergreifenden Zusammenarbeit widmen können;
 - > Anspruch der Ziele.

Solide Partnerschaften, die präzise definierte und auf die lokalen Bedürfnisse abgestimmte Ziele verfolgen, sind nicht unbedingt auf eine externe Unterstützung angewiesen, da sie in vielen Fällen das erforderliche Know-how intern aufbringen bringen.

Die Inanspruchnahme der technischen Hilfe kann große Vorteile haben, aber auch negative Folgen nach sich ziehen.

- > Technische Hilfe erweist sich oft dann als nützlich, wenn die LAG ihre Erwartungen klar beschreiben und den Auftrag der Hilfseinrichtung genau definieren können. (Diese wird sich im Allgemeinen um einen Bereich kümmern, den die Gruppen nicht aus eigener Kraft abdecken können.) Diese Beziehung wird in einer vertraglichen Vereinbarung oder einer sehr genauen Aufgabenliste formalisiert.

Besonders überzeugende Ergebnisse wurden in jenen Fällen erzielt, in denen eine technische Hilfe in ganz bestimmten Momenten oder für sehr spezifische Aufgaben in Anspruch genommen und später im Rahmen einer längerfristigen Vereinbarung in das Projekt integriert wurde.

Das Projekt "Thermalisme en milieu rural" hat Spezialisten mit technischen Studien zu Fragen der Wasserreinigung beauftragt und sich über den Aufbau von Websites beraten lassen.

Die Partner des Projekts "Crocus sativus" beschlossen, längerfristige Vereinbarungen mit Forschungsinstituten und Universitäten einzugehen, um eingehende Untersuchungen in Auftrag geben zu können, die sie für die Entwicklung ihrer Safranprodukte benötigten.

- > Die Inanspruchnahme einer externen technischen Hilfe wirkt sich dann oft negativ aus, wenn sie dazu führt, dass eine ohnehin vorhandene Tendenz zu Top-down-Verfahren weiter verstärkt wird oder wenn die lokalen Partner gegen ihren Willen oder zu hastig um Mitwirkung gebeten werden.

Im Fall eines Projekts zum Kastanienanbau, an dem sich zehn LAG aus Italien und Frankreich beteiligten, zielte die externe technische Hilfe auf die Anlage von Tourismusrouten ab. Die Partner haben sich jedoch auf eine andere Priorität geeinigt: Sie wollen die europäischen Instanzen zur Anerkennung der Kastanie als vollwertiges landwirtschaftliches Produkt bewegen, das unter die Bestimmungen der Gemeinsamen Agrarpolitik fällt.

Wichtig ist, dass die Partner sich darüber einig werden, ob eine externe Unterstützung erforderlich ist oder nicht, dass sie die zu erledigenden Aufgaben klar definieren und die Kontrolle über das Projekt nicht an den externen Partner abgeben.

3.1.4 Die lokalen Auswirkungen des grenzübergreifenden Projekts

Zur Erinnerung: Die bereits weiter oben ermittelten Hauptschwierigkeiten sind ein übermäßig vorschreibender Leistungsstil, eine unzureichende lokale Beteiligung und eine fehlende Relevanz des Projekts aus der Sicht der lokalen Bevölkerung.

Die überwiegende Mehrheit der LAG war der Ansicht, dass ein Kooperationsprojekt nur einen Mehrwert erbringen und seine Glaubwürdigkeit sichern kann, wenn es sich an den lokalen Bedürfnissen orientiert, die Akteure des Gebiets einbezieht und Gegenstand möglichst breit angelegter Werbemaßnahmen ist.

Vielleicht ist die lokale Relevanz der grenzübergreifenden Kooperationsprojekte der Bereich, der am dringendsten neuer Instrumente bedarf. Diese müssten die folgenden drei Kriterien erfüllen:

- > Integration der lokalen Bedürfnisse
- > Förderung einer aktiven Beteiligung der lokalen Gemeinschaft an der grenzübergreifenden Zusammenarbeit
- > eine Öffentlichkeitsarbeit, die über den Prozess und die Resultate der Zusammenarbeit informiert.

a) Integration der lokalen Bedürfnisse

Die meisten Gruppen stimmen darin überein, dass der Anstoß zu einem grenzübergreifenden Kooperationsprojekt nur selten wirklich von den Bedürfnissen "vor Ort" kommt. Die Tatsache, dass die grenzübergreifende Zusammenarbeit meistens "von oben" angeregt wird, ändert jedoch nichts daran, dass sie sich zu einem echten Bottom-up-Projekt entwickeln kann.

Ob dies gelingt, hängt vor allem davon ab, ob die an der Partnerschaft beteiligten LAG ...

- > sich wirklich bewusst sind, dass die grenzübergreifende Zusammenarbeit ein echtes Instrument der lokalen Entwicklung darstellt;
- > die "Modell- und Experimentierfunktion" verteidigen, die die grenzübergreifende Zusammenarbeit wahrnehmen kann;
- > das Projekt ständig an die lokalen Bedürfnisse anpassen;
- > die nötige Zeit und Mühe aufzubringen, um eine aktive Beteiligung der lokalen Akteure an der Entwicklung des Projekts zu gewährleisten.

b) Einbeziehung der lokalen Akteure

Ausmaß und Art der Beteiligung der lokalen Akteure an der grenzübergreifenden Zusammenarbeit variieren erheblich; sie hängen weitgehend von den Koordinierungs- oder Managementmodellen sowie von dem Willen ab, Bottom-up-Prozesse einzuleiten.

Zu viele Projekte haben sich mit einer Beteiligung von Experten und/oder Koordinatoren der Gruppen zufrieden gegeben, so dass der Austausch auf allzu technische Inhalte beschränkt blieb und das Interesse und Engagement der lokalen Akteure in den Hintergrund gerieten. Umgekehrt nehmen die positiven Auswirkungen der Projekte proportional zum Umfang der Beteiligung der lokalen Akteure auf den verschiedenen Ebenen zu.

Es gibt mindestens vier Methoden, das Gebiet aktiv am Projekt zu beteiligen:

- > **Gründung einer lokalen Lenkungsgruppe** – Manche Gruppen haben die hier diskutierten Probleme gelöst, indem sie sich bemühten, lokale Akteure aus Politik und Verwaltung in das Management des Projekts einzubeziehen.
- > **Differenzierung der Austauschmaßnahmen** – Um eine Informationsüberlastung zu vermeiden, die leicht entsteht, wenn sich viele lokale Akteure mit Managementproblemen befassen, empfehlen andere LAG ein zweigeteiltes System des Austauschs, das sich an ganz spezifische Zielgruppen richtet:

> Experten und Koordinatoren, die Managementaufgaben wahrnehmen;

> die an den Inhalten des Projekts interessierten lokalen Akteure nehmen an erweiterten Diskussionen teil.

Für regelmäßigen Austausch zwischen den beiden Ebenen muss entsprechend gesorgt werden.

> **Die Beteiligung der lokalen Akteure an Besuchen/Besichtigungen und Austauschmaßnahmen** – Lokale Akteure, die an Studienbesuchen und Austauschtreffen teilgenommen haben, zeigen mehr Begeisterung und ihr Interesse an der grenzübergreifenden Zusammenarbeit nimmt zu.

> **Gezielte Aktionen, um die lokalen Akteure einzubeziehen** – Einige Projekte haben eigens Aktionen aufgelegt, um lokale Schlüsselakteure für die Mitarbeit an gemeinsamen Fortbildungsveranstaltungen, Seminaren, Tagungen oder Handelsmessen zu gewinnen.

c) Öffentlichkeitsarbeit für das grenzübergreifende Kooperationsprojekt

Nicht alle LAG haben sich die Zeit genommen, die Aktivitäten und Ergebnisse der grenzübergreifenden Zusammenarbeit bekannt zu machen. Diejenigen, die eine aktive Öffentlichkeitsarbeit verfolgten, haben dadurch einen weiteren Mehrwert erzielt, da sie nicht nur ihren eigenen Status erhöhen und das Interesse der ortsansässigen Bevölkerung steigern, sondern auch leichter eine finanzielle und institutionelle Unterstützung für ihre Aktivitäten gewinnen.

Die befragten LAG unterstreichen, wie wichtig es ist, auch dann die innovative und modellhafte Funktion der grenzübergreifenden Zusammenarbeit hervorzuheben, wenn dieser Aspekt auf lokaler Ebene anfangs nur wenig verstanden wird. Ein wesentlicher Wert der grenzübergreifenden Zusammenarbeit besteht darin, dass sie Perspektiven für die Zukunft eröffnet.

Es gibt verschiedene Methoden der Öffentlichkeitsarbeit:

> **Nutzung der Medien** auf lokaler, nationaler und transnationaler Ebene – Viele Gruppen, deren lokales Projekt von den Medien übergangen worden war, haben sich mit Erfolg um eine Berichterstattung über ihre grenzübergreifenden Kooperationsaktivitäten in Presse, Radio oder Fernsehen bemüht.

> **Vertrieb von Werbematerialien** – Broschüren, Faltprospekte, Berichte, Videos, CD-ROM, aber auch Anstecknadeln, Kalender oder T-Shirts.

> **Internet** – Durch Websites haben sich die Möglichkeiten zur Verbreitung von Informationen erneut verbessert.

- > **Werbeveranstaltungen** – Tagungen, Seminare oder Handelsmessen sind eine ideale Gelegenheit, um Werbematerialien an größeres Publikum zu verteilen und somit den Bekanntheitsgrad des Projekts zu verbessern.
- > **Pädagogische Öffentlichkeitsarbeit** – Wenn sich die Projekte die Zeit nehmen, das Projekt im Bildungssystem, auf bildungsbezogenen Diskussionen oder sonstigen Bildungsveranstaltungen bekannt zu machen, können sie lokale Bevölkerungsgruppen erreichen, die bisher noch nicht für die Aktionen sensibilisiert worden sind.

Eine der zentralen Absichten der Partner des Projekts "**Palomares**" bestand darin, die ortsansässige Bevölkerung einzubeziehen, und sei es nur, um die erheblichen Kosten für die Renovierung der Gebäude bestreiten zu können. Die Partner sind das Problem auf zwei Ebenen angegangen:

- 1) Eine dynamische Beteiligung der wichtigsten Akteure an allen Sitzungen (Experten und Vorsitzende der LAG, Experten aus zwei Naturschutzgebieten, Vertreter des Landwirtschaftsministeriums, private Unternehmer und der Besitzer des einzigen legalen Taubenschlachthofs.
- 2) Sensibilisierung der breiten Öffentlichkeit und eine Werbekampagne, die sich an die wichtigsten sozioökonomischen Akteure der Gebiete richtete (z. B. Besitzer von Taubenschlägen, Hotels, Restaurants und Reiseveranstalter). Zu diesem Zweck wurden ein gemeinsames Image und ein Logo für das Projekt entwickelt. Außerdem haben die Partner Videofilme, andere audiovisuelle Materialien und Broschüren erstellt sowie Tagungen, Messen, lokale und nationale Medienkampagnen organisiert.

In dem Projekt "**River Management**" ist das wichtigste Mitglied der LAG North Pennines gut im Gebiet verankert. Um diesen Faktor zu nutzen, hat die Partnerschaft keine Mühe gescheut, Mitarbeiter und ortsansässige Freiwillige aktiv in die Projektarbeit (Besuche, Austauschaktivitäten, Fortbildungs- und Informationsveranstaltungen) einzubeziehen. Das Ergebnis vor Ort war eine uneingeschränkte Begeisterung für die grenzübergreifende Zusammenarbeit. Die Aktivitäten und Ergebnisse des Projekts wurden auf sehr wirkungsvolle Weise bekannt gemacht. Insbesondere hat der Koordinator gemeinsam mit lokalen Organisationen und Schulen des Gebiets audiovisuelle Veranstaltungen und Diskussionen über die Aktionen veranstaltet.

An den Treffen, die im Rahmen des Projekts "**European Wilderness Challenge**" stattfanden, nahmen nur die Koordinatoren der LAG teil. Die Projektträger der Zusammenarbeit waren sich bewusst, dass die ortsansässige Bevölkerung

nicht aktiv am Projekt beteiligt war. Daraufhin hat die schottische LAG außerhalb von LEADER zusätzliche Mittel eingeworben, die es Bewohnern und Unternehmen ermöglichen haben, andere europäische Gebiete zu besuchen, um Know-how zu erwerben oder auszutauschen. Die Voraussetzung dafür war stets, dass sie es in ein Projekt einbringen, das für ihr Gebiet oder ihre Gemeinde von direktem Interesse ist. Diese Mittel haben eine Laufzeit von drei Jahren. Sie reichen aus, um die Reise- und Aufenthaltskosten von rund fünfzig Personen zu decken. Die LAG will auf diese Weise den Inselbewohnern einen Anreiz geben, ihren Horizont zu erweitern und sich für die grenzübergreifende Zusammenarbeit zu engagieren.

3.2 Die externen Faktoren

3.2.1 Schaffung geeigneter finanzieller, rechtlicher und administrativer Strukturen

Zur Erinnerung: Die weiter oben festgestellten Hauptprobleme in diesen Bereichen waren die Widersprüche zwischen den Finanzierungsvorschriften der verschiedenen Mitgliedstaaten, die rechtlichen Hindernisse, die der grenzübergreifenden Arbeit im Wege stehen, die unzureichende Absprache zwischen den Verwaltungen und ihre zum Teil sehr bürokratischen Verfahren sowie die Ungewissheit bezüglich der Weiterführung der im Rahmen von LEADER II angelaufenen Projekte.

a) Finanzielle Strukturen

In dieser Hinsicht stellten die LAG drei vordringliche Anliegen in den Vordergrund:

- > die Verbesserung der grenzübergreifenden Finanzierungsverfahren
- > die Integration anderer Finanzierungsmöglichkeiten (öffentliche und/oder private Mittel)
- > Koordination und Verwaltung.

Verbesserung der grenzübergreifenden Finanzierungsverfahren

Die meisten LAG gaben an, dass das System von LEADER II sie vor eine Reihe von Problemen gestellt habe, insbesondere:

- > große Disparitäten zwischen den nationalen Finanzierungsverfahren für die Maßnahme C
- > Überschneidungen zwischen verschiedenen Maßnahmen und Unklarheit hinsichtlich der Frage, welche Maßnahmen von welcher Einrichtung finanziert werden können

- > eine zu komplexe Administration
- > zu geringe Mittel für die ersten Phasen der Projekte (in einigen Fällen)
- > zu lange Bewilligungsfristen, die das Vorankommen der Projekte gefährden.

Empfehlungen

- > Es sollte ein Mindestanteil des lokalen Budgets (zwischen 2 und 10 % des Budgets der lokalen Entwicklungseinrichtungen) fest für die grenzübergreifende Zusammenarbeit eingeplant werden.
- > Allen Projekten sollte ein ergänzender Festbetrag für die Deckung der Austausch- und Transferkosten zugewiesen werden.
- > Die allerersten Phasen der grenzübergreifenden Zusammenarbeit sollten mit Hilfe nationaler Instrumente finanziert werden.

Integration anderer Finanzierungsmöglichkeiten (öffentliche und/oder private Mittel)

Die Bemühungen der LEADER-Gruppen um eine Erweiterung der finanziellen Grundlagen ihrer grenzübergreifenden Projekte eröffnen die Perspektive einer dauerhaften Stabilisierung der Projekte. Bei diesen Bemühungen wurden verschiedene Wege beschritten:

- > Integration der grenzübergreifenden Zusammenarbeit in die LEADER-Kernfinanzierung
- > Koordinierung mit anderen öffentlichen Programmen
- > Private Schirmherrschaften.

Das Projekt "Sustainable Agriculture", dem italienische und portugiesische Partner angehören, wurde aus dem LEADER-Hauptbudget finanziert, mit dem ein Teil der vor Ort entstandenen Kosten bestritten wurde, während die Mittel für die grenzübergreifende Zusammenarbeit ausschließlich für die gemeinsamen Maßnahmen (z. B. Treffen, Werbung und Studienbesuche) verwendet wurden. In den späteren Phasen wurde die Finanzierungsgrundlage durch Beiträge von lokalen Genossenschaften und Gewerkschaften sowie von der Regionalregierung noch weiter ausgedehnt. Diese Mittel waren für Schlüsselaktionen im Rahmen der lokalen Durchführung bestimmt: Erprobung neuer Pflanzensorten und biologischer Anbaumethoden, Ausbildung und Werbung. Die Finanzierungsmodalitäten sind ebenfalls ein interessanter Aspekt des Projekts "European Wilderness Challenge", denn zu diesem Punkt vertraten die Partner anfangs sehr unterschiedliche Auffassungen. Die schottischen und schwedischen Partner waren entschlossen, sich für die Verwirklichung des vorrangigen Projektziels, d. h. der Organi-

sation von Abenteuerrennen, an private Sponsoren zu wenden. Die Veranstaltungen sollten in Zusammenarbeit mit privaten Firmen organisiert werden, deren Gewinne aus der Werbung für Getränkemarken und Sportbekleidung und -ausrüstungen kommen sollten. Der griechische Partner hingegen betrachtete das Programm zunächst als eine öffentliche Investitionsaufgabe, von der die lokalen Unternehmen erst später profitieren sollten. In der Folge haben die Griechen jedoch einen großen Getränkehersteller, dessen Direktor aus der Region stammt, für ein umfangreiches Sponsoring gewinnen können.

Empfehlungen

- > Die Finanzierung der grenzübergreifenden Elemente sollten auf nationaler und transnationaler Ebene nachdrücklich bekannt gemacht werden und Gegenstand gezielter Werbung sein.

Koordination und Verwaltung

Die meisten befragten LAG fanden es schwierig, Budgets für die grenzübergreifenden Kooperationsprojekte aufzustellen, Verbindungen zu anderen Programmen herzustellen und die Koordinierung der unterschiedlichen Finanzierungsmodalitäten der Partner in den Griff zu kriegen.

Empfehlungen

- > Es sollten detaillierte Leitlinien und Ratschläge herausgegeben werden, denen zu entnehmen ist, was bei der finanziellen Planung einer grenzübergreifenden Aktion beachtet werden muss (wichtigste Kostenpunkte, vermeidbare Irrtümer usw.), damit die Budgets realistischer ausfallen.
- > Es sollten formelle Finanzierungsverträge abgeschlossen werden, die gegebenenfalls eine Verpflichtung aller Partner zu einer gleichen finanziellen Beteiligung vorsehen und die Modalitäten des Finanzmanagements genau festlegen.
- > Alle Gruppen sollten zu Transparenz und zur Übernahme von Verantwortung für ihre eigene Finanzierung angehalten werden, indem ihnen bereits entwickelte Modelle zur Verfügung werden.
- > Es sollten Informationen über die finanziellen Auflagen und Probleme ausgetauscht werden.

b) Rechtliche Strukturen

Viele der befragten LAG haben in Bezug auf die grenzübergreifende Zusammenarbeit ein regelrechtes juristisches Vakuum festgestellt. Daraus leiten sie drei allgemeine Empfehlungen ab.

Empfehlungen

- > Es sollten rechtliche Modelle für die Gründung von grenzübergreifenden Netzwerken, Organisationen und Vereinen ausgearbeitet und bekannt gemacht werden.
- > Verbreitung von Beispielen guter Praxis, die den gesetzlichen Vorschriften genügen.
- > Schaffung eines Mechanismus, der geeignet ist, die juristischen Probleme bekannt zu machen, die sich bei der grenzübergreifenden Zusammenarbeit auf europäischer Ebene ergeben können.

c) Administrative Strukturen

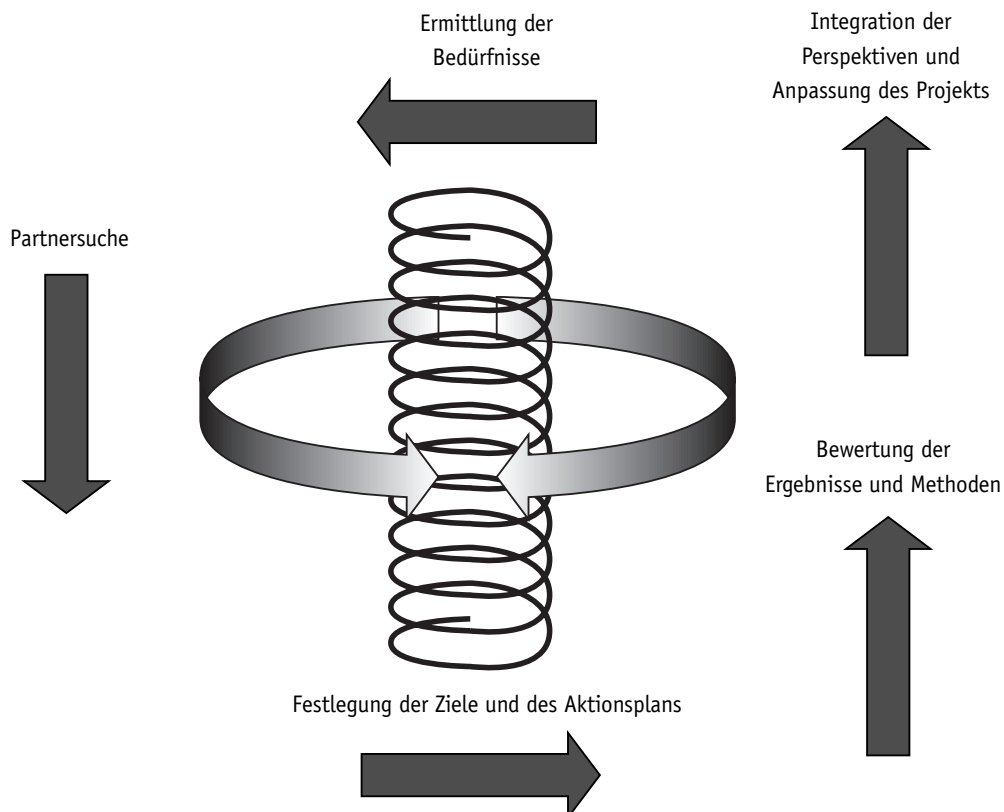
Zur Erinnerung: Die weiter oben ermittelten Hauptprobleme lassen sich wie folgt zusammenfassen: Bürokratie, fehlende Effizienz der Koordinierung sowie Unsicherheit hinsichtlich der Fortsetzung der im Rahmen von LEADER II initiierten Projekte.

Die Hauptursachen für die diesbezügliche Unzufriedenheit der LAG unterscheiden sich nicht von den Problemen, die man auch von anderen öffentlich finanzierten Programmen kennt: Es besteht eine allzu große Distanz zwischen Verwaltung und Basis, die Bearbeitung der Zuschussanträge dauert zu lange und es fehlt eine wirksame Koordination und Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen.

Empfehlungen

- > Koordinierung der verschiedenen Ebenen: Die LAG lassen keinerlei Zweifel daran aufkommen, dass es einen elementaren Koordinierungsbedarf in Bezug auf verschiedenen (europäischen, nationalen, regionalen und lokalen) administrativen Ebenen gibt. Diese Ebenen müssen effizienter miteinander kommunizieren, um Überschneidungen zu vermeiden und Widersprüche bei den von ihnen gestellten Anforderungen aus dem Weg zu räumen.
- > Erstellung leicht verständlicher Dokumente und Broschüren: Die offiziellen Antragsformulare müssen klarer und verständlicher sein und durch Leitfäden ergänzt werden, die den Bewerbern bei der Vorbereitung ihrer Zuschussanträge helfen können.
- > Transparentere Verfahren und Fristen, die für beide Seiten verbindlich sind: Die Verfahren müssen klar sein und allen Antragstellern bekannt sein.
- > Einrichtung von Datenbanken und eines ständig erreichbaren telefonischen Hilfsdienstes: Bereitstellung genauer und aktueller Daten in den per Internet konsultierbaren Datenbanken sowie Fernberatungsstruktur zur Klärung administrativer Probleme.
- > Möglichkeit, die im Rahmen von LEADER I und II gestarteten Projekte fortzusetzen.

DIE SPIRALFÖRMIGE ENTWICKLUNGSBAHN EINES KOOPERATIONSPROJEKTS



Die Projekte entwickeln sich auf einer "spiralförmigen" Verlaufsbahn, so dass die Ergebnisse und Erfahrungen, die sich aus der Bewertung der Fortschritte und Resultate der Projekte ergeben, in die neuen Phasen der Aktion einfließen können.

Dieser spiralförmige Prozess hat für viele grenzübergreifende Kooperationsprojekte von LEADER II spät eingesetzt. Wegen der besonderen Schwierigkeiten, mit denen die Projektpartner konfrontiert waren, braucht dieser Prozess mehr Zeit als im Fall der lokalen Entwicklungsprojekte. Wenn nichts getan wird, um die qualitativ guten Projekte zu bewerten und ihre Weiterentwicklung - auch über LEADER II hinaus - zu ermöglichen, besteht die Gefahr, dass ein großer Teil der so gesammelten Erfahrungen verloren geht.

Deshalb müssen wir bedenken:

- > dass die Entwicklung grenzübergreifender Kooperationsprojekte Zeit braucht;
- > dass der Start neuer Projekte gefördert, aber gleichzeitig auch die Fortsetzung und Erweiterung der existierenden Projekte ermöglicht werden sollte, um die "Spirale" der Projektentwicklung nicht vorzeitig zu unterbrechen.

3.2.2 Gewährleistung einer wirksamen Unterstützung

Die befragten Gruppen konnten hier ihre Ansichten über das System der Unterstützungsmaßnahmen äußern, das sie im Rahmen der technischen Hilfe für die grenzübergreifende Zusammenarbeit kennengelernt haben. Dies betraf vor allem das von der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER verwaltete System, aber auch die Unterstützung der Zusammenarbeit, die die nationalen und manchmal auch die regionalen Vernetzungsstellen geleistet haben.

Empfehlungen zum System der Unterstützung Individuelle Beratung und technische Hilfe anbieten

Die Einrichtung eines dynamischen und proaktiven Beratungsteams würde es ermöglichen, die LAG während der gesamten Dauer ihres Kooperationsprojekts zu begleiten, insbesondere in den folgenden Phasen:

- > Partnersuche
- > Ausarbeitung des Projekts und Vorbereitung des Budgets
- > Suche nach gemeinsamen administrativen und rechtlichen Rahmenbedingungen
- > Lösung der inhaltlichen Probleme des Projekts.

Derartige Dienste könnten je nach Art der zu lösenden Probleme auf verschiedenen Ebenen angeboten werden (regionale, nationale oder europäische Ebene). Sie sollten per Telefon und Internet in Anspruch genommen werden können, durch virtuelle Datenbanken ergänzt werden und auch direkte persönliche Kontakte nicht ausschließen.

Bereitstellung und Verbreitung einschlägiger Informationen

Allgemein sind die LAG mit den vorhandenen Informationssystemen zufrieden, wünschen sich jedoch, dass sie weiter ausgebaut werden, insbesondere im Hinblick auf einen leichteren Zugang zu den Daten und eine effizientere Abstimmung der nationalen und gemeinschaftswerten Informationen. Die LAG schlagen drei Maßnahmen vor:

- 1) Einrichtung aktualisierter und leicht zugänglicher Datenbanken, die Informationen auf grenzübergreifender und nationaler Ebene enthalten, vor allem über Partner, Projekte, Verfahren und gute Durchführungspraxis.
- 2) Erarbeitung von Leitfäden und ergänzenden Informationsdossiers, um die zusammenarbeitenden Gruppen in den kritischen Phasen ihrer Projekte zu unterstützen (Management, Koordinierung, Begleitung und Bewertung).
- 3) Koordinierung der Informationsaufgaben zwischen den nationalen Vernetzungsstellen und der Beobachtungsstelle.

Einrichtung eines methodologischen "Frühwarnsystems"

Den mit der Vernetzung befassten regionalen, nationalen und europäischen Stellen sollte ein klarerer Auftrag zur Ermittlung guter Durchführungspraxis und zur Ausarbeitung von Empfehlungen erteilt werden. Die Beispiele guter Durchführungspraxis und die Empfehlungen sollten im Rhythmus ihrer Erarbeitung den LEADER-Gruppen und den Verwaltungen mitgeteilt werden, damit diese sie in ihrer Praxis der Zusammenarbeit und der technischen Hilfe berücksichtigen können.

Diese Stellen könnten insbesondere in den folgenden Bereichen tätig werden:

- > Forschung (Analyse der aktuellen Praktiken und der Lehren, die daraus gezogen werden können);
- > Fortbildung (Organisation von Fortbildungsveranstaltungen zu besonders wichtigen Themen: Management, Koordinierung, Begleitung und Bewertung);
- > Organisation thematischer Tagungen (Seminare, Workshops, Videokonferenzen) zu Fragen, die für die Weiterentwicklung der Projekte von besonderem Interesse sind.

EMPFEHLUNGEN UND VORGESCHLAGENE MAßNAHMEN - EIN ÜBERBLICK

| SCHWIERIGKEITEN | | EMPFEHLUNGEN UND VORGESCHLAGENE MAßNAHMEN |
|--|--|--|
| 1. Partnerschaft | | |
| Sprachen | | Mehr auf die Qualität der Übersetzungen achten |
| Missverständnisse, die durch kulturelle/nationale Unterschiede bedingt sind | | Den ersten persönlichen Treffen mehr Zeit widmen Soziale/kulturelle Veranstaltungen vorsehen, um alle Aspekte des Gebiets vorzustellen Konfliktmanagement und Problemlösung als integrale Bestandteile der grenzübergreifenden Beziehungen akzeptieren |
| Entfernungen | | Die geografische Ausdehnung der Projekte reduzieren Bei sehr großen Entfernungen mehr Geld für Besuche und persönliche Kontakte bereitstellen |
| Unterschiedliche Erwartungshaltungen und unterschiedliche Intensität der Beteiligung | | Mehr Zeit und Sorgfalt auf die Auswahl der Partner verwenden Von Anfang an einen offenen Austausch über die lokalen Bedingungen, Bedürfnisse, Ressourcen und Kompetenzen gewährleisten |
| Ungleichgewichte in Bezug auf Kompetenzen, Kenntnisse und Know-how | | Die Erwartungen gründlicher klären (Austausch oder Transfer?) Eine genaue Aufteilung der Rollen, Aufgaben und Arbeitsphasen vorsehen |
| 2. Projekthalt | | |
| Unklare Ziele | | Zunächst allgemeine Ziele verabreden, dann eine begrenzte Zahl vorrangiger operationeller Ziele festlegen genügend Zeit für Diskussionen lassen |
| Hohe Erwartungen, die im Widerspruch zu den begrenzten Zielen zu stehen scheinen | | Zwischen dem Kern des Projekts und den "sekundären Aktivitäten" unterscheiden Für eine Erweiterung der Thematiken offen sein und Platz für andere Dimensionen des Projekts lassen |
| Aktionen/Aktivitäten | | Die Aktionen klar begrenzen und schrittweise vorgehen Unterschiedliche Zyklen der lokalen Aktionen und der grenzübergreifenden Zusammenarbeit tolerieren Fristen und Zuständigkeiten festlegen Die erste Phase bewerten und gegebenenfalls den Aktionsplan überarbeiten Sich vergewissern, dass zwischen den Partnern ein echter Konsens besteht und dass das Projekt auf lokaler Ebene mitgetragen wird |
| Methode | | Oft ist der Prozess ebenso wichtig wie die Aktion selbst Die Organisation der Treffen ernst nehmen, besonders in Bezug auf Beteiligung, Problemlösung und Entscheidungsfindung Die Verantwortung verteilen, für die Erprobung alternativer Aktions- und Bewertungsmodalitäten offen bleiben Im Fall unzureichender Kompetenz oder Zeitmangel eine externe technische Hilfe in Anspruch nehmen |
| Zeit | | Die Zeitplanung an die Bedürfnisse und das Niveau der Gruppen anpassen Viel Zeit für die Startphase vorsehen, präzise Fristen festlegen; wenn die Partner unerfahren sind, doppelt so viel Zeit vorsehen und die Zeitplanung regelmäßig überprüfen |

| SCHWIERIGKEITEN | | EMPFEHLUNGEN UND VORGESCHLAGENE MAßNAHMEN | |
|--|--|---|--|
| 3. Management | | | |
| Management und Koordinierung sind unklar | | Gleich zu Beginn der Zusammenarbeit über die Aufgabenverteilung entscheiden Die Projektleitung einem internen/externen Manager oder einer gemeinsamen Lenkungsgruppe übertragen | |
| Verteilung der Verantwortung | | Die Verteilung der Verantwortlichkeiten schriftlich festlegen und darauf achten, dass alle Partner Aufgaben übernehmen Später prüfen, ob diese Verteilung den Erfordernissen der Partnerschaft entspricht | |
| Begleitung und Bewertung | | Gleich zu Beginn einfache Verfahrensweisen festlegen und Fristen für die Verwirklichung der Ziele festlegen | |
| Externe technische Hilfe | | Regelmäßige Überprüfungen einplanen und nicht zögern, gegebenenfalls die Methoden zu ändern Sich über die Natur der externen technischen Hilfe und über den geeigneten Zeitpunkt für ihre Inanspruchnahme einig werden Einen klaren Vertrag und ein detailliertes Arbeitsprogramm ausarbeiten | |
| 4. Verhältnis zwischen lokaler und grenzübergreifender Ebene | | | |
| Schwache lokale Beteiligung | | Darauf achten, dass das grenzübergreifende Kooperationsprojekt einem wirklichen lokalen Bedürfnis entspricht und dass die direkt betroffenen Akteure in die Projektarbeit einbezogen werden Die lokalen und grenzübergreifenden Ebenen in Beziehung setzen, indem das Projekt regelmäßig an die lokalen Gegebenheiten angepasst wird Listen der beteiligten Personen erstellen: andere Akteure einbeziehen, besonders die Politiker und die "aktiven Kräfte" der Partnergebiete | |
| Einwohner schätzen die Kooperation als wenig relevant ein | | Genügend Zeit und Ressourcen vorsehen, um das Projekt auf lokaler, nationaler und grenzübergreifender Ebene bekannt zu machen | |

| SCHWIERIGKEITEN | | EMPFEHLUNGEN UND VORGESCHLAGENE MAßNAHMEN | |
|---|--|--|--|
| 5. Finanzielle, rechtliche und administrative Probleme | | | |
| Strukturelle Zwänge aufgrund der jeweiligen Finanzierungsmodalitäten | | Für alle Gruppen, die sich an einem grenzübergreifenden Kooperationsprojekt beteiligen möchten, sollte ein Mindestbetrag festgelegt werden, den sie erhalten. Anschließend ein Antragsverfahren für die Finanzierung der eigentlichen Projektdurchführung einleiten Koordinierung und Bewertung auf europäischer Ebene sicherstellen Möglichkeiten prüfen, wie eine Finanzierung aus verschiedenen Quellen (nationale Programme oder private Mittel) gewährleistet werden kann Ein klares Unterstützungssystem vorsehen, das detaillierte eine Beratung und Information, aber auch direkte persönliche Kontakte ermöglicht | |
| Rechtliche Zwänge | | Mechanismen einrichten, die geeignet sind, die rechtlichen Probleme auf die europäische Ebene auszurichten Einrichtung eines europäischen Rechtsberatungszentrums | |
| Administrative Probleme | | Die gemeinschaftlichen, nationalen, regionalen und lokalen Ebenen besser miteinander verbinden Klare Dokumente ohne Verwaltungsjargon erarbeiten Broschüren zur Erklärung der Zuschussanträge veröffentlichen Direkte Unterstützung einschließlich persönlicher Kontakte Transparente Verfahren schaffen und für beide Seiten verbindliche Fristen setzen | |
| Später Beginn/fehlende Kontinuität | | Dafür sorgen, dass die im Rahmen von LEADER II eingeleiteten Qualitätsprojekte weiterarbeiten können | |
| 6. Unterstützung | | | |
| Unzureichende Hilfe bei der Partnersuche, Projektplanung und Problemlösung | | Einrichtung eines dynamischen und proaktiven Unterstützungssystems | |
| Probleme bei der Festlegung thematischer Bereiche, die den Bedürfnissen aller Beteiligten Rechnung tragen | | Organisation Diskussionsforen zu bestimmten Themen (z. B. in Form von Seminaren) | |
| Unklare Anweisungen für die Antragstellung | | Verbreitung leicht verständlicher Informationen, Berichte und Leitfäden | |
| Überschneidungen und Widersprüche zwischen den Anforderungen der verschiedenen Ebenen | | Koordination zwischen den verschiedenen Ebenen, insbesondere zwischen der nationalen und der europäischen Ebene | |

Fazit

Fazit

Mit dieser Studie sollen erste Lehren aus den Kooperationserfahrungen der LEADER II-Gruppen gezogen werden, um andere ländliche Aktionsträger mit ähnlichen Projektplänen an diesen Erfahrungen teilhaben zu lassen

In diesem Rahmen weisen wir darauf hin, dass die Kooperationsprojekte von LEADER II zum Zeitpunkt der Untersuchung noch nicht so weit herangereift waren, dass der ganze Mehrwert deutlich geworden ist, den sich die Partner von einer grenzübergreifenden Aktion versprechen. Aus diesem Grund geht die Studie vor allem auch auf die jeweiligen Schwierigkeiten und die Lösungen zur ihrer Überwindung ein.

Es wäre indessen ganz und gar verfehlt, aus unseren Beobachtungen den Schluss zu ziehen, dass es sich bei der grenzübergreifenden Zusammenarbeit um ein Vorhaben handelt, dass nur mit Schwierigkeiten verbunden ist. Ganz im Gegenteil, alle befragten Gruppen haben erklärt, dass sie jederzeit ein neues grenzübergreifendes Kooperationsprojekt starten würden - nur eben anders und unter Berücksichtigung all ihrer Erfahrungen, die sie bisher gesammelt haben. Alle Befragten sind fest entschlossen, im Rahmen einer neuen Initiative neue Kooperationsprojekte vorzubereiten, sei es mit denselben oder mit anderen Partnern.

Der Mehrwert der grenzübergreifenden Zusammenarbeit, der im zweiten Kapitel dieser Bestandsaufnahme ausführlich beschrieben wird, ist für die ländlichen Gebiete von zentraler Bedeutung, denn sie müssen mit den rasanten Veränderungen in unserer "globalisierten" Welt Schritt halten. Die Zusammenarbeit mit anderen Gebieten ist für sie einzigartiges Mittel, ihren Aktionen eine langfristige Perspektive zu geben, ihre Praxis mit anderen Kulturen zu vergleichen und die kritische Masse zu erreichen, die erforderlich ist, um die Zukunftsbeständigkeit einer Aktivität, eines Produkts oder einer Dienstleistung zu sichern. Die Kooperation ermöglicht ihnen, sich von den Erfahrungen anderer inspirieren zu lassen und die Stärken ihrer Gebiete zum Tragen zu bringen.

Wenn auch zu diesem Zeitpunkt noch keine spektakulären Ergebnisse vorgelegt werden können, so ist doch schon sehr deutlich zu erkennen, dass sich die grenzübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen von LEADER II nachhaltig auf die lokalen Entwicklungsstrategien auswirkt. Die Kooperationserfahrungen geben den LAG die Möglichkeit, ihre praktische Arbeit und ihre Kompetenzbereiche auszudehnen - und am Anfang eines neuen Programmplanungszeitraums für die Entwicklung des ländlichen Raums auch ein paar kritische Fragen zu stellen.

Die grenzübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen von LEADER II: zum Stand der Dinge

255 grenzübergreifende Kooperationsprojekte, an denen sich knapp die Hälfte aller LEADER II-Gruppen beteiligen, haben die technische Hilfe der Europäische Beobachtungsstelle LEADER in Anspruch genommen. 148 dieser Projekte haben den Fragebogen beantwortet, der ihnen zugeschickt worden war.

Knapp 50 % dieser 148 Gruppen haben nacheinander finanzielle Zuschüsse im Rahmen der drei Programmtitel erhalten (5.000 EUR, 20.000 EUR und anschließend Maßnahme C).

21 dieser Projekte haben nur die Unterstützung im Rahmen der Phase "von der Idee zum Projekt" (5.000 EUR) in Anspruch genommen; 17 von ihnen haben zunächst 5.000 EUR und dann 20.000 EUR ("vom Projekt zur Aktion") erhalten.

Einige wenige Gruppen haben eine Phase übersprungen und vor der Antragstellung im Rahmen von Maßnahme C entweder nur die Phase "von der Idee zum Projekt" oder nur die Phase "vom Projekt zur Aktion" durchlaufen.

Viele Projekte haben sofort einen Zuschuss im Rahmen von Maßnahme C erhalten, ohne vorher eine technische Hilfe auf europäischer Ebene in Anspruch zu nehmen. Da jedoch die Informationen der Beobachtungsstelle über diese Projekte lückenhaft sind, wurden sie in dieser Bestandsaufnahme nicht berücksichtigt.

Fast 50 % der LEADER II-Gruppen haben sich für eine grenzübergreifende Zusammenarbeit gewinnen lassen. Die meisten haben über die ersten Kontakte hinaus durchgehalten und ein konkretes grenzübergreifendes Kooperationsprojekt aufgebaut.

Mitgliedstaaten, die koordinieren und Mitgliedstaaten, die teilnehmen

Jedes grenzübergreifende Kooperationsprojekt wurde von einer federführenden LAG, die das Projekt koordiniert, geleitet. Bei der technischen Hilfe für die grenzübergreifende Zusammenarbeit hat der Projektkoordinator eine zentrale Rolle gespielt:

- > Erstens ist der Projektkoordinator häufig auch der Initiator des Projekts. Je nach den lokalen Bedürfnissen, die er ermittelt hat, formuliert er seine Erwartungen in Bezug auf eine mögliche Partnerschaft. Anschließend sucht er Einrichtungen, die an einer Zusammenarbeit zu diesem Thema interessiert sind.
- > Zweitens ist der Koordinator meist auch die treibende Kraft für das Projekt. Er lenkt die Kontakte zwischen den Partnern und stellt die Informationen über das Projekt zusammen.
- > Drittens ist er der offizielle Ansprechpartner für die Beobachtungsstelle. Er arbeitet den Zuschussantrag aus, stellt die notwendigen Dokumente zusammen (Absichtserklärungen der Partner, Beglaubigungen, Belege usw.) und beantwortet eventuelle Anfragen um ergänzende Unterlagen. Er nimmt die Zuschüsse in Empfang und leitet die Mittel an die Partner weiter.

Ganz allgemein könnte man sagen, dass der Koordinator, die Dynamik des Projekts garantiert und dafür sorgt, dass das Projekt trotz aller möglichen Schwierigkeiten weitergeht.

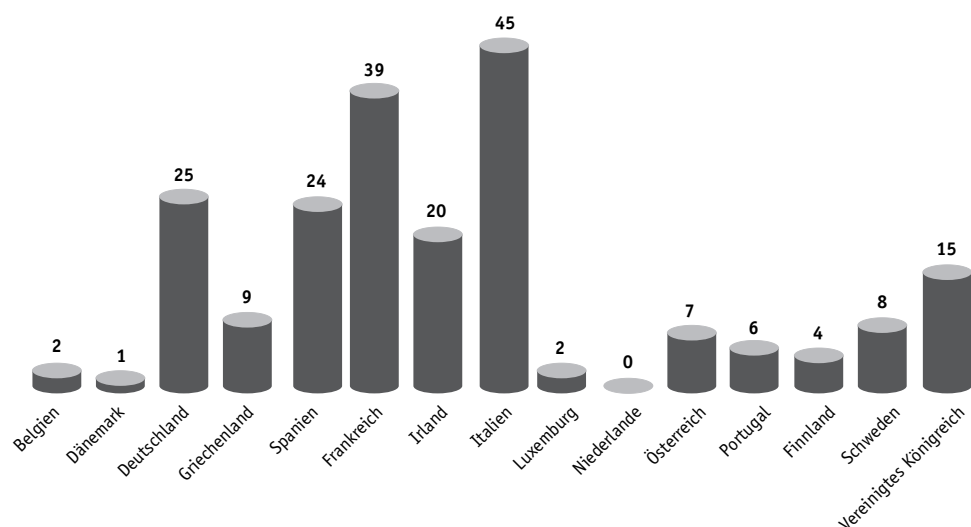
Aus diesem Grunde muss hier zwischen dem "Projektkoordinator" (dessen Aufgaben mehr Zeit, Managementaktivitäten und manchmal auch mehr Kompetenz verlangen) und den einfachen "Partnern" unterschieden werden, die unabhängig von ihren jeweiligen Aufgaben am Projekt teilnehmen.

a) Projektkoordination

Während im Rahmen von LEADER I die Initiatoren und Koordinatoren der grenzübergreifenden Kooperationsprojekte zumeist aus den nordeuropäischen Mitgliedstaaten stammten, hat im Rahmen von LEADER II die Zahl der südeuropäischen Staaten deutlich zugenommen.

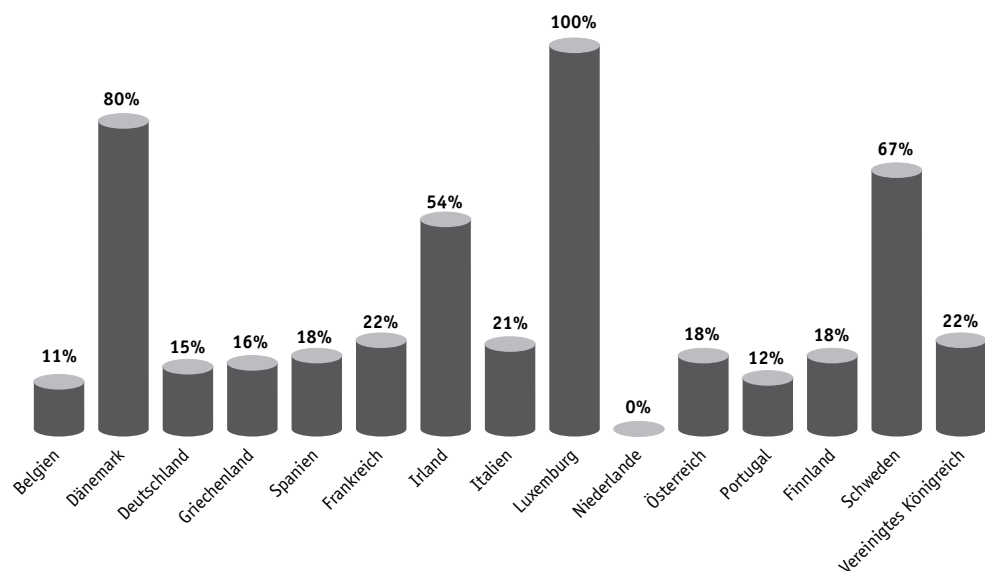
Die Koordinatoren der erfassten Projekte kommen vor allem aus Italien (22 % der Projekte), Frankreich (19 %), Spanien und Deutschland (je 12 %).

NATIONALITÄT DER KOORDINIERENDEN LEADER II-GRUPPEN (NACH ANZAHL DER PROJEKTE)



Innerhalb der einzelnen Staaten zeigt sich jedoch eine ganz andere Verteilung.

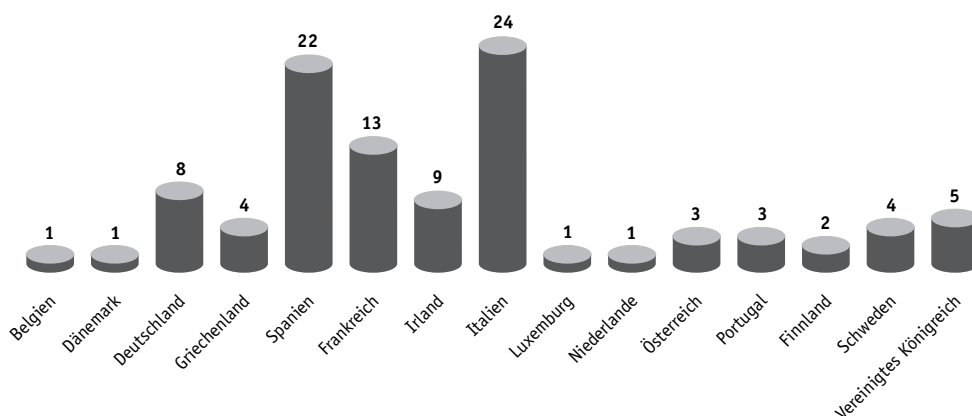
KOORDINATION GRENZÜBERGREIFENDER KOOPERATIONSPROJEKTE ALS PROZENTUALER ANTEIL ALLER LAG EINES LANDES



b) Beteiligung an Projekten

Italien und Spanien, gefolgt von Frankreich und Irland, sind prozentual gesehen am häufigsten an grenzübergreifenden Kooperationsprojekten beteiligt. Sie stellen den größten Anteil der an der grenzübergreifenden Zusammenarbeit beteiligten Gruppen.

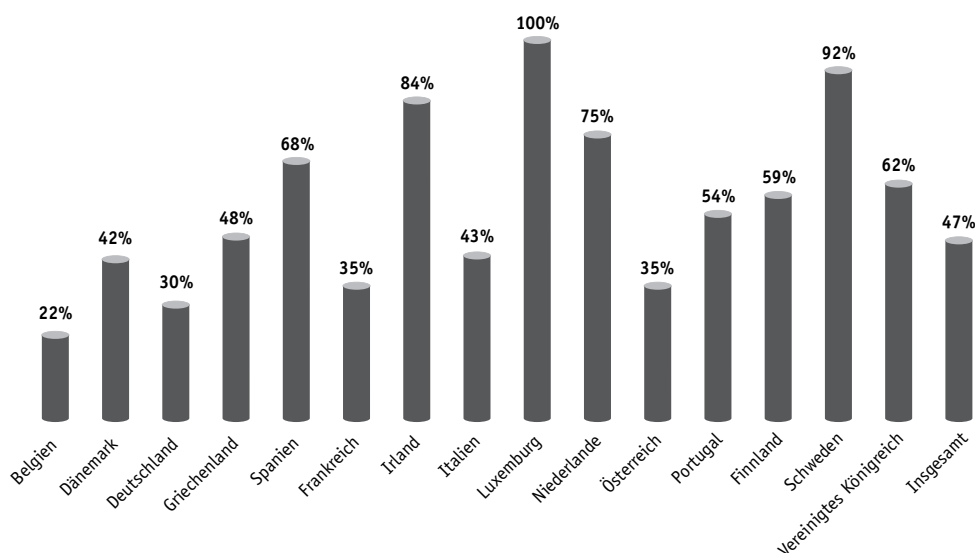
BETEILIGUNG DER LEADER II-GRUPPEN AN DER GRENZÜBERGREIFENDEN ZUSAMMENARBEIT NACH MITGLIEDSTAAT



Die Mittelmeerranrainerstaaten beteiligen sich am aktivsten an den grenzübergreifenden Kooperationsprojekten, häufig auch in Partnerschaft mit ihren unmittelbaren Nachbarn.

Die Gesamtbeteiligung der LAG eines jeden Landes - Koordinatoren und "einfache" Partner zusammengenommen - weist ebenfalls von Land zu Land große Unterschiede auf.

ANTEIL DER AN DER GRENZÜBERGREIFENDEN ZUSAMMENARBEIT BETEILIGTEN LEADER II-GRUPPEN PRO LAND



Größe der Projekte

Betrachtet man die Gesamtzahl der Projekte, die eine technische Hilfe der Beobachtungsstelle in Anspruch genommen haben (5.000 und/oder 20.000 EUR), dann ist festzustellen, dass die Zahl der Partner in den einzelnen grenzübergreifenden Kooperationsprojekte meist niedrig ist. 70 % der Projekte haben nicht mehr als 2 oder 3 Partnergruppen, während 15 % der Projekte von fünf oder mehr Partnern gebildet werden. Das größte grenzübergreifende Kooperationsprojekt von LEADER II zählt 14 Gruppen aus drei Mitgliedstaaten.

ZAHL DER PARTNERGRUPPEN PRO PROJEKT

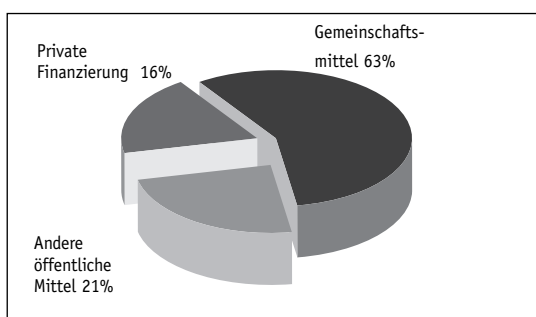
| Anzahl der Partner | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 + |
|---------------------|-----|-----|-----|----|----|-----|
| Anzahl der Projekte | 116 | 64 | 35 | 22 | 5 | 10 |
| Prozentualer Anteil | 46% | 25% | 14% | 9% | 2% | 4% |

Die Prozentangaben in diesem Schaubild sind Näherungswerte, da es relativ oft vorkommt, dass sich die Zahl der Partner eines Projekts im Laufe der Zeit verändert. Nur selten bleibt die Zahl der Partner in den drei Phasen "von der Idee zum Projekt", "vom Projekt zur Aktion" und "Maßnahme C" konstant.

Aufschlüsselung der Finanzierung

Die nachstehende Grafik bezieht sich auf Projekte der Maßnahme C von LEADER. Auch wenn zu diesem Bereich nur selten vollständige Informationen vorliegen, scheinen die Finanzmittel der Gemeinschaft durchschnittlich 63 % der Budgets der Kooperationsprojekte zu stellen, während 20 % aus anderen öffentlichen und 16 % aus privaten Quellen stammen.

VERTEILUNG DER MITTEL FÜR DIE DURCHFÜHRUNG GRENZÜBERGREIFENDER KOOPERATIONSPROJEKTE IM RAHMEN VON LEADER II NACH ART DER QUELLE



Anhang 2

Verzeichnis der individuell befragten Projekte

| Titel des grenzübergreifenden Kooperationsprojekts | Name der koordinierenden Gruppe (Gebietskennziffer) |
|---|---|
| Qualität ohne Grenzen | Norische Region [AT-KT02] |
| Vacation in our European village | Feldbach [AT-ST02] |
| Via Claudia Augusta | Landsberg [DE-BA43] |
| Rural Market Place – RMP | Oderbruch [DE-BR06] |
| Wadden Sea Regions | Leer [DE-NI16] |
| Aufbau eines Kooperationsnetzes europäischer Umwelt- und Naturschutzzentren in ländlichen Regionen | Nord-Saarland [DE-SL01] |
| Produits agro-alimentaires et gastronomie méditerranéenne | Viotia [EL-SE01] |
| Mise en réseau des acteurs et des producteurs de vins VQPRD avec d'autres pays de l'Union européenne | Samos-Ikaria [EL-VA03] |
| Marca de calidad territorial | El Condado de Jaén [ES-AN10] |
| SaS, cooperation between Sweden and Spain | Småland [SE12] |
| Valorización del Patrimonio Popular Rural – Palomares | Campos-Pan [ES-CL14] |
| Red de cooperación transnacional para la promoción del turismo rural en la región fluvial del Duero/Douro | Almazán – Arcos de Jalón [ES-CL11] |
| Promocion de las comarcas paralelo 40 | La Manchuela [ES-CM02] |
| La sostenibilidad de los sistemas agrarios en la zonas deprimidas de la cuenca del Mediterraneo | Macizo del Caroig [ES-VA05] |
| Fédération des artisans salaisonniers de l'Europe du Sud | Pays Basque Intérieur [FR-AQ06] |
| Abbayes Casadéennes | Livradois-Forez [FR-AU04] |
| La richesse en eau au cœur d'un développement diversifié, innovant et durable | Pays du Val d'Adour [FR-MP05] Redange-Wiltz [LU02] |
| Impliquer les jeunes dans le développement local de leur territoire | Bugey [FR-RA01] |
| Mise en valeur des terrasses de culture | Châtaigneraie et Sucs d'Ardèche [FR-RA03] |
| Integration of environment and tourism potential | East Cork [IR11] |
| Joint Development of Electronic Identification System for Marketing and Quality Assurance of Farm Livestock | Waterford [IR28] |
| Improving the Quality of Beef and Lamb for Import and Export | South Kerry [IR24] |
| Rural Tourism Network | Marsica [IT-AB05] |

| Titel des grenzübergreifenden Kooperationsprojekts | Name der koordinierenden Gruppe (Gebietskennziffer) |
|--|--|
| Eurotuber | Reatino [IT-LA05] |
| Lumber for construction and restoring buildings | Colli Tuscolani [IT-LA03] |
| Lana autoctone | Valle Elvo [IT-PI15] |
| New elderly services | Valsesia [IT-PI01] |
| Eurorganic Network | Ecosviluppo Sardegna [IT-SA02] |
| Crocus Sativus | Eugubbino-Gualdese [IT-UM02] |
| Valorizzazione delle zone umide | Valle Umbra [IT-UM03] |
| Valorisation des races menacées ardennaises au profit des régions rurales des Ardennes Belgo-Luxembourgeoises | Redange-Wiltz [LU02] Bastogne [BE-WA04] |
| Villages de Tradition | Vale do Lima [PT-DM02] |
| Thermalisme en milieu rural | Alto Tâmega [PT-TM01] |
| Working horses in the XXist century | Småland [SE12] |
| Fishing tourism | Sommenbygden [SE10] |
| Community Capacity Building, exchange on the management of rivers | North Pennines [UK-EN02] |
| European Wilderness Challenge | Western Isles, Skye & Lochalsh [UK-HI04] |
| Conocer Europa | Poniente Granadino [ES-AN18] |

Die Website "Rural Europe" (<http://www.rural-europe.aeidl.be>) enthält

- > Zusammenfassende Darstellungen der Aktionen, die diese Projekte im Rahmen der technischen Hilfe für grenzübergreifende Zusammenarbeit gemäß LEADER II durchführen (vgl. die Datenbank mit den laufenden Projekten unter der Adresse <http://www.rural-europe.aeidl.be/cgi-win/suivicoop.exe>);
- > die vollständigen Anschriften einschließlich Telefon, Telefax und E-mail der an den Projekten beteiligten Gruppen (vgl. die Datenbank der Kontakte unter der Adresse http://www.rural-europe.aeidl.be/cgi-win/t_adresse.exe).

Leader II est une Initiative communautaire lancée par la Commission européenne et coordonnée par la Direction générale de l'Agriculture (Unité VI-F.II.3).

Le contenu de ce dossier ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

***Leader II** is a Community Initiative launched by the European Commission and coordinated by its Directorate-General for Agriculture (Unit VI-F.II.3).*

The contents of this dossier do not necessarily reflect the views of the European Union Institutions.

Information

Observatoire européen LEADER
LEADER European Observatory
AEIDL
Chaussée St-Pierre 260
B-1040 Bruxelles
Tél +32 2 736 49 60
Fax +32 2 736 04 34
E-mail: leader@aeidl.be



Financé par la Commission européenne
Financed by the European Commission

