



Europa finden!

mit dem Handbuch
„EU-Förderung für Kommunen“

2014-2020

Teil 1 - Projektmanagement



EU Service-Agentur
Sachsen-Anhalt

Chancen. Partner. Synergien.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung – Warum fördert die EU europäische Kooperationsprojekte?	2
2	Handbuch – Teil 1 Der Weg zu einem europäischen Kooperationsprojekt – Empfehlungen und Methoden	4
2.1	Beteiligung an europäischen Projekten – Warum?	4
2.2	Woher kommen die Themen?	5
2.3	Worauf Sie besonders achten sollten	5
2.3.1	Welche Fachbereiche und Ämter werden von dem Projekt am stärksten profitieren?	5
2.3.2	Sprachkenntnisse	6
2.3.3	Unterstützung von Bürgermeister und Stadtrat gesichert?	6
2.4	Schlüsselemente eines europäischen Kooperationsprojektes	7
2.4.1	Definition eines Projekts	7
2.4.2.	Europäischer Mehrwert/Europäische Dimension	7
2.4.3	Das Projektkonsortium – internationale Partnerschaft	8
2.4.4	Innovation	9
2.4.5	Wissenstransfer	9
2.4.6	Nachhaltigkeit	10
2.4.7	Projektdauer	10
2.4.8	Kofinanzierungs-Prinzip	11
2.5	Typischer Projektlebenszyklus eines EU-Projekts und dessen Management	12
2.5.1	Projektlebenszyklus eines EU-Projekts – vereinfachtes Modell	12
2.5.2	Projektideenfindung	12
2.5.3	Projektentwicklung und Antragstellung	15
2.5.4	Evaluierungsphase nach der Antragstellung	18
2.5.5	Projektumsetzung	19
2.5.6	Projektabschluss	22
3	Methodenanhang	23
3.1	Internationalisierung in 7 Schritten	23
3.2	Problemanalyse mit SWOT	24
3.3	Zielanalyse	25
3.4	Stakeholder-Analyse	26
3.5	Logframe-Methode	26
4	Anlage Muster Projekt-Ideenskizze	29
5	Glossar	30

1 Einleitung – Warum fördert die EU europäische Kooperationsprojekte?

Die Europäische Union fördert transnationale europäische Kooperationsprojekte einer großen thematischen Bandbreite – wie zum Beispiel Bildung, Gesundheit, Verbraucherschutz, Klima- und Umweltschutz, Forschung und Entwicklung sowie Projekte humanitärer Hilfe. Mit der Förderung europäischer Kooperationsprojekte will die Europäische Union erreichen, dass die in Europa vorhandene Erfahrung und das gemeinsame Know-how möglichst vielen zugute kommen. Die europäischen Regionen sollen voneinander profitieren, indem sie voneinander lernen und zusammen Lösungen für gemeinsame Herausforderungen entwickeln. Damit tragen europäische Kooperationsprojekte wesentlich zu Europas Innovations-, Beschäftigungs- und Wachstumspolitik bei und fügen sich nicht zuletzt in die Wachstumsstrategie der EU für das kommende Jahrzehnt – Europa 2020 – ein.

Im Unterschied zu den Strukturfonds, die zu einem überwiegenden Teil in die Umsetzung von Investitionen und Projekten in einzelnen Mitgliedsstaaten und Regionen fließen, bieten Europäische Kooperationsprojekte den Mitgliedsstaaten und -regionen die Möglichkeit, grenzübergreifend miteinander zu arbeiten. Darin liegt ihr großes Potential für die territoriale Entwicklung auf dem Weg hin zu einem gemeinsamen Europa. Weil die Herausforderungen, vor denen die Städte, Gemeinden und Landkreise in Europa stehen, nicht einzigartig sind, sondern in ähnlicher Form überall in Europa vorkommen, können diese von der Teilnahme an europäischen Kooperationsprojekten und von der damit ermöglichten gemeinsamen Entwicklung von Lösungen in hohem Maße profitieren.

Allerdings unterliegt die EU-Förderung relativ strengen Regularien, die sicherstellen, dass die EU-Mittel auch wirklich für den angedachten Zweck verwendet werden. EU-Förderung ist vergleichsweise komplex. Das gilt im Besonderen für

die im Fokus des vorliegenden Handbuchs stehenden so genannten EU-Aktionsprogramme. Die Mittel aus diesen Förderprogrammen werden in zentralen Wettbewerbsverfahren nach europaweiter Ausschreibung vergeben. Dies stellt Interessenten zum Teil vor große Herausforderungen.

Das vorliegende Handbuch ist als praktische Handreichung für Sie, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Kommunen oder anderen öffentlichen Einrichtungen, vorgesehen. Es unterstützt Sie dabei, Ihre Projektideen in einem internationalen Kontext zu bearbeiten und befähigt Sie, an transnationalen Kooperationsprojekten teilzunehmen.

Dieses Handbuch ist in zwei Hauptteile strukturiert, die in zwei gesonderten Broschüren erscheinen.

Teil 1 befasst sich mit der strategischen Planung, der Entwicklung und der Umsetzung von EU-Projekten. Sie erhalten einen Überblick über den Lebenszyklus eines typischen EU-Projekts und wertvolle Hinweise, was in jeder der Projektphasen besonders zu beachten ist.

Teil 2 gibt einen kurzen Überblick über die EU-Aktionsprogramme der Förderperiode 2014-2020, die für Sie relevant sein könnten.

Das Handbuch selbst ist im Rahmen der

interregionalen Kooperation

zwischen der EU Service-Agentur Sachsen-Anhalt und der Regionalen Entwicklungsagentur von Észak-Alföld entstanden. Beide Institutionen haben es gemeinsam erarbeitet. Es wird gleichzeitig in Sachsen-Anhalt, Deutschland, und Észak-Alföld, Ungarn, digital veröffentlicht.

Die **EU Service-Agentur** im Haus der Investitionsbank Sachsen-Anhalt berät und informiert zu Fördermöglichkeiten im Rahmen der EU-Aktionsprogramme unter anderem in den Bereichen Bildung, Regionalentwicklung, Umwelt, Kultur und bürgerschaftliches Engagement. Ihr Auftrag ist es, die Kommunen und öffentlichen Träger Sachsen-Anhalts an europäische Kooperationsprojekte heranzuführen und die Nutzung der damit einhergehenden Fördermittel durch das Land Sachsen-Anhalt zu verstärken. Das Angebot richtet sich daher insbesondere an Städte, Gemeinden, Landkreise sowie öffentliche Träger und regionale Akteure, die ihre Projektideen in einem internationalen Kontext bearbeiten und diskutieren möchten. Neben der Information über aktuelle Programme, berät die EU-Service-Agentur zu formalen Fragen der Antragsstellung, übernimmt die Recherche von Fördermitteln, vermittelt Partner in bestehende Projekte und fördert die Vernetzung von Akteuren in ganz Sachsen-Anhalt. Die EU Service-Agentur wird aus dem Programm zur Förderung der interregionalen Zusammenarbeit der Staatskanzlei Sachsen-Anhalt finanziell unterstützt.

Die **Regionale Entwicklungsagentur von Észak-Alföld** ist eine auf regionaler Ebene tätige Behörde in Ungarn. Seit dem Jahr 2000 ist die Agentur vom Regionalen Entwicklungsrat mit der Umsetzung des Regionalentwicklungsprogramms Észak-Alfölds – einschließlich der Bezirke Jász-Nagykun-Szolnok, Hajdú-Bihar und Szabolcs-Szatmár-Bereg – betraut. Kontinuierlich prüft und evaluiert sie die Lage in der Region, schließt und pflegt Partnerschaften und bildet Netzwerke mit regionalen Akteuren. Die Agentur betrachtet es als vorrangige Aufgabe, ein Zentrum für die regionale Entwicklung in Észak-Alföld und ein Schwerpunkt des Partnerschaftsnetzwerks zu werden. Basierend auf professioneller Arbeit, einer umfangreichen Wissensbasis und regionaler Vernetzung spielt die Agentur eine zentrale Rolle bei der Entwicklung der Region.

Die vorliegende Publikation enthält **Teil 1** des Handbuchs. Teil 2, die Übersicht über die Förderprogramme, wird nach der Veröffentlichung der relevanten Programmdokumente durch die Europäische Kommission finalisiert und dann in einer separaten Broschüre veröffentlicht.

Hinweis zur Nutzung des Handbuchs: (Englische) Fachbegriffe, die im Text verwendet und im Glossar erläutert werden, sind mit einem ► Pfeil gekennzeichnet.

2 Der Weg zu einem europäischen Kooperationsprojekt – Empfehlungen und Methoden

2.1 Beteiligung an europäischen Projekten – Warum?

Ein Europäisches Kooperationsprojekt ermöglicht einer Kommune die Entwicklung von mittel- und langfristigen Strategien für die Lösung eines Problems. Dabei können Lösungsansätze aus den europäischen Partnerregionen einbezogen werden. Bestimmte grenzüberschreitende Herausforderungen wie beispielsweise im Hochwasserschutz sind nur mit einer grenzübergreifenden Zusammenarbeit zu lösen. Aber auch bei zunächst nur im lokalen Raum wahrgenommenen Problemen – sei es im Bereich öffentlicher Nahverkehr, beim Abfallmanagement oder der Stadtentwicklung – zeigt sich, dass viele Regionen Europas vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Nichts liegt also näher als nach gemeinsamen Lösungen zu suchen.

► Der thematische Nutzen

Im Mittelpunkt eines ► transnationalen Kooperationsprojektes steht die Suche nach einer Lösung für eine gemeinsame Herausforderung der im Projekt zusammenarbeitenden europäischen Partner. Im Rahmen eines solchen europäischen Kooperationsprojektes können Sie die Lösungsstrategien gemeinsam entwickeln. Dabei profitieren Sie von gegenseitigem Fachwissen. Sie lernen von Partnern, die ähnliche Probleme bereits erfolgreich bewältigt haben. Sie können Strategien auswerten, die in Partnerstädten bereits angewendet werden und die für die eigene Situation vor Ort geeignete Instrumente/Strategien identifizieren. Sie nutzen dadurch Synergieeffekte zwischen Partnerstädten und Partnerinstitutionen und können aus dem gemeinsamen Budget und der EU-Förderung einen höheren Nutzen generieren, als wenn Sie das Problem allein bearbeiten. Nicht zuletzt erzielen Sie durch das gemeinsame Nutzen von in den Partnerregionen verfügbarer Erfahrung und Know-how eine bessere Ergebnisqualität.

► Positive Nebeneffekte

Während des gesamten Projekts werden Sie und Ihre Kollegen lösungsorientierte Arbeitsmethoden anwenden, werden auf sehr strukturiertem Weg arbeiten und werden über Ihren eigenen Tellerrand schauen (müssen), um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Nicht zuletzt werden Sie Ihre Fremdsprachenkenntnisse erheblich erweitern und Ihre interkulturelle Kompetenz erhöhen. Die Erfahrungen, die Sie bei der Arbeit an Ihrem internationalen Projekt sammeln, die Fähigkeiten, die Sie dabei erwerben, werden Ihnen auch in Ihren anderen Arbeitsgebieten nützlich sein.

Die „Europäische Kompetenz“, die Städte, Gemeinden und Landkreise erlangen können, indem sie sich an europäischen Kooperationsprojekten beteiligen, leistet einen wesentlichen Beitrag für ihre Wettbewerbsfähigkeit.

2.2 Woher kommen die Themen?

Die Beteiligung an einem Europäischen Kooperationsprojekt macht nur Sinn, wenn die Ergebnisse unmittelbar in die Arbeitsaufgaben Ihrer Kommune einfließen. Nur wenn die Projektziele eng mit den Herausforderungen, vor denen Sie in Ihrer Kommune stehen, verzahnt sind, können Sie von den Ergebnissen aus einem europäischen Kooperationsprojekt wirklich profitieren. Im Regelfall hat man innerhalb der Kommunalverwaltung bzw. in einzelnen Fachbereichen ein ganz gutes Gefühl dafür „wo der Schuh drückt“ und kann Themen benennen, für die mittel- bis langfristig eine Lösung gefunden werden müsste. Oder ein Thema leitet sich aus der Einschätzung ab, dass eine bestimmte Entwicklung so nicht weiterlaufen kann oder darf, bzw. dass man Wege finden muss, um dagegen anzusteuern. Projektfragestellungen werden häufig aus solchen Einschätzungen abgeleitet.

Es gibt aber auch die Möglichkeit, das Thema „Beteiligung an Europäischen Kooperationsprojekten“ als Kommune systematischer und unter Einbeziehung aller Fachbereiche einer Kommune anzufassen. Eine Kommune kann sich eine Internationalisierungsstrategie geben, das heißt, sie kann sich in einem ersten Schritt gemeinsam mit allen Fachbereichen und Ämtern Klarheit verschaffen, für welche Themen und Fragestellungen sie sich im Rahmen von europäischen Kooperationsprojekten Erfahrung und Know-how von außen holen bzw. vernetzen will.

Im Rahmen des Interreg 4C-Projektes „Interregional Partnership Platform“¹ wurde dazu unter dem Titel „Internationalisierungsstrategie für Kommunen“ eine Methode entwickelt, die als roter Faden für die systematische Identifizierung von Kooperations-themen dienen kann (vgl. „Internationalisierung in sieben Schritten“ im Methodenanhang).

2.3 Worauf Sie besonders achten sollten

2.3.1 Welche Fachbereiche und Ämter werden von dem Projekt am stärksten profitieren?

Einige Fachbereiche und Ämter Ihrer Kommune werden sicherlich mehr von europäischen Projekten profitieren als andere. Auch das Interesse an solchen Projekten wird unterschiedlich sein. EU-Mittel sind für die Implementierung von spezifischen Politikfeldern verfügbar. Sie orientieren sich dabei an der Strategie Europa 2020. Aus diesem Grund sind Fachbereiche und Ämter innerhalb Ihrer Gemeinde aus den Bereichen

Umwelt, Soziales, Städtepartnerschaften, Raumentwicklung unter Umständen eher prädestiniert dafür an europäischen Projekten teilzunehmen als andere Bereiche. Von größter Bedeutung ist, dass die Entscheidungsträger der entsprechenden Bereiche wirklich in transnationalen Projekten arbeiten möchten und in dieser Hinsicht auch ihre Mitarbeiter unterstützen. Wenn dies nicht der Fall ist, wird es schwierig, Mitarbeiter für das Projekt zu interessieren und zur Mitarbeit zu bewegen – selbst dann, wenn das Thema selbst von großem Interesse für den jeweiligen Bereich ist.

¹ IPP (Interregional Partnership Platform) ist eine gemeinsame Initiative der Regionen Észak-Alföld Region (Ungarn), Sachsen-Anhalt (Deutschland), Valencia (Spanien) sowie Lettland, unterstützt durch das INTERREG IVC Programm. Weitere Informationen zu IPP finden Sie im Internet unter www.i-p-p.eu

2.3.2 Sprachkenntnisse

Englisch ist die Arbeitssprache in den meisten internationalen Projekten. Mitarbeiter mit Fachkenntnissen, Kompetenzen und Erfahrungen in den projektrelevanten Bereichen aber fehlenden Englischkenntnissen sollten daher ggf. von einer zentralen Stelle in der Verwaltung unterstützt werden, sowohl im Hinblick auf die englische Sprache allgemein, als auch in Bezug auf die Projektkoordination und Kommunikation mit den ausländischen Partnern sowie das Finanzmanagement des Projekts. In einigen Kommunen ist diese Rolle der zentralen Stelle für EU-Projekte beim Bereich der Wirtschaftsförderung angesiedelt, in anderen im Bereich, der für Kommunalpartnerschaften zuständig ist. Andere zentrale Bereiche – wie Personal, Finanzen, Buchhaltung, Recht usw. – sind üblicherweise auch in die Projektumsetzung involviert. Sprachkenntnisse sind daher auch für diese Bereiche erforderlich, um bei so simplen Dingen wie z. B. dem Ausfüllen von „time sheets“ (tabellarische Erfassung der Arbeitszeit) Probleme zu vermeiden.

2.3.3 Unterstützung von Bürgermeister und Stadtrat gesichert?

Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg von Projekten ist grundsätzlich die Unterstützung des Projekts durch die oberste Führungsebene (so genannte ► Management Attention). In Ihrem Fall heißt das, dass die Zustimmung des Bürgermeisters und ggf. des Stadtrats unbedingt erforderlich ist. Das wiederum setzt voraus, dass Bürgermeister und Stadtrat zunächst vom Nutzen des Projekts überzeugt werden müssen. Da die Zeit zwischen Publikation eines ► Calls und der ► Deadline für die Einreichung des Antrags in der Regel knapp bemessen

ist, können solche politischen Entscheidungen durchaus zeitkritisch sein – kommen Stadträte oder vergleichbare Gremien doch eher in größeren Abständen (z. B. einmal pro Monat) zusammen.

Mit einer Bewerbung für ein ► transnationales Projekt geht noch keine vertragliche Bindung einher. Auch nach Bewilligung ist ein Ausstieg aus dem Projekt möglich. Trotzdem stellt die Bewerbung eine moralische Verpflichtung gegenüber den anderen Projektpartnern dar – in der Regel schriftlich dokumentiert in Form eines so genannten ► „Letters of Intent“ (LOI). Jeder Partner, vor allem jedoch der ► Lead Partner wendet für den Projektantrag eine Menge Zeit und Mühe auf. Wenn einer der Partner nach dem Absenden des gemeinsamen Antrags dann seine Bewerbung zurückzieht, kann das einen erheblichen Einfluss auf die gesamte Partnerschaft haben und unter Umständen das gesamte Projekt gefährden. Jeder (potentielle) Partner, der einmal so einen Rückzieher macht, gilt als nicht zuverlässig und ist für zukünftige Projektbewerbungen als Partner nicht mehr attraktiv.

Daher ist es umso wichtiger, die politischen Entscheidungsträger so früh wie möglich einzubeziehen und auf die entsprechenden zeitlichen Erfordernisse aufmerksam zu machen, die mit der Bewerbung für ein EU-gefördertes, transnationales Projekt einhergehen. Möglich ist eine solche Einbeziehung z. B. durch eine schriftliche Entscheidungsvorlage oder aber durch die Einberufung eines Treffens der involvierten Bereiche und Entscheidungsträger (z. B. eine lokale Steuerungsgruppe).

2.4 Schlüsselemente eines europäischen Kooperationsprojektes

2.4.1 Definition eines Projekts

Was ist eigentlich ein „Projekt“? Während im heutigen Förderdschungel oftmals schon alles, was eine Förderung bekommt, als „Projekt“ bezeichnet wird, gibt es in der Management- und Betriebswirtschaftslehre dafür ganz konkrete Definitionen.

Laut DIN² ist ein Projekt ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.“

Als typische Faktoren für den Erfolg eines Projekts gelten neben der oben bereits erläuterten

- ▶ Management Attention auch
- ▶ die richtige Zusammensetzung des Projektteams, sowohl fachlich als auch persönlich
- ▶ die Kommunikation im Projektteam
- ▶ die Führungsqualität des Projektleiters
- ▶ die richtige Zieldefinition des Projekts
- ▶ ein strukturierter Arbeits- und Zeitplan
 - ▶ mit eindeutiger Aufgabenzuordnung
 - ▶ Definition von Meilensteinen
 - ▶ Festlegung der erwarteten Ergebnisse („Deliverables“)

Speziell für Ihr transnationales Projekt ist natürlich auch ausschlaggebend, dass die Fragestellungen, die darin behandelt werden, die Themen, denen es sich widmet, tatsächlich von hohem Interesse für Ihre Kommune sind und Sie diese Themen gemeinsam mit den europäischen Partnern zielführender bearbeiten können als z. B. auf regionaler oder nationaler Ebene (vgl. auch Abschnitt 2.4.2). Ihre

Kommune sollte also nicht „just for fun“ an dem Projekt teilnehmen, sondern mit ganz konkreten Zielstellungen.

2.4.2 Europäischer Mehrwert/ Europäische Dimension

Der „Europäische Mehrwert“, die „Europäische Dimension“ Ihres geplanten Projekts ist grundsätzlich Voraussetzung dafür, dass es mit europäischen Geldern unterstützt wird. Als Antragsteller(in) stehen Sie nun vor der Frage, wie Sie die europäische Dimension Ihres Vorhabens am besten herausarbeiten können.

„Europäischer Mehrwert“ meint, dass die Ergebnisse Ihres europäischen Projekts in einem vergleichbaren Vorhaben auf lokaler, regionaler oder nationaler Ebene so nicht erzielt werden könnten. Jeder der europäischen Partner wird arbeitsteilig zum Erfolg des Projekts beitragen, so dass länderübergreifend gemeinsam an Lösungen für gemeinsame Problemstellungen gearbeitet wird.

Der europäische Mehrwert ▶ transnationaler Projekte kann auf verschiedenen Ebenen erreicht werden.

Zum einen auf der lokalen Ebene (Mehrwert für Sie, der sich konkret aus der transnationalen Zusammenarbeit ergibt). Dies kann z. B. auf der personellen Ebene bedeuten, dass die beteiligten Mitarbeiter ihre Fremdsprachen- und interkulturellen Kompetenzen erweitern, dass sie über den Tellerrand schauen können und andere Arbeitsweisen erfahren. Auf der fachlichen Ebene können die gewünschten Ergebnisse durch den transnationalen Austausch zu den spezifischen Themenstellungen erzielt werden.

² DIN 69901 des Deutschen Instituts für Normung e. V.

Zum anderen auf der europäischen Ebene

(Mehrwert für Europa). Zum Beispiel kann Ihr Projekt dazu beitragen, dass Europa zusammenwächst und kulturelle Unterschiede besser verstanden werden, dass tragfähige, nachhaltige Kooperationen und Netzwerke gebildet werden. Die Ergebnisse Ihres Projekts werden auf europäischer Ebene kommuniziert und damit anderen europäischen Regionen/Städten/Gemeinden zugänglich gemacht. Nicht zuletzt fließen die Ergebnisse im Sinne von aus dem Projekt abgeleiteten politischen Empfehlungen in die Gestaltung zukünftiger europäischer Politiken ein.

Bitte beachten Sie vor diesem Hintergrund, den europäischen Mehrwert in Ihrem Projektantrag bereits bei der Antragstellung deutlich zu machen und darzulegen:

- ▶ Was an meiner Idee ist unterstützungswert aus Sicht der Europäischen Kommission?
- ▶ Was könnte das Interesse meiner europäischen Projektpartner sein, um genau an diesem Projekt/diesem Thema mitzuarbeiten?

Arbeiten Sie beim Herausarbeiten der europäischen Dimension Ihres Vorhabens eng mit Ihren Partnerinstitutionen zusammen.

2.4.3 Das Projektkonsortium – internationale Partnerschaft

Die Europäische Kommission fördert hauptsächlich Kooperationsprojekte, die durch ein transnationales/interregionales Partnerkonsortium implementiert werden. Solche Projekte bieten nicht nur die Möglichkeit, mit Partnern anderer Staaten zusammenzuarbeiten, sondern führen vielfach auch zur Bildung von interdisziplinären und sektorübergreifenden Teams. So zum Beispiel kooperieren in komplexen EU-Projekten sehr häufig Vertreter der

politischen Ebene und der öffentlichen Verwaltung mit Forschungseinrichtungen und Wirtschaftsunternehmen.

Je nach Förderprogramm ist die Anzahl der mindestens notwendigen Partner und der Teilnehmerländer festgelegt. Meist wird die tatsächliche Zahl der Partner (wesentlich) höher als das in den Programmleitfäden definierte Minimum sein. Sie sollten sich vor der Bewerbung über die – je nach Förderprogramm variierende – übliche Anzahl der Partnerländer informieren. Auch ein Blick in bereits bewilligte Projekte gibt eine gute Orientierung in Bezug auf die „normale“ Größe der Partnerschaft.

Grundsätzlich sollte das Projektkonsortium entsprechend des Projektinhalts und der Zielstellungen sowie auch geografisch ausgeglichen (Partner aus „alten“ und „neuen“ EU-Mitgliedsstaaten, aus Ost, West, Nord und Süd) zusammengestellt sein. Der wesentliche Anteil der Projektarbeit sollte durch das Konsortium selbst (und nicht durch zusätzliche externe Experten) geleistet werden können. Somit müssen die erforderlichen Kompetenzen durch die einzelnen Partner abgedeckt werden. Einzelnen Partnern werden Arbeitspakete zugeordnet, die mit deren fachlicher Expertise übereinstimmen.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass zumindest einige der Partner Projekterfahrung auf europäischer Ebene mitbringen. Insbesondere der ▶ Lead Partner sollte bereits über umfangreiche Erfahrungen im Management transnationaler, EU-kofinanzierter Projekte verfügen.

Wichtig ist, dass – sobald Ihre Idee eine Form angenommen hat – Sie Ihre (potentiellen) Projektpartner bereits einbinden, damit die Projektkonzeption gemeinsam erarbeitet werden kann. Daher müssen Sie sich rechtzeitig auf die Suche nach geeigneten Partnern machen. Tipps zur Partnersuche finden Sie im Abschnitt 2.5.2 „Projektideenfindung“.

2.4.4 Innovation

Was bedeutet der Begriff „Innovation“ im Kontext transnationaler Projekte?

Generell zielt europäische Förderung darauf ab, innovative Ideen und Lösungen auf verschiedensten Ebenen – also bei Weitem nicht nur technische Innovationen – zu fördern. Die richtige Interpretation des Begriffs Innovation kann von Förderprogramm zu Förderprogramm abweichen.

- ▶ Im Kontext kleinerer/niedrigschwelliger Förderprogramme meint „innovativ“ häufig, wenn die im Projekt behandelten/erzielten neuen Themen/Methoden/Lösungen für Ihre Stadt, für Ihre Gemeinde neu sind. Sie müssen nicht zwangsläufig neu- oder einzigartig auf europäischer oder gar Weltebene sein. Das könnte zum Beispiel ein Online-Bildungsportal sein, das Sie von einem Ihrer europäischen Projektpartner, der es seit Jahren erfolgreich einsetzt, in Ihre Region transferiert und auf Ihre Bedarfe angepasst haben.
- ▶ In einigen Programmen gilt eine Projektidee als neu/innovativ, wenn in genau diesem Förderprogramm noch keine gleiche oder ähnliche Projektidee (von einem anderen Projektkonsortium) umgesetzt wurde. Um hier auf der sicheren Seite zu sein, empfehlen wir Ihnen, auf den Internetseiten zum jeweiligen Förderprogramm Einblick in die Listen geförderter Projekte zu nehmen. Die Internetadressen der unterschiedlichen Förderprogramme stellen wir Ihnen im Teil 2 dieses Förderhandbuchs – Überblick über die EU-Aktionsprogramme der Förderperiode 2014-2020 – zusammen.
- ▶ In vielen Programmen müssen „Innovationen nicht zwangsweise „Basisinnovationen“ (vgl. nächster Anstrich – Forschungsprojekte) sein, sondern es kann sich zum Beispiel auch um

„Verbesserungsinnovationen“ (qualitative Optimierung, ursprüngliche Eigenschaften und Funktionen bleiben erhalten) oder „Anpassungsinnovationen“ (gleichen vorhandene Produkte oder Leistungen an Ihre speziellen Bedarfe an) handeln.

- ▶ Lediglich bei speziellen forschungs- und innovationsorientierten Förderprogrammen wird der so genannte „Stand der Technik“ als Ausgangssituation angenommen. Hier meint „Innovation“ in der Regel tatsächlich Basisinnovationen, die also neue maßgebliche und revolutionäre Technologien, Prozesse und/oder Prinzipien mit sich bringen. Bei diesen Förderprogrammen wird davon ausgegangen, dass das Projekt einen wesentlichen Beitrag zur weiteren Entwicklung des entsprechenden Themas leistet.

Wichtig ist also in jedem Fall, die Programmrichtlinien sorgfältig zu lesen und herauszufinden, welcher Innovationsgrad für Ihr beantragtes Projekt erforderlich ist.

2.4.5 Wissenstransfer

Die Europäische Union fördert transnationale Projekte mit dem Ziel, dass zwischen den Mitgliedsstaaten ein wertvoller Erfahrungs- und Wissensaustausch auf den jeweiligen Gebieten stattfindet. Ziel ist es, Unterschiede innerhalb der Union auszugleichen und den Europäischen Raum als Ganzes zu stärken. Insbesondere bei komplexen Projekten im Forschungskontext sollen auf europäischer Ebene Antworten auf die großen gesellschaftlichen Herausforderungen wie Klimawandel, demografische Entwicklung, Gesundheit und Ernährungssicherheit, Ressourcenverknappung und Energieversorgung, Zugang zu Informationen und Mobilität sowie zur Steigerung der europäischen wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit gefunden werden.

Natürlich beschränkt sich der Transfer von Wissen und Erfahrungen nicht auf solche globalen Forschungsthemen, sondern umfasst auch Erfahrungsaustausch in kleinerem Rahmen. Beispielsweise sind auch der interregionale Austausch über kommunale Themen, wie die Finanzierung von kommunalen Umwelt- oder Infrastrukturmaßnahmen, und der Transfer kommunalen Know-hows (Good Practices), Wissenstransfer im europäischen Sinne.

Wissenstransfer kann innerhalb eines Projektteams in dem Maße realisiert werden, in dem ein strukturierter Arbeits- und Zeitplan mit eindeutiger Zuordnung von Arbeitspaketen Basis für das Projekt ist. Die Projektpartner tauschen Wissen und Erfahrungen im Projektkontext aus, wovon nicht nur sie selbst profitieren. Vielmehr ist es notwendig, durch Einbeziehung der relevanten Akteure in Ihrer Gemeinde, Ihrer Stadt, in der Region und im Land das Wissen einem breiten Publikum zugänglich zu machen. In jedem Projekt ist daher eine Vielzahl von internen und externen Maßnahmen zur Kommunikation vorgesehen, die sowohl den Wissenstransfer innerhalb des Projektteams als auch die Bereitstellung des erarbeiteten Wissens für Projektexterne garantieren (vgl. auch Ausführungen im Abschnitt 2.5.5 „Projektumsetzung“ zur Kommunikation).

2.4.6 Nachhaltigkeit

Die Europäische Union legt außerordentlichen Wert auf die Nachhaltigkeit der durch sie geförderten Projekte. Nachhaltig meint, dass das Projekt nicht mit dem eigentlichen Projektende abgeschlossen sein, sondern „nachhallen“ soll. Einerseits sollten die Projektergebnisse auch nach Projektende erhalten und genutzt werden, andererseits das Projektkonsortium weiterhin kooperieren.

Konkret heißt das, dass die entscheidenden Projektaktivitäten und -ergebnisse erhalten bleiben

und vor allem auch der Zielgruppe, der Zielbranche bzw. dem Zielsystem – also auch über das eigentliche Projektkonsortium hinausgehend – weiter zur Verfügung stehen. Dies sollten Sie auch bei der Konzeption der Maßnahmen der internen und externen Kommunikation berücksichtigen (vgl. auch Ausführungen im Abschnitt 2.5.5 „Projektumsetzung“ zur Kommunikation).

Faktoren, die Nachhaltigkeit fördern, sind:

Auf Projektebene

- ▶ **Die Qualität des Projektes erfüllt zielgenau den Bedarf der entsprechenden Zielgruppe/der Zielbranche/des Zielsystems.**
- ▶ **Die Partner haben sich soweit mit dem Projekt identifiziert (fühlen sich als „Eltern“ des Projekts“), dass sie in besonderem Maße motiviert sind.**
- ▶ **Effektives Projektmanagement**
- ▶ **Effektive Beteiligung der Zielgruppe/der Zielbranche/des Zielsystems**
- ▶ **Sicherung von genügend Ressourcen für die Fortsetzung der Projektarbeit (nach dem eigentlichen Projektende)**

Auf Kontextebene

- ▶ **Institutionelle Unterstützung**
- ▶ **Öffentliche und politische Unterstützung**
- ▶ **Sozio-ökonomische Unterstützung**

2.4.7 Projektdauer

Zumeist haben transnationale Projekte eine Dauer zwischen einem und drei Jahren.

Die minimale bzw. maximale Projektdauer ist wiederum den konkreten Programmdokumenten zu entnehmen. Zu empfehlen ist, dass die das Projekt umsetzenden Personen während der

gesamten Projektlebenszeit möglichst konstant bleiben. Die verschiedenen Projektaktivitäten werden über den Projektzeitraum mit unterschiedlicher Intensität durchgeführt. Phasen erhöhter Aktivität sind in der Regel im Vorfeld und während der vereinbarten Projekttreffen sowie im Umfeld von großen Veranstaltungen (z. B. Abschlusskonferenzen) angesiedelt. Darüber hinaus bindet die Erarbeitung konkreter Projektergebnisse und -dokumente viel Zeit.

Ihre (Kosten)Planungen über die gesamte Projektlaufzeit sollten die folgenden Aspekte beinhalten:

- ▶ Personalressourcen
- ▶ Veranstaltungen und Projekttreffen
- ▶ Projektergebnisse (project outputs).
- ▶ Arbeitsphasen

Eine übliche Projektplanungsmethode, die alle Projektaktivitäten im zeitlichen Ablauf visualisiert, ist das so genannte Gantt-Diagramm. Diese Methode wird von diverser Projektmanagement-Software unterstützt.

2.4.8 Kofinanzierungs-Prinzip

Die Tatsache, dass eine Vielzahl von Kommunen heutzutage finanzielle Schwierigkeiten hat bzw. sich in der Haushaltskonsolidierung befindet, erschwert die Teilnahme an europäischen Kooperationsprojekten. Die Förderungen der Union entsprechen in der Regel dem Grundsatz der Kofinanzierung. Sie ergänzen den finanziellen Eigenbetrag des Antragstellers und/oder die nationalen, regionalen und lokalen Finanzhilfen, die anderweitig gewährt werden. Das bedeutet, dass Sie in der Regel immer auch eigene Finanzmittel bereitstellen müssen. EU-Finanzhilfen, die 100 % der förderfähigen Kosten decken, sind nur im Ausnahmefall

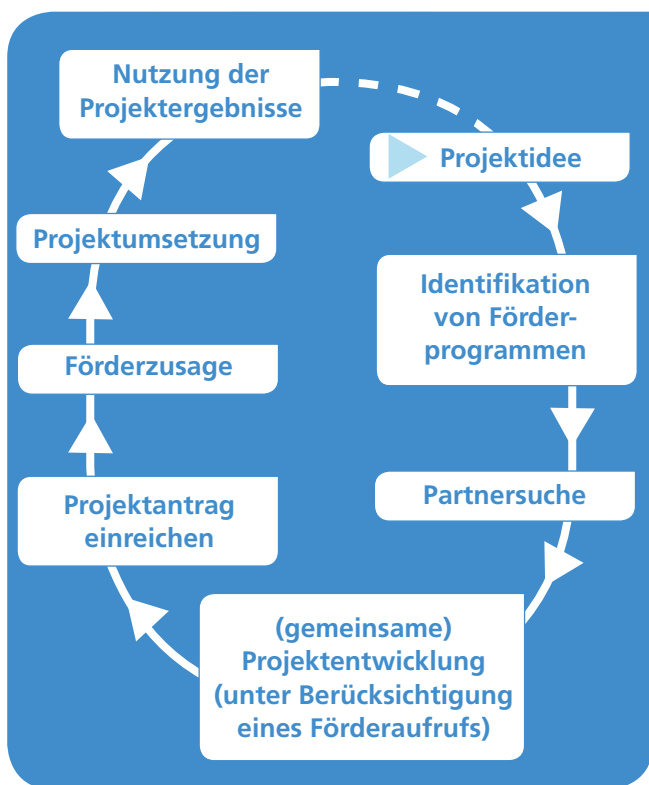
möglich. Der Eigenanteil differiert zwischen etwa 20 und 50 Prozent der förderfähigen Kosten. Im Gegensatz zu vielen Regionalförderprogrammen können bei EU-Aktionsprogrammen häufig Personalkosten für vorhandenes und zusätzliches Personal als Eigenanteil eingebracht werden. Dies ist eine Möglichkeit, wie Kommunen – auch im Konsolidierungsprozess – den Eigenanteil erbringen und somit in den Genuss von EU-Förderung kommen können.

Einige Förderprogramme arbeiten auch mit Pauschalbeträgen (lump sums) oder Stückkosten (unit costs) statt auf Basis realer Kosten. In einigen Fällen, sofern kostengünstig gewirtschaftet wird und die erforderlichen Ergebnisse nachgewiesen werden, ist es möglich, dass diese Pauschalbeträge die Projektkosten vollständig abdecken.

2.5 Typischer Projektlebenszyklus eines EU-Projekts und dessen Management

2.5.1 Projektlebenszyklus eines EU-Projekts – vereinfachtes Modell

Im Kontext von EU-Projekten kann man vom Projektlebenszyklus sprechen. Dies drückt aus, dass ein Projekt verschiedene Phasen durchläuft und Meilensteine definiert werden können. Die nachfolgende Abbildung stellt dar, welche Phasen ein EU-Projekt typischerweise durchläuft.



In den folgenden Abschnitten beschreiben wir die einzelnen Phasen eines Projektes, angefangen von der Ideenfindung bis hin zum Projektabschluss, einschließlich der Aufgaben und Herausforderungen, die jede einzelne Phase mit sich bringt.

2.5.2 Projektideenfindung

Wie im Abschnitt 2.4.1 bereits dargestellt, kann der Begriff "Projekt" eine recht weite Bandbreite von Vorhaben sehr unterschiedlichen Ausmaßes umfassen. Im Folgenden geben wir Ihnen ganz grundsätzliche methodische Hinweise, wie Sie bei der Entwicklung eines Projekts – unabhängig von dessen Größe und Ausmaß – vorgehen können.

Qualifizierung der Projektidee

Im Abschnitt 2.2 haben wir beschrieben, woher Projektideen kommen können und mit welcher Methodik Sie Projektideen systematisch aus den Entwicklungszielen Ihrer Kommunen ableiten können. Jetzt geht es darum, die Projektidee zu schärfen und zu qualifizieren. Wenn Sie sichergehen wollen, dass Ihre Idee ein belastbares und standfestes Fundament für Ihr zukünftiges Projekt bilden kann, müssen Sie sie auf Herz und Nieren prüfen. Verdeutlichen Sie sich, welche Chancen und Möglichkeiten in Ihrer Projektidee liegen. Werden Sie sich gleichzeitig über die Schwächen und Risiken klar, die ihrer Idee innewohnen und sie gefährden können. Versuchen Sie eine erste Zielanalyse durchzuführen. Überlegen Sie dabei, welche Bedeutung das Thema für Ihre Kommune hat, was Sie damit in Ihrer Kommune erreichen wollen, welche Kompetenzen Sie vielleicht schon haben und welchen Akteurs- und Institutionenkreis Sie unbedingt einbinden sollten. Im Methoden- anhang haben wir für Sie drei Methoden (Problem- analyse mit SWOT, Zielanalyse, Stakeholder- Analyse) ausgewählt und dargestellt, die Ihnen helfen können Ihre Projektidee in diesem Sinne zu qualifizieren.

Identifikation von in Frage kommenden Förderprogrammen

Wenn Sie erst einmal eine grobe Idee Ihres Projekts inklusive der gewünschten Ergebnisse im Kopf haben, sollten Sie diese in die Form einer Projektskizze bringen. Wir haben diesem Handbuch ein Muster (vergleiche Anlage 4) hinzugefügt. Eine andere Möglichkeit ist es, Ihre Projektidee gleich online im Internetauftritt der EU Service-Agentur in der Projektdatenbank zu erfassen.

In Abhängigkeit von der Projektidee, können verschiedene EU-Förderprogramme für Sie in Frage kommen. Einen kurzen Überblick über die EU-Aktionsprogramme der Förderperiode 2014-2020, die für Sie als Mitarbeiter(in) von Kommunen oder anderen öffentlichen Einrichtungen relevant sein könnten, gibt es im zweiten Teil dieses Handbuchs „EU-Förderung für Kommunen“. Sie finden solch einen Überblick ebenfalls im Internetauftritt der EU Service-Agentur Sachsen-Anhalt. Vertiefte Informationen vermitteln Ihnen die programmumsetzenden Stellen, die Nationalen Agenturen oder Kontaktstellen.

Die Europäische Kommission selbst gibt auf folgender Internetseite einen Überblick über die europäische Förderung:

http://ec.europa.eu/contracts_grants/grants_en.htm

Als Sachsen-Anhalter Kommune oder öffentliche Einrichtung steht Ihnen – sobald Sie eine grobe Projektidee im Kopf oder bereits skizziert haben – die EU Service-Agentur als Anlaufstelle zur Verfügung. Wir identifizieren für Sie in Frage kommende Förderprogramme, beraten Sie, unterstützen Sie bei Partnersuche und Antragsstellung oder vermitteln Sie an die richtigen Ansprechpartner weiter.

Partnersuche

Parallel zur Auswahl des geeigneten Förderprogramms sollten Sie sich auf die Suche nach geeigneten Projektpartnern machen. Die oben erwähnte Projektskizze ist hierbei sehr hilfreich. Mit dieser können Sie sich in Sachsen-Anhalt an die EU Service-Agentur wenden oder aber Ihre Idee direkt in der Projektdatenbank der EU Service-Agentur erfassen.

Die Projektdatenbank bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihre Projektideen oder -skizzen einem größeren Kreis von EU-Akteuren zugänglich zu machen. Dieses Instrument unterstützt Sie bei der Partnersuche, indem es anderen EU-Akteuren in Sachsen-Anhalt und Europa ermöglicht, in direkten Kontakt zu Ihnen zu treten, so dass Sie gemeinsam die Projektidee weiterentwickeln können. Gleichzeitig können Sie Projektideen anderer aus dem In- und Ausland einsehen und selbst mit dem Autor der Projektskizze in Kontakt treten, wenn Ihnen eine Beteiligung an dem Projekt für Ihre Einrichtung interessant erscheint.

Darüber hinaus gibt es für Sie zahlreiche weitere Möglichkeiten, geeignete Partner zu finden, beispielsweise über

- ▶ Partner aus früheren Projekten, die an der neuen Projektidee ebenfalls interessiert sein könnten
- ▶ Partnerstädte und -organisationen
- ▶ Städtenetzwerke, z. B. EUROCITIES
- ▶ den Rat der Gemeinden und Regionen Europas (RGRE)
- ▶ andere europäische Netzwerke, die untereinander Partner vermitteln, z. B. ERRIN (die Regionen Sachsen-Anhalt und Észak-Alföld sind beide ERRIN-Partner)
- ▶ so genannte Brokerage-Events, die durch solche Netzwerke wie ERRIN oder programmverwaltende Stellen (z. B. das JTS Wien für das INTERREG Central Europe Programme) organisiert werden

- ▶ Regionalvertretungen in Brüssel; in Ihrem Fall die Landesvertretung Sachsen-Anhalts in Brüssel
- ▶ und nicht zuletzt entsprechende Datenbanken, die oft auch von den programmverantwortlichen Stellen zur Verfügung gestellt werden.

Es ist sehr wichtig, verlässliche Partner zu finden, die kompetent und zuverlässig sowohl während des Antragsverfahrens als auch später bei der Projektumsetzung ihren Beitrag leisten. Wenn Sie erwägen, Ihnen bisher unbekannte Partner ins Boot zu holen, sollten Sie sich – sofern möglich – vorab persönlich kennen lernen. Solch ein Vorbereitungstreffen sollte auch gleichzeitig dazu dienen, das gemeinsame Ziel festzuhalten und bereits Arbeitspakete untereinander aufzuteilen.

Ein zweiter Weg der Partnerfindung ist es, einem schon bestehenden Projektkonsortium, das ein ähnliches Projekt wie das von Ihnen avisierte plant, beizutreten. Dies ist insbesondere ratsam für jene unter Ihnen, die bisher noch über wenig EU-Projekterfahrung verfügen. Um solch ein passendes Projektkonsortium zu finden, bieten sich ebenfalls die eben beschriebenen Wege (Datenbanken, Brokerage-Events, Unterstützung durch Beratungsstellen usw.) an. An späterer Stelle wird hier im Handbuch nochmal gesondert darauf eingegangen, welche Argumente dafür und dagegen sprechen, einem Projektkonsortium als ▶ Lead Partner vorzustehen oder sich als „einfacher“ Projektpartner anzuschließen.

Zeitschiene

Die Förderung durch die EU-Aktionsprogramme wird im Rahmen von zentralen Wettbewerbsverfahren vergeben. In Abhängigkeit von dem jeweiligen Unterprogramm gibt es einen oder auch mehrere (zwei oder drei) ▶ Calls for proposals pro Jahr. Es ist für Ihre geplanten Projektaktivitäten wichtig, möglichst genau zu wissen, wann der

relevante Call veröffentlicht wird, um entsprechend mit Vorlauf die Antragserstellung planen zu können.

Der Inhalt der geplanten Calls und eine grobe Zeitschiene können den jährlichen Arbeitsprogrammen der einzelnen Programme entnommen werden, die von den Generaldirektionen der Europäischen Kommission gegen Ende des Vorjahrs veröffentlicht werden. Einige größere Programme haben feste Daten für die Veröffentlichung der Calls über die gesamte Förderperiode. Bitte haben Sie im Hinterkopf, dass alle eingereichten Projekte im Wettbewerb miteinander stehen und nur die besten Projekte Förderung erhalten. Die Bewilligungsrate ist – je nach Programm und Call – teilweise recht niedrig. Sie liegt im Regelfall zwischen 15 und 20 %, vereinzelt auch höher.

Eine Hürde bei der Projektvorbereitung und -einreichung stellt häufig die Zeitschiene dar. Bitte berücksichtigen Sie bei Ihrer Planung, dass es – gerade bei komplexen Projekten mit vielen Partnern – durchaus ein Jahr dauern kann, bis aus einer ersten Idee ein antragsfähiges Projekt entstanden ist. In der Regel sind zu Beginn Ihrer Aktivitäten weder die genaue Frist für die Einreichung des Antrags noch die Details des Calls bekannt. Trotzdem müssen Sie auf Basis der Ihnen vorliegenden Informationen bereits mit der Arbeit beginnen. Wenn der Call dann veröffentlicht ist, sollte noch genügend Zeit für Anpassungen sein.

Es ist – wie in Abschnitt 2.3.3 ausführlich geschildert – wichtig, in Ihrer Stadt/Ihrer Gemeinde vorab die Zustimmung zum Projekt abgesichert zu haben. Nur mit der Unterstützung „von oben“ wird es Ihnen möglich sein, einen genügenden Anteil Ihrer Arbeitszeit der Projektentwicklung widmen zu können, Unterstützung von Ihren Kollegen zu bekommen und die für die Kofinanzierung notwendigen Mittel sicherzustellen.

Im Vorfeld der Antragserstellung sollten Sie auch die Entscheidung treffen, ob Sie sich professionelle Unterstützung zur Antragserstellung „einkaufen“. Einen Antrag vorzubereiten könnte sich – sofern Sie noch keine Erfahrungen mit europäischen Kooperationsprojekten haben – als durchaus komplexes Unterfangen erweisen. Kostenlose Unterstützung bei der Antragserstellung erhalten Sie als kommunale oder andere öffentliche Einrichtung in Sachsen-Anhalt auch durch die EU Service-Agentur.

Auch wenn Sie einem Projektkonsortium als Partner beitreten und nicht selbst als ► Lead Partner agieren, sollten Sie die Zeitschiene im Auge haben. Der Lead Partner sucht häufig mit einer bereits sehr weit entwickelten Projektidee nach den letzten geeigneten Partnern für sein Projektkonsortium. Dies geschieht oft mit wenigen Wochen Vorlauf vor Ablauf der Antragsfrist. Insofern müssen Sie in Ihrer Kommune gegebenenfalls sehr kurzfristig die Entscheidung treffen, ob Sie an dem Projekt teilnehmen möchten.

2.5.3 Projektentwicklung und Antragstellung

Die Projektentwicklung baut auf die Schritte der Projektideenfindung (vergleiche Abschnitt 2.5.2) auf und führt diese zu einem Projektkonzept zusammen. Ein erster Schritt dazu ist die systematische Darstellung des Projektziels und der dafür erforderlichen Maßnahmen. Die sogenannte Logframe Methodik hat sich als Werkzeug für diesen Schritt der Projektentwicklung bewährt. Der Logframe ist heute die zur professionellen Projektplanung und -umsetzung am häufigsten verwendete Methode. Nicht nur die Europäische Union hat diesen seit 1999 für diverse Projektanträge zum Standard erhoben, auch viele andere Projekt-Aufrufe auf nationaler und internationaler Ebene gehen von einer Logframe-Planung aus. Im Methodenanhang stellen wir Ihnen die Logframe-Methode ausführlicher vor.

Planung des Zeitablaufs, der Verantwortlichkeiten, Ressourcen, Kosten und der Managementstruktur

Nachdem Sie die Aktivitäten zur Erreichung der Projektziele definiert und entsprechende Arbeitspakete geschnürt haben, sollten Sie den Arbeitsplan für das Projekt entwickeln. Eine der wesentlichen Stärken der Logframe-Methode ist es, dass Sie die operationellen Aspekte des Projekts – den Arbeitsplan, die Management-Verantwortlichkeiten, die Budgetplanung – nahezu direkt aus dem Logframe ableiten können.

Für komplexe Projekte ist die Erstellung eines Gantt-Diagramms notwendig, das die unterschiedlichen Arbeitsschritte und -pakete übersichtlich in ihrer Dauer und ihrer Abhängigkeit voneinander darstellt. Aber auch für kleinere Projekte bietet sich solch ein Gantt-Diagramm an, um die Projektstruktur zu veranschaulichen.

In Ihrem Arbeitsplan sollte klar werden:

- In welcher Abfolge werden Ihre einzelnen Arbeitspakete durchgeführt? Prüfen Sie, in welcher Beziehung die unterschiedlichen Arbeitspakete zueinander stehen und wie die darin enthaltenen Aktivitäten voneinander abhängen. Welche Arbeitspakete können parallel stattfinden?
- Welche personellen Kapazitäten werden benötigt um die Arbeitspakete zu erledigen und welche Zeit ist dafür einzuplanen? Versuchen Sie dabei, so realistisch wie möglich zu sein.
- Wann werden Sie Zwischenergebnisse erzielen? Welche speziellen Treffen, Veranstaltungen usw. sind geplant? Diese Zeitpunkte sind Meilensteine in Ihrem Arbeitsplan. Sie bieten eine gute Möglichkeit, Zwischenbilanz zu ziehen und den Projektfortschritt zu überprüfen.

Ein weiterer wichtiger Teil der Projektplanungsphase ist die Zuordnung von Verantwortlichkeiten für jedes einzelne Arbeitspaket und die Meilensteine. Der ► Lead Partner sollte sicherstellen, dass die Aufgaben innerhalb des Konsortiums unter den Partnern gleichmäßig und entsprechend ihrer Kernkompetenzen und Fähigkeiten verteilt werden. Sollten Sie in diesem Zuge feststellen, dass Ihnen im Konsortium noch eine wichtige Expertise fehlt, haben Sie zwei Möglichkeiten:

- Sie suchen nach einem zusätzlichen Partner, der genau die noch fehlende Expertise einbringen kann oder
- Einer der Partner erteilt einen Unterauftrag für das entsprechende Themenfeld. Allerdings ist diese Variante in vielen EU-Förderprogrammen eingeschränkt, da die Europäische Union anstrebt, dass die wesentlichen Aufgaben innerhalb eines Projekts von den Partnern selbst gelöst werden sollten.
- Wenn diese beiden Möglichkeiten nicht in Frage kommen, sollten Sie über eine Anpassung des Projekts nachdenken.

Nach der Verteilung der Verantwortlichkeiten sollten Sie eine Management-Struktur des Projekts entwerfen. Eine Basisvariante dafür ist das Einrichten einer Managementgruppe und einer Steuerungsgruppe. Die Managementgruppe ist verantwortlich für das grundsätzliche, tagaktuelle Projektmanagement. Diese Gruppe ist in der Regel aus den Leitern der wesentlichen Arbeitspakete und dem Koordinator selbst zusammengesetzt. Die Steuerungsgruppe ist für strategische Entscheidungen, die den Projektfortschritt betreffen – oft auf politischer Ebene – verantwortlich. Sie sorgt unter anderem dafür, dass hochrangige Vertreter der Partnerorganisationen in das Projekt einbezogen werden. Die Treffen dieser Gruppen werden entlang des Projektzeitplans zeitlich eingetaktet.

Einer der letzten Schritte im Rahmen der Projektplanung ist die Erstellung des Budgetplans. Einige Förderprogramme arbeiten mit Pauschalbeträgen. Hier hängt die tatsächliche Fördersumme z. B. von der Anzahl der Teilnehmer, der Anzahl der Mobilitäten usw. ab. In komplexeren Projekten werden die tatsächlich anfallenden Kosten angesetzt. Hier wird das Projektbudget aus dem kalkulierten Budget für die geplanten Aktivitäten, Ergebnisse, Treffen usw. kalkuliert. In europäischen Programmen ist die maximale Förderung in der Regel in Euro oder/und in prozentualem Anteil am Projektbudget festgelegt. Ein Herunterbrechen der maximalen Förderhöhe (top-down) ermöglicht Ihnen einen groben Überblick darüber, welches Budget in etwa pro Partner zur Verfügung steht. Die genaue Kalkulation ausgehend von den tatsächlichen Aktivitäten und Kosten (bottom-up) gibt ein realistisches Bild davon, welche Kosten kalkuliert werden müssen. Bitte denken Sie daran, dass die Gehälter innerhalb der Europäischen Union stark differieren, was sich in der Kalkulation der Personalkosten, aber auch auf Kosten für (zum Beispiel) Kommunikationsmedien, Veranstaltungskosten usw. niederschlägt. Die programmverwaltenden Stellen verlangen (in komplexen Projekten) den bottom-up-Ansatz. Sie erwarten weiterhin eine Angemessenheit der kalkulierten Kosten im Hinblick auf die geplanten Aktivitäten und die erwarteten Ergebnisse.

Wenn möglich, empfiehlt sich ein Vorbereitungstreffen mit ausreichend Vorlauf vor der Antragseingangsfrist. In einigen Regionen gibt es regionale Fördermöglichkeiten für die Teilnahme an solchen Vorbereitungstreffen.

Im nächsten Schritt entwirft der Koordinator/ ► Lead Partner die Antragsunterlagen. In diesem Zuge wird er sich an Partner, die für einzelne Arbeitspakete zuständig sind, mit der Bitte um Zuarbeit wenden (vgl. Ausführungen weiter unten). Inzwischen erfolgt die Beantragung einer Vielzahl

von Förderprogrammen elektronisch. Die digitalen Formulare sind dann auf den Programm-Internetseiten bereitgestellt, und der Koordinator stellt sicher, dass er die aktuellste Version verwendet. Für die meisten Förderprogramme gibt es – sowohl inhaltliche als auch technische – Richtlinien speziell zum Ausfüllen der Formulare. Es ist für den Koordinator unerlässlich, diese gründlich zu lesen, zu verstehen und anzuwenden. Sehr wichtig bei der Antragserstellung ist es, die Bewertungskriterien zu kennen und zu beachten. Die Evaluatoren werden Ihren Antrag anhand dieser Bewertungskriterien einschätzen.

Das korrekte Ausfüllen der Dokumente dauert einige Zeit. Als ► Lead Partner benötigen Sie einen detaillierten Zeitplan, den Sie Ihren Partnern auch kommunizieren müssen. Stellen Sie sicher, dass dieser Zeitplan noch einige Puffer enthält, da die Antragsfrist europaweit identisch ist und definitiv nicht speziell für Sie verschoben werden kann. Haben Sie bei der Zeitplanung im Hinterkopf, dass Sie mit Menschen aus verschiedenen Ländern arbeiten, die aus verschiedenen Kulturen kommen und unter Umständen auch ein unterschiedliches Verständnis von Fristen haben. Auch die qualitativen Erwartungen könnten unterschiedlich sein. Hinzu kommen häufig technische Probleme mit den Antragsunterlagen. Weiterhin könnten benötigte Unterschriften von bestimmten autorisierten Personen und Entscheidungsträgern einige Tage in Anspruch nehmen. All diese Aspekte sollten Sie bei der Gestaltung Ihres Zeitplans berücksichtigen.

Formale Aspekte der Bewilligung

Als erstes kontrollieren die bewilligenden Stellen die formale Förderfähigkeit Ihres Projekts. Nur Projektanträge, die den formalen Anforderungen entsprechen, finden überhaupt den Weg in die nächste Stufe – die qualitative Bewertung. Wichtig ist daher, dass Sie alle relevanten Teile des Antragsformulars korrekt und vollständig ausfüllen (elektronische Anträge erleichtern dies häufig durch voreingestellte Kontrollfunktionen).

Der Antrag muss durch eine autorisierte Person unterschrieben sein (bitte Vorgaben je Programm beachten). Zusätzlich müssen in der Regel ergänzende Formulare eingereicht werden, die zum Beispiel den juristischen Status der einreichenden Person/Institution bestätigen, oder aber Bankunterlagen. In einigen Programmen ist auch eine Ko-Finanzierungsbestätigung notwendig. Bitte achten Sie hier darauf, dass die Angaben in dieser Bestätigung 100%ig mit den Angaben im Antragsdokument übereinstimmen. Schon minimale Abweichungen können dazu führen, dass Ihr Antrag nicht zur qualitativen Beurteilung weitergeleitet wird. Grundsätzlich finden Sie je Förderprogramm bzw. in dem speziellen Förderaufruf/Call genaue Informationen dazu, welche Dokumente in welcher Form eingereicht werden müssen.

Wenn Sie einem Projektkonsortium als Partner beitreten, haben Sie in der Phase der Projektentwicklung wesentlich weniger Aufwand als der Projektkoordinator. Der folgende Abschnitt gibt Ihnen einen kurzen Überblick, was der Koordinator/► Lead Partner von Ihnen grundsätzlich an Zuarbeiten erwarten wird. In den meisten Fällen werden diese Zuarbeiten in englischer Sprache erwartet:

- Tragen Sie zu den Diskussionen über das Ziel des Projekts bei, stellen Sie sicher, dass Ihre eigenen Interessen (neben jenen der anderen Partner) genügend vertreten sind. Wenn möglich, nehmen Sie an einem Vorbereitungstreffen teil.
- Tragen Sie Ideen zu den einzelnen Projektaktivitäten und Outputs/Ergebnissen bei.
- Prüfen Sie, ob die geplanten Projektaktivitäten und Ergebnisse mit Ihren Interessen übereinstimmen.
- Prüfen Sie, ob Sie ein Arbeitspaket übernehmen wollen. Wenn ja, beschreiben und planen Sie dieses Arbeitspaket entsprechend der geforderten Angaben.

- ▶ Legen Sie Ihre Verantwortlichkeiten für die unterschiedlichen Aktivitäten fest, z. B. transnationale Treffen, regionale Öffentlichkeitsarbeit usw.
- ▶ Bereiten Sie eine Beschreibung von Ihrer Organisation (und ggf. auch von den vorgesehenen Projektmitarbeitern) vor, die auf das beantragte Projekt zugeschnitten ist.
- ▶ Arbeiten Sie die notwendigen Informationen bezüglich der Kosten (insbesondere Personalkosten, aber auch Kosten für die von Ihnen durchgeführten Aktivitäten (Unteraufträge)) zu.
- ▶ Prüfen Sie den Budgetentwurf auf Richtigkeit und auf Angemessenheit im Hinblick auf Ihre im Projekt vorgesehenen Aufgaben.
- ▶ Stellen Sie – wenn notwendig – einen ▶ Letter of Intent und die oben erwähnte Kofinanzierungsbestätigung zur Verfügung.
- ▶ Registrieren Sie sich ggf. in dem Online-Tool, das von der Kommission dafür eingerichtet ist (z. B. das Participant Portal).

Verlust eines Partners

Manchmal geschieht es, dass nach der Bewilligung eines Projektantrags einer Ihrer Partner aus internen Gründen nicht länger in der Lage ist, an dem Projekt teilzunehmen. In diesem Fall sollten die anderen Partner abwägen, ob sie trotzdem alle geplanten Aktivitäten im Projekt umsetzen und die im Antrag angegebenen Ergebnisse erzielen können. Wenn ja, sollten Sie im Konsortium die Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten entsprechend umplanen. In einigen Programmen besteht die Möglichkeit, in solchen Fällen einen Ersatzpartner zu involvieren. Idealerweise unterstützt der aus dem Konsortium ausscheidende Partner das Konsortium dabei, einen geeigneten Ersatz in der gleichen Region zu finden – idealerweise mit ähnlichen Kompetenzen, Wissen und Verantwortlichkeiten.

2.5.4 Evaluierungsphase nach der Antragstellung

Nachdem Sie Ihren Antrag eingereicht haben, beginnt die jeweilige programmverwaltende Stelle mit dem Evaluierungsprozess der eingereichten Anträge. Dieser umfasst in der Regel die folgenden Schritte:

- ▶ Erhalt und Registrierung der Anträge
- ▶ Formale/administrative Bewertung durch die so genannten „Technischen Sekretariate“ der Programme
- ▶ Bewertung der grundsätzlichen Förderfähigkeit
- ▶ Bewertung des Inhalts durch die Angestellten der Sekretariate selbst oder durch externe Gutachter
- ▶ Entscheidung der zuständigen Organe

Die Bewertungskriterien werden bei vielen Programmen sehr transparent kommuniziert, so dass Sie sich vorab gut darüber informieren können.

Von größter Bedeutung sind – ganz allgemein – die folgenden Kriterien:

- ▶ Relevanz des Antrags in Bezug auf die Ziele des Programms, den speziellen ▶ Call und die programmspezifischen Strategiepapiere der Europäischen Union
- ▶ die europäische Dimension/der europäische Mehrwert (vgl. Abschnitt 2.4.2)
- ▶ die Stimmigkeit des Antrags insgesamt und die Qualität der dargestellten Methode (logische Struktur, Einbindung der geplanten Aktivitäten)
- ▶ Qualität der erwarteten Ergebnisse (Mehrwert, innovativer Charakter, Verbreitung, Nachhaltigkeit)

- ▶ Qualität der Projektleitung (Erfahrung)
- ▶ Qualität des Projektkonsoriums (fachlich und geografisch ausgewogene Zusammensetzung, Aufgabenteilung)
- ▶ Budget („value for money“ – in etwa: Ist das Projekt das geförderte Geld wert?)

Es ist wichtig, im Hinterkopf zu haben, dass die Evaluierung einige Zeit – manchmal länger als es die potentiellen Partner vermutet hätten – dauert. Aufgabe des ▶ Lead Partners ist es nun, das Interesse der Partner am Projekt aufrecht zu erhalten. Dazu bietet sich zum Beispiel an:

- ▶ Die Partner regelmäßig über den Evaluierungsprozess auf dem Laufenden zu halten (z. B. Informationen darüber, ob der Antrag den formalen Bewertungskriterien genügt hat, und über den erwarteten Zeitpunkt des Ergebnisses)
- ▶ Den Partnern aktuelle Dokumente, Initiativen und Hinweise auf Veranstaltungen im Zusammenhang mit dem Projektinhalt zu senden.
- ▶ Informelle Gespräche mit den Partnern zu führen, sich auf Veranstaltungen zu treffen.

2.5.5 Projektumsetzung

Wenn es Ihnen tatsächlich gelungen ist, den lang erwarteten Brief oder die E-Mail mit der ▶ Zuschussentscheidung bzw. Projektbewilligung von der entsprechenden Stelle zu erhalten, heißt das nicht, dass Ihre Aufgaben jetzt abgeschlossen sind.

Besonders in komplexen internationalen Projekten beginnt nach der Bewilligung ein Prozess der vertraglichen Regelungen zwischen den Partnern. Bei Projekten mit großen Projektkonsortien gilt in der Regel das Lead-Partner-Prinzip. Das bedeutet, dass zunächst ein Vertrag zwischen der finanzierenden Stelle und dem ▶ Lead Partner abgeschlossen wird. Basierend auf diesem Vertrag wird dann eine Partnerschaftsvereinbarung zwischen dem Lead Partner und den anderen Projektpartnern abgeschlossen. Hierin sind dann die Rechte und Pflichten der einzelnen Partner während der Projektlaufzeit sowie auch darüber hinaus festgehalten.

In Abhängigkeit von dem Zuschussbetrag und der Finanzkraft der geförderten Institution kann es sein, dass zusätzliche Dokumente (z. B. Bankgarantien) beizubringen sind.

Um die geplanten Projektaktivitäten effektiv durchführen zu können, werden in solch komplexen Projekten häufig zu Projektbeginn – zum Beispiel im Rahmen des ▶ Kick-off meetings – bestimmte Dokumente wie ein Projektmanagement-Handbuch und ein Kommunikationshandbuch (Bezeichnungen können abweichen) erstellt. Es ist Aufgabe des Lead Partners, gemeinsam mit dem Kommunikationsmanager, solche Dokumente – basierend auf Antrag, Projektvertrag und Partnerschaftsvereinbarung – zu erstellen.

Im **Projektmanagement-Handbuch** wird das Arbeitspaket „Projektmanagement“ des Projektantrags nochmal untersetzt und mit konkreten Personen belegt. Es enthält häufig folgende Inhalte:

- ▶ Organisation eines Projekts (Projektgremien, Verantwortlichkeiten etc.)
- ▶ Entscheidungsprozess
- ▶ Erwartete Projektergebnisse und -indikatoren
- ▶ Berichtswesen
- ▶ Finanzmanagement (Budget, Kostenarten, Erstattungsregeln, Abrechnung und Kontrolle)

Bevor ein internationales Projektteam zusammengestellt wird, sollten die Ressourcen gründlich analysiert werden. Schon in der Antragsphase ist es notwendig, je Partner eine Kontaktperson zu bestimmen, die als **Projektkoordinator** fungiert und jegliche Kommunikation mit internen und externen Partnern zu dem (geplanten) Projekt übernimmt. Dieser Projektkoordinator ist also auf Partnerebene die erste Anlaufstelle für alle Beteiligten – Entscheidungsträger, Finanzmanager, externe Experten, beteiligte Akteure.

Das **interne Projektteam** in einer Kommune besteht in der Regel aus diesem Projektkoordinator (unbedingt jemand mit Erfahrung mit EU-Förderung und interregionalen Projekten!) einem Vertreter der Finanzbuchhaltung (der die Belege aufbewahrt und die Kosten überwacht) sowie (einem) Spezialist(en) in dem betreffenden Themenfeld. Das interne Projektteam stellt auch die Kommunikation sowie die Einbeziehung von regionalen Experten und Stakeholdern außerhalb der Partnerorganisation sicher. Der Projektkoordinator sorgt für die Kommunikation zu den Entscheidungsträgern in der Kommune.

Wenn solch ein Projektkoordinator für jeden der beteiligten Partner feststeht, können auf dieser Basis ein **internationales Projektteam** und die darunter liegende Projektorganisation entwickelt werden. All diese Gremien sind mit ihren entsprechenden Rollen, Verantwortlichkeiten und Beziehungen untereinander im Projektmanagement-Handbuch aufgeführt.

Neben der eigentlichen Umsetzung des Projekts gehört zu den Aufgaben der Projektpartner, auch ständig über den Umsetzungsstand und die erreichten Ergebnisse zu berichten. Die Programmstellen stellen in der Regel Formulare für das Berichtswesen – sowohl den Inhalt als auch die Finanzen betreffend – zur Verfügung. Die Projektergebnisse und die entsprechenden Zielindikatoren sollten genauso erfüllt werden, wie im Antragsformular beantragt. Sollte es zu Änderungen oder Abweichungen von den ursprünglichen Planungen kommen, müssen die bewilligenden Stellen auf jeden Fall vorab informiert werden.

Das Finanzmanagement eines komplexen Projekts ist sowohl auf Partner- als auch auf ▶ Lead Partner-Ebene eine wichtige Aufgabe. Als Projektpartner müssen Sie sicherstellen, dass alle finanziellen Ausgaben belegt werden und diese Belege (auch nach Projektende) aufbewahrt werden. Eine andere wichtige Aufgabe des Finanzmanagers ist es, die Liquidität der Kommune zu sichern. Je nach Förderprogramm können Zuschüsse (zumindestens anteilig) als Vorschuss ausgezahlt werden, die Endabrechnung findet dann nach Abschluss des Projekts statt. Bei einigen kleineren Programmen werden die gesamten Fördermittel erst nach Prüfen des Abschlussberichts gezahlt. Einige wenige Programme basieren auf dem Erstattungsprinzip, was heißt, dass die angefallenen Kosten nachträglich gegen Vorlage der Zahlungsbelege erstattet werden. Da dies in der Regel einige Zeit dauert, ist ein Liquiditätsplan seitens Ihrer Kommune wichtig.

Der **Kommunikationsplan** vertieft, was laut Arbeitspaket „Kommunikation“ des Projektantrags vorgesehen ist. Er zielt normalerweise auf folgende Themen ab:

- ▶ Rechtlicher Hintergrund der EU-Förderung und der darin festgelegten (Mindest)anforderungen an die Kommunikation
- ▶ Festlegung eines Kommunikationsmanagers (unter Berücksichtigung von eingängigen Erfahrungen)
- ▶ Die Kommunikationsstrategie
- ▶ Das Corporate Design (inklusive Logo/ Marke des Projekts, grafisches Design, Typografie, Farbvorgaben, Vorlagen (templates) für Präsentationen, Dokumente, Flyer usw.)
- ▶ Die Projekt-Internetseite

Natürlich soll der Kommunikationsplan auch klare Handlungsempfehlungen sowohl für die interne als auch externe Kommunikation geben.

Die **interne Kommunikation** soll eine reibungslose Kommunikation unter den Projektpartnern unter Berücksichtigung der verschiedenen Kommunikationswege sicherstellen. Zwar sind persönliche Treffen der effektivste Kommunikationsweg zwischen den Partnern, jedoch sind die Partner in vielen Programmen aus Kosten- und Umweltgründen ausdrücklich dazu angehalten, (Flug)reisen zu vermeiden und digitale Kommunikationswege zu nutzen. Während der persönlichen Projekttreffen werden die Projektinhalte und -aktivitäten intensiv diskutiert. Da Englisch die am weitesten verbreitete Arbeitssprache bei internationalen Projekten ist, sollten Sie bedenken, dass der Projekterfolg auch von Ihrer eigenen Sprachkenntnis sowie der Ihrer Partner abhängig ist.

Bei der **externen Kommunikation** geht es um die Verbreitung der Projektergebnisse. Im Rahmen des Kommunikationsplans werden die Zielgruppen auf lokaler, regionaler, nationaler und EU-Ebene explizit festgelegt. Entsprechend werden diese Zielgruppen durch geeignete Kommunikationsmedien bedient. Das Kommunikationshandbuch/der Kommunikationsplan legen klar die Verantwortlichkeiten der einzelnen Partner innerhalb des Projekts im Hinblick auf die externe Kommunikation fest.

Im Zeitalter des Internets gibt es eine Vielzahl von elektronischen Wegen der internen und externen Kommunikation. Neben E-Mail und Internetseiten (oft inklusive geschützten Bereichen zum internen Austausch der Projektpartner) sind viele weitere Möglichkeiten verfügbar. So werden Telefonate heutzutage häufig ersetzt durch Programme wie Skype, Google+ und andere. Der Hype der sozialen Medien eröffnete in den letzten Jahren auch viele neue Möglichkeiten der externen Kommunikation, zum Beispiel via Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram und Flickr.

Speziell für die interne Kommunikation ist auch verschiedene **Projektmanagement-Software** erhältlich. Zum Beispiel bieten Google oder Dropbox Dokumentenaustauschfunktionen. Wiggio.com stellt eine kostenlose Projektmanagement-Plattform zur Verfügung, mit Hilfe derer Dokumente, Informationen und auch Veranstaltungen geteilt werden können. Eine nicht zu unterschätzende Herausforderung ist es, alle Partner dazu zu bringen, die gleiche Software oder Plattform zu benutzen. Dies bedarf – sogar schon in der Projektentwicklungsphase – einer Diskussion und sorgfältigen Abwägung.

2.5.6 Projektabschluss

Der Projektabschluss eines EU-Kooperationsprojekts besteht zum einen aus dem offiziellen Projektende zum Ablauf des Projektzeitraums und dem formalen Projektabschluss, der noch über die Projektlaufzeit hinauswirkt.

Der formelle Projektabschluss umfasst die abschließende Dokumentation der Projektergebnisse, die Dokumentation der Erfüllung der im Projekt zu erreichenden Indikatoren und den Schlussbericht. Der Schlussbericht kann in der Regel erst nach Projektende fertiggestellt werden. Daneben können der Projektvertrag und die Partnerschaftvereinbarung aber zum Beispiel auch noch folgende Tätigkeiten für die einzelnen Partner nach Projektende umfassen:

- ▶ der Finanzabschluss des Projekts, nachdem die letzte Mittel-Rückerstattung durch den Lead Partner eingetroffen ist (teilweise bis zu einem Jahr nach Erstellen des Schlussberichts),
- ▶ den Weiterbetrieb der Projekt-Internetseite.

Nachdem alle Projektergebnisse geliefert, die entsprechenden Indikatoren erfüllt und das Projekt ordentlich abgeschlossen wurde, besteht für viele Projektpartner eine große Herausforderung darin, ihr Personal zu halten. Sie und Ihre Partner stehen vor der Situation, dass Personalkosten nach Projektende nicht mehr finanziert und Projektkoordinatoren oft nur genau für die Projektlaufzeit eingestellt werden. Vor dem Hintergrund, dass gerade bei komplexen Projekten auch nach Projektende die oben genannten Arbeiten anstehen, sollte der Lead Partner rechtzeitig sicherstellen, von allen Projektpartnern einen kompetenten Ansprechpartner auch nach Projektende zu haben.

Den offiziellen Projektabschluss stellt bei EU-Kooperationsprojekten häufig eine internationale Abschlusskonferenz dar. Sie haben anlässlich der Konferenz nochmals die Gelegenheit Ihre Ergebnisse einer breiteren Öffentlichkeit vorzustellen und wichtigen Stakeholdern zugänglich zu machen. Dies ist insbesondere relevant, wenn Sie im Rahmen Ihres Projekts mit Unterstützung Ihrer europäischen Partner Strategien und Maßnahmepläne erarbeitet haben und nun andere für die Umsetzung dieser Pläne begeistern möchten. (Überlegen Sie ggf. bereits in der Projektentwicklungsphase, wen Sie aus Ihrer Region zur Abschlusskonferenz mitnehmen möchten, um entsprechende Reisekosten für Dritte im Budget vorzusehen.)

In der Regel geht die Abschlusskonferenz auch mit dem letzten Partnertreffen im Projekt einher. Sofern die Zusammenarbeit im Projekt erfolgreich war, setzt nun auch ein wenig Wehmut ein, dass die Zusammenarbeit mit den lieb gewonnenen Partnern endet. Spätestens jetzt sollten Sie im Konsortium überlegen, ob es Ansatzpunkte für ein gemeinsames Folgeprojekt gibt und wenn ja, in welchem europäischen Förderprogramm Sie einen Antrag stellen könnten.

3 Methodenanhang

An dieser Stelle erläutern wir ausgewählte Methoden, die wir im Fließtext des Hauptdokuments kurz angerissen haben, im Detail.

3.1 Internationalisierung in 7 Schritten

- ▶ **Schritt 1:** Was sind die mittelfristigen Entwicklungsperspektiven für Ihre Region/Ihre Stadt/Ihre Gemeinde?

Definieren Sie Ihre Entwicklungsstrategie, Ihr strategisches Leitbild und Ihr integriertes Stadtentwicklungskonzept (sofern vorhanden). Wie sind die Entwicklungsperspektiven für die einzelnen Verwaltungsbereiche? Beziehen Sie in Ihre Überlegungen ggf. die bereits existierenden internationalen Aktivitäten und Verträge ein.

- ▶ **Schritt 2:** Wo und wie könnte meine Stadt von Internationalisierung/interregionaler Zusammenarbeit profitieren?

Schätzen Sie ein, in welchen Bereichen Ihre Region, Ihre Stadt, Ihre Gemeinde von der interregionalen Zusammenarbeit profitieren kann? Wo gibt es Anknüpfungspunkte für eine Kooperation mit europäischen Partnern? Überprüfen Sie die Entwicklungsperspektiven für die einzelnen Verwaltungsbereiche. Eine SWOT-Analyse (vgl. Abschnitte 2.5.2 sowie 3.2) kann ein geeignetes Instrument hierfür sein.

- ▶ **Schritt 3:** Wie breit will ich Internationalisierung in meiner Verwaltung verstehen?

Entscheiden Sie bitte, wie breit Sie die Internationalisierung in Ihrer Verwaltung verstehen – ist es ein horizontales Ziel für Ihre Kommune oder eher ein fachbereichsbezogenes Ziel? Finden Sie heraus, wen in Ihrer Verwaltung Sie einbeziehen und wo Sie ggf. mehrere administrative Bereiche hinzuziehen müssen.

- ▶ **Schritt 4:** Warum ist Internationalisierung in den identifizierten Bereichen hilfreich?

Definieren Sie, warum die Internationalisierung für Sie von Nutzen ist und was konkret Sie davon erwarten. Was wollen Sie von Ihren internationalen Partnern lernen? In wie weit kann durch Internatio-

nalisation/interregionale Zusammenarbeit das Wissen vor Ort bereichert werden? Haben Sie spezielle Erfahrung, die Sie an Ihre internationalen Partner weitergeben möchten?

- ▶ **Schritt 5:** Was – ganz konkret – wollen Sie mit der Internationalisierung erreichen?

Machen Sie sich klar, was Sie mit der Internationalisierung erreichen wollen – auf lokaler, regionaler, nationaler und europäischer Ebene.

- ▶ **Schritt 6:** Wer sind meine Partner für die Internationalisierung hier vor Ort?

Identifizieren Sie Ihre relevanten Partner/Interessenvertreter/Akteure/Vermittler innerhalb und außerhalb Ihrer Stadt bzw. Ihrer Gemeinde.

- ▶ **Schritt 7:** Wie schaffe ich ein Bekenntnis der Verwaltung und Engagement in der Verwaltung für meine Internationalisierungsansätze?

Kommen Sie zu einem kommunalen Konsens über die Bereiche, in denen sich Ihre kommunale Verwaltung in Zukunft internationalisieren/international zusammenarbeiten will. Dieser Konsens muss stark genug sein, um für ein umfassendes Bekenntnis der Entscheidungsebene zur Internationalisierung zu stehen und Ihnen damit Rückendeckung und Durchsetzungskraft für Ihre zukünftigen Internationalisierungsaktivitäten zu bieten.

„Action plan“ (Aktionsplan)

Mit der Implementierung des so genannten „action plan“ kommt unsere Methodik der Internationalisierungsstrategie für Kommunen zum Abschluss.

In diesem Schritt sind alle Ziele, Zielgruppen, Aufgaben, Instrumente, Finanzierungsaspekte und Partner aufzuführen, ebenso wie die Zeitschiene sowie Vorstellungen zum Projektmanagement.

3.2 Problemanalyse mit SWOT

Ausgangspunkt bzw. Anlass für die Entwicklung eines Projekts ist in vielen Fällen das Vorhandensein eines Problems/eines Bedarfs Ihrer Kommune bzw. der Ansatz eine bestimmte Situation (z. B. die Lebens- und/oder Arbeitssituation) in der Kommune zu verbessern. Die genaue Beschreibung dieses Problems – die Problemanalyse – hilft festzustellen, ob und wie das geplante Projekt tatsächlich zur Lösung des Problems beitragen kann.

In vielen Fällen basieren Projektideen auch nicht unbedingt auf Problemen/Verbesserungsbedarfen, sondern einfach auf strategischen Überlegungen. In diesen Fällen sind die „Probleme“ eher als Chancen, als Herausforderungen, zu definieren. Mit einer Problemanalyse zu beginnen, muss also nicht zwangsläufig negativ besetzt sein. Im Gegenteil: solch eine Problemanalyse wird helfen, Umstände aufzudecken, die für die Gruppe verbessert werden können. Ein Projekt wird in diesem Sinne von Beginn an eine positive Motivation verfolgen.

Eine geeignete und oft angewandte Methode zur Problemanalyse ist die so genannte SWOT-Analyse (engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)).

Die SWOT-Analyse ist ein bewährtes Instrument, das in der Entwicklung von europäischen Kooperationsprojekten zur Qualifizierung einer Projektidee herangezogen werden kann. In den 1960er Jahren wurde sie an der Harvard Business School zur Anwendung in Unternehmen entwickelt. Nach Henry Mintzberg ist sie die Basis fast aller Versuche, den Prozess der Strategieentwicklung zu formalisieren (eine Strategie ist eine kreative, unternehmerische Schöpfung und kein formaler Prozess wie zum Beispiel ein Kochrezept, das zu Innovationen führt).

Die SWOT-Analyse untersucht eine Projektidee. Die Analyse trifft Aussagen darüber, welche Stärken eine Projektidee nutzen kann, um welche Chancen (Möglichkeiten) zu realisieren, welche Schwächen eine Projektidee hat und welche Risiken für ihre Umsetzung bestehen.

Strengths (Stärken)	Opportunities (Chancen)
<ul style="list-style-type: none"> • Was läuft gut? • Was sind unsere Stärken? • Worauf sind wir stolz? • Was gibt uns Energie? • Wo stehen wir momentan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was sind unsere Zukunftschancen? • Was könnten wir ausbauen? • Welche Verbesserungsmöglichkeiten haben wir? • Was können wir im Umfeld nutzen? • Wozu wären wir noch fähig? • Was liegt noch brach?
Weaknesses (Schwächen)	Threats (Risiken)
<ul style="list-style-type: none"> • Was ist schwierig? • Wo liegen unsere Fallen / Barrieren? • Welche Störungen behindern uns? • Was fehlt uns? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wo lauern künftig Gefahren? • Was kommt an Schwierigkeiten auf uns zu? • Was sind mögliche Risiken / kritische Faktoren? • Womit müssen wir rechnen?

3.3 Zielanalyse

Eine weitere Methode ist es, Projektideen basierend auf spezifischen Themen(feldern) anhand einer Zielanalyse zu entwickeln. Im ersten Schritt geht es hierbei darum, Klarheit darüber zu erlangen, wie wichtig das Thema für Ihre Kommune oder aber eine spezielle Zielgruppe ist. Dies könnte mit den folgenden Fragen einhergehen:

1. Was genau bedeutet dieses Thema?
2. Warum ist gerade dieses Thema so wichtig für unsere Kommune?
3. Was sind die Schlüssel-Erfolgsfaktoren in Bezug auf dieses Thema in unserer Kommune?
4. Was sind die Schlüssel-Probleme, die bezüglich dieses Themas das Vorankommen unserer Kommune blocken?

Haben Sie erst die Bedeutung eines spezifischen Themas/Themenfelds für Ihre Kommune oder aber für eine spezielle Zielgruppe geklärt, können Sie dazu übergehen, die Hemmnisse zu untersuchen, die bisher den Fortschritt in diesem Feld verhindert haben.

Dies könnte mit den folgenden Fragen einhergehen:

1. Benennen Sie eines der Hemmnisse.
2. Wie könnten Sie dieses Hemmnis überwinden?
3. Welche Projektidee kommt Ihnen in diesem Zusammenhang in den Sinn?

Im nächsten Schritt werden die Schlüssel-Erfolgsfaktoren bezüglich des spezifischen Themas/Themenfelds ermittelt. Dies könnte mit den folgenden Fragen einhergehen:

1. Benennen Sie einen der Erfolgsfaktoren.
2. Wie könnten Sie diesen Erfolgsfaktor unterstützen?
3. Knüpfen Sie eine Verbindung von dem Erfolgsfaktor zu einer passenden Projektidee.

Finden Sie heraus, auf welche Weise Ihre Kommune oder aber eine spezielle Zielgruppe zu dem speziellen Themenfeld beitragen kann:

1. Benennen Sie eine Kernkompetenz oder eine Kernressource Ihrer Gemeinde/Stadt/Region.
2. Was genau ist Ihre Kernkompetenz oder Ihre Kernressource?
3. Was macht diese so besonders?
4. Wie kann genau diese Kompetenz Ihre Region bezüglich des speziellen Themas unterstützen?
5. Wie genau kann diese Kompetenz in die Projektidee eingebracht werden?

Die eben beschriebene Verfahrensweise stellt eine geeignete Methode dar, sich einem Thema über die Zielanalyse anzunähern und gemeinsam mit einer Gruppe lokaler/regionaler Akteure („Stakeholder“) eine erste Projektidee auf dieser Basis zu entwickeln.

3.4 Stakeholder-Analyse – Ermittlung der Akteure, die bei der Projektentwicklung mit eingebunden werden

Personen oder Institutionen, die voraussichtlich von dem Projekt betroffen sein werden – ob positiv oder negativ – sollten auf jeden Fall auch einen aktiven Teil im Projekt einnehmen – beginnend von der ersten Konzeption, über sämtliche Entscheidungsprozesse bis hin zur Projektumsetzung. Auch in die Ausarbeitung des Projektantrags sollten alle wichtigen lokalen/regionalen Akteure (Stakeholder) einbezogen werden.

Die frühzeitige Einbeziehung der regionalen Akteure stellt sicher, dass das Projekt deren Bedarfen gerecht wird und die vorhandenen Ressourcen auch entsprechend genutzt werden. Regionale Akteure sind zum einen die direkte Zielgruppe des Projekts. Zum anderen sollten aber weitere Akteure – über die direkte Zielgruppe hinausgehend – einbezogen werden. Um deren potentielle Rolle im Projekt, ihre Interessen, Erwartungen und ihren potentiellen Nutzen aus dem Projekt zu berücksichtigen, ist es wichtig, diese Gruppe an Personen/Institutionen/Entscheidungsträgern/Spezialisten usw. im Projektumfeld zu identifizieren.

Dafür können verschiedene Methoden angewendet werden. Eine dieser Methoden ist die Stakeholder-Matrix (auch Stakeholder-Mapping), die häufig (je nach Autor/Quellen in verschiedensten Abwandlungen) angewendet wird. Ausgangspunkt für jede dieser Tabellen oder Diagramme ist immer eine Liste mit der Identifikation der Stakeholder. Diese werden dann geordnet in

- ▶ ihren Einfluss untereinander
- ▶ ihr Entscheidungspotential (finanziell, technisch, politisch usw.)
- ▶ ihre Einstellung zum Projekt (Gegner, Konkurrent, Befürworter, neutral)
- ▶ ihre genaue Rolle im Projekt.

Es wird empfohlen, dass sich eine zweite Stakeholder-Analyse anschließt, wenn das Projekt grob entwickelt wurde, um noch einmal sicherzustellen, dass sich alle Beteiligten über Nutzen und Beitrag von/zum Projekt (um das erzielte Ergebnis zu erreichen) einig sind.

3.5 Logframe-Methode

Die Logframe-Methode zeichnet sich durch einen besonders hohen Grad an Systematik aus. Das zentrale Werkzeug ist die sogenannte Logical Framework Matrix. In ihrer Grundversion besteht die Logframe Matrix aus vier Zeilen (vertikale Logik) und vier Spalten (horizontale Logik). Zuerst zur vertikalen Logik, den Zeilen. Diese sind:

- ▶ Gesamtziel / Oberziel oder Overall Objectives / Impact
- ▶ Projektziel oder Purpose / Outcome
- ▶ messbare Resultate oder Results / Outputs
- ▶ Aktivitäten, Maßnahmen oder Activities / Tasks

Vertikale Logik

Die vertikale Logik enthält die Ziele-Hierarchie. Dabei werden die jeweiligen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen in Verbindung gebracht mit den zu erledigenden Aufgaben, den erwarteten Ergebnissen, dem Beitrag zu den nutzenstiftenden Projektzielen sowie den übergeordneten, strategischen Gesamtzielen.

Horizontale Logik

Die horizontale Logik – sprich die Spalten – bestehen aus Indikatoren und Nachweismöglichkeiten zur Messung der einzelnen Ziele-Dimensionen sowie aus den wesentlichen externen Faktoren/Rahmenbedingungen, die den Projekterfolg beeinflussen können. Die vier Spalten sind:

- ▶ Projektbeschreibung in den Ebenen der Zielhierarchie, siehe oben
- ▶ Indikatoren, Kennzahlen
- ▶ Nachweismöglichkeit, Erfassungsmöglichkeit
- ▶ Rahmenbedingungen, Voraussetzungen

Wenn die Logframe Matrix vollständig ausgefüllt wird, dann enthält sie folgende Informationen:

Projekt Projektbeschreibung	Indikatoren, Kennzahlen	Nachweis- und Erfassungsmöglichkeit	Rahmenbedingungen, Voraussetzungen
Gesamtziel: Was sind die übergeordneten Ziele, zu deren Erreichung das Projekt beitragen wird?	Welche Schlüsselindikatoren gibt es, mit denen die Entwicklung des Oberziels beurteilt werden kann	Anhand welcher Quelle lässt sich die Entwicklung der Indikatoren verfolgen (Infoquellen anlegen)	
Projektziel: Welches spezifische Ziel verfolgt das Projekt, um damit zur Erreichung des Oberziels beizutragen?	Welche Indikatoren/ Fakten zeigen eindeutig, dass das Projektziel erreicht wurde (Infoquellen pflegen und aktualisieren)	Welche Informationsquellen existieren bzw. können recherchiert werden, welche Methoden müssen genutzt werden, um die Information zu erhalten?	Welche externen Bedingungen, die nicht vom Projektträger beeinflusst werden können, sollten gegeben sein, welche Risiken sollten beachtet werden
Messbare Resultate: Welche Einzelergebnisse sollten erzielt werden	Welche Indikatoren zeigen, dass und in welchem Ausmaß die einzelnen Ergebnisse erzielt wurden	Welche Informationsquellen gibt es für diese Indikatoren	Welche externen Faktoren, die sich insbesondere auf den Zeitplan des Projektes auswirken können, müssen berücksichtigt werden?
Aktivitäten, Maßnahmen: Welche einzelnen Hauptaktivitäten müssen nacheinander durchgeführt werden, um die zu erzielenden Ergebnisse zu erreichen?	Was bzw. wer wird benötigt, um die einzelnen Aktivitäten umzusetzen (z.B. Personal, Material, Studien)	Welche Informationsquellen geben Auskunft zur tatsächlichen Umsetzung der einzelnen Aktivitäten	Welche Rahmenbedingungen können die Durchführung einzelner Aktivitäten beeinflussen

Das folgende Anwendungsbeispiel verdeutlicht die vertikale und horizontale Logik einer Logframe Matrix:

Projekt Projektbeschreibung Wiederansiedlung von Wölfen in Sachsen-Anhalt	Indikatoren, Kennzahlen	Nachweis- und Erfassungsmöglichkeit	Rahmenbedingungen, Voraussetzungen
Gesamtziel Erhalt der Biodiversität in Europa, Wiederansiedlung vormals angestammter Arten	Zahl der Arten bleibt konstant/ steigt	Europäisches Artenmonitoring	
Projektziel Wiederansiedlung von Wölfen in Sachsen-Anhalt	20 oder mehr Wölfe 2 bis 4 oder mehr Wolfsrudel leben dauerhaft in Sachsen-Anhalt	Wolfszählungen, Statistik von Wolfsvorkommen im Bundesgebiet nach Bundesländern	Wölfe bleiben nicht dauerhaft sondern ziehen sich aus Sachsen-Anhalt zurück
Messbare Resultate Etablierung von 2-10 Wolfsrudeln im Projektzeitraum	2-4 Wolfsrudel siedeln sich im Projektzeitraum in Sachsen-Anhalt an oder wandern nach Sachsen-Anhalt ein	Fotofallen Beobachtungen und Berichte Spuren, Beutereste	Tötung durch Jäger, wildernde Hunde; Konflikte mit Schafzüchtern; Straßenbau durch Rückzugszone kann nicht vermieden werden
Aktivitäten, Maßnahmen 1. Wolfsmanagementplan 2. Ansiedlung/ Auswilderung eines Wolfsrudels 3. Sicherung von Rückzugs-/ Schutzräumen 4. Sensibilisierung 5. Schadensersatzmaßnahmen	Studie zur Ausgangslage; Erarbeitung eines Wolfsmanagementplans unter Einbeziehung von Betroffenen; Rechtliche Absicherung von Naturschutzgebieten; Öffentlichkeitsarbeitskampagne; Einrichtung einer Wolfshotline; Kompensationsbudget und -richtlinie	Managementplan liegt vor; Wölfe aus Polnischer Partnerregion sind in Sachsen-Anhalt ausgewildert; Schutzzone ist eingerichtet; ÖA-Kampagne durchgeführt; Hotline wird angerufen; Kompensationsbudget wird abgerufen	Verzögerung der Planung durch problematischen Partizipationsprozess; Bürgerinitiative gegen Wolfsansiedlung; Ansiedlungsgebiet von Hochwasser überflutet; Genehmigung Schutzgebiet verzögert; Haushaltsgengpass verhindert Bereitstellung von Kompensationsbudget

Nutzen

Die Logframe Matrix zwingt Projektteams und -leiter/innen zu systematischer Ziele- und Aufgabenplanung:

1. Beantwortung der Fragen Warum, Was und Wie? ► Gesamtziel, Projektziel, Resultate, Maßnahmen

2. Wie kann man die jeweilige Zieldimension messen? ► Indikatoren
3. Woher bekommen sie die Daten/Kennzahlen? ► Nachweis
4. Wodurch kann der Projekterfolg beeinflusst werden? ► Rahmenbedingungen, Voraussetzungen

4 Anlage Muster Projekt-Ideenskizze

(Preliminary) Title of the project: <i>Vorläufiger Projekttitel:</i>	
Outline of the project idea: <i>Ideenskizze</i>	
Expected results of the project: <i>Erwartete Ergebnisse:</i>	
Partners already involved: <i>Bereits involvierte Partner:</i>	
Type of partners looked for; their expected roles in the project: <i>Noch benötigte Partner:</i>	
Deadline for responding to this partner search: <i>Wir freuen uns auf Ihre Antwort bis zum:</i>	
Contact person(s) <i>Kontaktperson:</i> <ul style="list-style-type: none">- Name(s)- Telephone number- Email Address	
Organisation <ul style="list-style-type: none">- Short description- Main areas of expertise <i>Kurzbeschreibung der Organi- sation (welche Expertise wird mitgebracht):</i>	
Past experience as Partner in EU-funded projects: <i>Bereits vorhandene Erfahrung bei EU-finanzierten Projekten:</i>	
Which programmes does your idea correspond to? <i>Haben Sie schon eine Vor- stellung davon, zu welchem Förderprogramm Ihre Projekt- idee passt?</i>	

5 Glossar

„Action plan“

Wörtlich: Aktionsplan, in Zusammenhang mit (zum Beispiel Interreg-)Projekten auch als Umsetzungsplan zur nachhaltigen Implementierung des Projekts gebraucht

Aktive europäische Bürgerschaft

Beteiligung an der Zivilgesellschaft und dem sozialen und/oder politischen Leben, gekennzeichnet durch gegenseitigen Respekt und Gewaltlosigkeit und im Einklang mit den Menschenrechten und der Demokratie

Aktueller Aufruf

Veröffentlichung von Zielen, Inhalten, Prioritäten etc. eines Förderprogramms, hiermit startet der Mechanismus des Auswahlprozess für eine Projektförderung

Arbeitsprogramm

Für die meisten EU-Aktionsprogramme werden für jedes Kalenderjahr (z. T. auch für zwei Kalenderjahre) Arbeitsprogramme von der EU-Kommission erstellt. Mit dem Arbeitsprogramm werden die Eckdaten für die Umsetzung des Programms bekannt gegeben. Dies sind die inhaltlichen Schwerpunkte bzw. je nach Programm auch sehr konkrete Förderthemen sowie die Ausschreibungsdetails, Einreichungsfristen und Förderformen. In der Regel werden auch Angaben über die finanzielle Ausstattung der einzelnen Calls gemacht. Arbeitsprogramme werden im Regelfall am Ende des Vorjahres ihrer Geltung verabschiedet.

Begünstigter

Die natürliche oder juristische Person, die letzten Endes Empfänger der Zahlung ist.

Beneficiary

► Begünstigter

Best Practice

Der Begriff „Best Practice“ oder auch „Good Practice“ meint gute Beispiele. Die Europäische Kommission benutzt dieses Konzept in fast allen Politikbereichen. Beispiele aus den Mitgliedsstaaten werden gesammelt, bewertet und dann veröffentlicht. Gute Ergebnisse sollen den Mitgliedsstaaten als Bestätigung ihrer Politik dienen. Der Austausch von „Best Practice“ ist oft Bestandteil von Förderprogrammen.

Bürgschaften

Von Zuschussempfängern, denen ein Zuschuss über 60.000 Euro gewährt wird, kann die bewilligende Stelle eine Bankbürgschaft/-garantie als Sicherheit verlangen. Dies trifft regelmäßig dann zu, wenn die Prüfung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Begünstigten zu dem Ergebnis kommt, dass eine Vorfinanzierungszahlung mit einem finanziellen Risiko verbunden ist. Bei Einrichtungen der öffentlichen Hand geht man in der Regel von der finanziellen Leistungsfähigkeit der Einrichtung aus.

Call for proposals

► Aktueller Aufruf

Deadline

(Abgabe-)termin (für Anträge), Stichtag, Frist

„De-minimis“-Beihilfen

„De-minimis“-Beihilfen sind Förderungen, die aus Sicht der EU-Kommission aufgrund ihrer geringen Höhe nicht in der Lage sind, den Wettbewerb zu verfälschen und den Handel zwischen den Mitgliedstaaten zu beeinträchtigen. Diese Beihilfen dürfen in einem Zeitraum von drei Jahren den Höchstbetrag von 200 000 EUR (bzw. 100 000 EUR im Bereich des Straßentransportsektors) nicht überschreiten. Sie werden nicht als staatliche Beihilfen gemäß Artikel 107 Absatz 1 AEUV betrachtet und müssen aus diesem Grund nicht von der Europäischen Kommission genehmigt werden.

Direkte Kosten

Förderfähige direkte Kosten sind Kosten, die als spezifische Kosten direkt mit der Durchführung des Projekts zusammenhängen und ihm daher unmittelbar zugerechnet werden können.

Diskriminierungsverbot

Die ungleiche Behandlung von Menschen ist in der Europäischen Union verboten, wenn sie auf Staatsangehörigkeit, Geschlecht, Rasse, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung, Behinderung, Alter oder sexueller Ausrichtung gründet.

Doppelfinanzierung

Eine Doppelfinanzierung aus EU-Haushaltsmitteln ist nicht gestattet. Eine Doppelfinanzierung liegt immer dann vor, wenn dieselben Kosten eines Begünstigten zweimal aus dem EU-Haushalt finanziert werden. Inwieweit für dieselbe Maßnahme eines Begünstigten mehr als eine Förderung aus dem EU-Haushalt gewährt werden kann, hängt von den Detailregeln der einschlägigen Förderprogramme ab. Im Grundsatz soll für eine Maßnahme nur eine Finanzhilfe aus dem EU-Haushalt gewährt werden.

Eigenmittel

Als Eigenmittel gelten diejenigen Mittel, die ein Antragsteller selbst einbringt, ohne dass es sich um Drittmittel – also um Zuwendungen durch eine weitere Förderung – handelt. Eigenmittel können z. B. aus Vereinsbeiträgen oder selbst erwirtschafteten Einnahmen bestehen, aber auch aus sogenannten „geldwerten“ Leistungen. Ob geldwerte Leistungen förderfähige Kosten sind und ob sie – wie übrigens auch Teilnehmerbeiträge – als Eigenmittel gelten, ist je nach Förderung in den Richtlinien geregelt. Letzteres ist vor allem da relevant, wo Förderungen die Einbringung von Eigenmitteln bis zu einem bestimmten Prozentsatz zur Bedingung machen.

eForm

Elektronisches Antragsformular

EFTA-/EWR-Länder

Die drei Länder, die der Europäischen Freihandelsassoziation (EFTA) angehören und Mitglied des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR) sind: Island, Liechtenstein und Norwegen. Sind teilweise an EU-Aktionsprogrammen teilnahmeberechtigt.

Eligible cost

Förderfähige Kosten

Empfänger

Die Organisation, die die rechtliche Verantwortung für die Durchführung der Maßnahmen trägt und den Projektzuschuss erhält.

Europäische Kommission

Die Europäische Kommission ist das ausführende Organ der Europäischen Union und entspricht damit ungefähr der Regierung in einem staatlichen System. Sie hat weit reichende Initiativ-, Gesetzgebungs-, Verwaltungs-, Aufsichts- und Kontrollbefugnisse. Darüber hinaus ist sie an der Aufstellung und Durchführung des EU-Haushalts beteiligt.

EU-Förderperiode

Die Förderperiode beschreibt den zeitlichen Rahmen bzw. einen mehrjährigen Programmplanungszeitraum, für den EU-Mittel bereitgestellt werden. Die aktuelle Förderperiode beginnt offiziell am 1. Januar 2014 und endet am 31. Dezember 2020.

Europäische Dimension

Allgemein werden Fördermittel der EU-Aktionsprogramme nur für Maßnahmen und Projekte verwendet, die eine europäische Dimension, einen europäischen Mehrwert oder eine Gemeinschaftsdimension besitzen. Mit allen drei Begriffen wird angezeigt, dass der Zweck und das Resultat eines Projektes oder einer Maßnahme über einen rein nationalen Nutzen hinausgehen sollen.

Evaluation

Als Evaluation bezeichnet man die (u. a. auf das Monitoring aufbauende) Erfolgskontrolle laufender oder abgeschlossener Projekte und Maßnahmen. Ergebnisse, Wirkungen sowie die Effizienz des Projektes oder auch ganzer Fördermaßnahmen werden analysiert. Evaluation kann sich auf verschiedene Stufen innerhalb des Projektlebenszyklus wie auch auf das gesamte Projekt beziehen.

Finanzierungsplan

Beim Beantragen von Fördermitteln muss in der Regel ein Finanzierungsplan vorgelegt werden. Verzeichnet der Kostenplan die Ausgaben (Soll) für ein Projekt oder eine Maßnahme, so werden im Finanzierungsplan die verfügbaren Mittel (Haben) aufgelistet.

Finanzhilfen

Zuschüsse im Rahmen von EU-Aktionsprogrammen sind i. d. R. Finanzhilfen im Sinne der EU-Haushaltsordnung. Finanzhilfen sind u. a. zulasten des EU-Haushalts gehende Zuwendungen, mit denen ein unmittelbarer Beitrag zur Finanzierung einer Maßnahme geleistet und mit der die Verwirklichung eines politischen Ziels der Union gefördert wird. Sie werden mittels ► Finanzhilfvereinbarung oder - ► Finanzhilfbeschluss gewährt.

Finanzhilfvereinbarung/ Finanzhilfbeschlüsse

Die EU vergibt Finanzhilfen entweder durch Finanzhilfvereinbarung oder durch Finanzhilfbeschluss. Welche Form zur Anwendung kommt, ist den Detailinformationen zu den einzelnen EU-Aktionsprogrammen zu entnehmen.

Finanzhilfvereinbarungen sind Förderverträge zwischen der EU-Kommission und dem Lead Partner bzw. dem Antragsteller. In der Finanzhilfvereinbarung werden alle Rechte und Pflichten der teilnehmenden Rechtspersonen festgelegt. Der Finanzhilfbeschluss ist eine einseitige Rechts-handlung, mit der dem Empfänger eine Finanzhilfe gewährt wird. Anders als bei der Finanzhilfvereinbarung braucht der Begünstigte den Finanzhilfbeschluss nicht zu unterzeichnen.

Förderfähige Kosten

Fördermittel, die im Rahmen von Programmen oder einzelnen Ausschreibungen bereitgestellt werden, sind in der Regel zweckgebunden. Das bedeutet, dass diese Mittel nur für bestimmte, in den entsprechenden Richtlinien festgelegte Aktivitäten verwendet werden können. Grundsätzlich sind nur diejenigen Ausgaben förderfähig, die für diese Aktivitäten aufgewendet werden müssen, Abweichungen hiervon sind möglich. Es wird i. d. R. unterschieden, ob die förderfähigen Kosten auf Basis von real costs (tatsächlichen Kosten), unit costs (Stückkosten), lump sums (Pauschalsummen) oder flat rates berechnet werden.

Förderzeitraum

Der Zeitraum, in dem die förderfähigen Kosten entstanden sein müssen.

in-kind contribution

Einbringung von Sachleistungen/geldwerten Leistungen

Guide for applicants

► Programmleitfaden

Kick-off meeting

Auftaktveranstaltung zu Beginn eines Projekts

Kofinanzierung

Die Förderprogramme der Europäischen Kommission gewähren Projekten häufig keine Vollfinanzierung mit EU-Mitteln; Voraussetzung für die Förderung ist dann das Vorhandensein nationaler Finanzierungsquellen aus öffentlichen oder auch privaten Mittel. Der Grund liegt in der Überlegung, dass die Kofinanzierung von dritter öffentlicher Seite, vor allem auf nationaler oder regionaler Ebene, eine zusätzliche Absicherung und Kontrolle für die EU als Zuwendungsgeber bietet, weil man u. a. davon ausgeht, dass die Antragsteller und ihre Projekte „vor Ort“ besser beurteilt werden können. Auch der Anteil der Eigenmittel kann als Kofinanzierung zwingend vorgeschrieben sein.

KMU – kleine und mittlere Unternehmen

Um zu gewährleisten, dass auch nur diejenigen Unternehmen eine (besondere) Unterstützung erhalten, die sich auch tatsächlich speziellen Hindernissen gegenübersehen, wurde durch die Europäische Kommission eine Empfehlung für die Definition kleiner und mittlerer Unternehmen erarbeitet. Für die Mitgliedstaaten ist die Verwendung der Definition freiwillig; die Kommission fordert sie jedoch dazu auf, die Definition auf möglichst breiter Basis anzuwenden.

Lead Partner

antragstellender, projektleitender Partner, häufig auch Projektkoordinator genannt

Letters of Intent (LOI)

Letters of Intent heißen die Absichtserklärungen, die Projektpartner in einigen Programmen zum Antrag einreichen müssen, um deutlich zu machen, dass sie sich am Projekt beteiligen wollen und welchen Teil sie übernehmen werden. LOIs werden meist dann verlangt, wenn es für ein Projekt eine koordinierende Einrichtung oder Organisation gibt, die im Namen aller Partner den Antrag stellt. LOIs können auch durch Binnenverträge zwischen den Partnern ersetzt werden.

Letters of Support

Als Letters of Support/Letters of Endorsement/Letters of Commitment werden Dokumente bezeichnet, welche die ideelle oder materielle Unterstützung von dritter Seite belegen. Dies können beispielsweise Empfehlungen (zum Beispiel einer Behörde, einer Organisation, einer öffentlichen Person u. a.) oder auch Förderzusagen sein.

Leitfaden für Antragsteller

► Programmleitfaden

Management Attention

Unterstützung durch die oberste Führungsebene

Nationale Agentur/Nationale Kontaktstellen

Die Europäische Kommission ist bemüht, die Verwaltung und Durchführung einiger ihrer Förder-

programme zu dezentralisieren, also nicht mehr ausschließlich von Brüssel aus zu organisieren, sondern auf verschiedene Stellen in den Mitgliedstaaten oder in assoziierten Staaten zu verteilen. Diese nationalen Stellen, Koordinierungsstellen, Agenturen oder Unterstützungsstellen werden in den meisten Fällen von den nationalen Regierungen bestimmt und sind in unterschiedlicher Form an diese und die Europäische Kommission angehängt. Sie haben je nach Programm unterschiedliche Kompetenzen. Diese reichen von der bloßen Beratungstätigkeit bis hin zur Entscheidung über einen eigenen Etat. Immer sind nationale Agenturen Ansprechpartner für Information und Beratung zum jeweiligen Programm, für das sie eingesetzt sind.

Nichtregierungsorganisation

Eine Nichtregierungsorganisation (abgekürzt NRO oder NGO aus dem englischen „non-governmental organisation“) ist eine nichtstaatliche, nicht auf Gewinn ausgerichtete, von staatlichen Stellen weder organisierte noch abhängige Organisation.

Öffentliche Einrichtung

Als öffentliche Einrichtung wird jede Organisation betrachtet, deren Kosten von Rechts wegen zumindest teilweise aus dem öffentlichen Haushalt der zentralen, regionalen oder lokalen Verwaltung finanziert werden. Diese Kosten werden also aus Mitteln des öffentlichen Sektors finanziert, die durch rechtlich geregelte Steuern, Geldbußen oder Zahlungen der Kommission eingenommen werden, ohne dass ein Antragsverfahren durchlaufen werden muss, das dazu führen könnte, dass die Mittel nicht bewilligt werden.

Organisationen der Zivilgesellschaft (CSOs)

Die CSOs umfassen unter anderem Gewerkschaften, Bildungseinrichtungen und Organisationen aus dem Bereich der Freiwilligentätigkeit und des Amateursports (z. B. NRO, Dachverbände, Netzwerke, Vereine und Verbände, Think-Tanks, Universitäten und religiöse Organisationen).

Pauschalsätze

Nach diesem System erfolgt die Berechnung des Zuschusses auf der Basis eines Festbetrags. Das System zur Berechnung von Zuschüssen auf der Basis von Pauschalsätzen und Pauschalbeträgen wurde eingeführt, um die Verwaltung der Zuschüsse sowohl für die Empfänger als auch für die bewilligenden Stellen einfacher zu gestalten.

Programmleitfaden

Fasst häufig die Richtlinien bzw. Outlines, also sämtliche für Beantragung, Durchführung und Nachweis relevanten Bedingungen für den Fall einer Förderung zusammen. Schreibt die Art und den Weg der Antragstellung, die Voraussetzungen, Ziele und den erwarteten Ertrag eines Projektes oder einer Maßnahme, die Förderbedingungen, Finanzierungsmodalitäten etc. vor.

Rechtsträger

Um förderfähig zu sein, müssen Antragsteller Rechtsträger (d. h. Organisationen des öffentlichen oder privaten Rechts) sein. Als Nachweis der Rechtspersönlichkeit der Antragsteller muss in der Regel das Formular „Rechtsträger“ mit den entsprechenden Dokumenten (d. h. Satzungen, Erlass) eingereicht werden.

Subventionswert

Der Subventionswert (auch oft als Höhe der Beihilfe oder Beihilfewert bezeichnet) ist die Höhe der Vergünstigung des Förderproduktes im Gegensatz zu einem vergleichbaren Produkt zu Marktbedingungen. Bei einem Zuschuss entspricht der Subventionswert i. d. R. dem Zuschussbetrag.

Transnationale Zusammenarbeit

Transnationale Zusammenarbeit ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit über Grenzen hinweg, genauer zwischen Partnern aus verschiedenen Ländern. Wird in einem Förderprogramm der EU eine transnationale Kooperation gefordert, sollte die Qualität der Zusammenarbeit dabei über eine bloße Verständigung oder einen einfachen Austausch hinausgehen und stattdessen kooperativ

und arbeitsteilig sein und transferfähige und multiplizierbare Ergebnisse und Produkte für möglichst viele europäische Länder erbringen.

Verordnung

EU-Aktionsprogramme werden in der Regel durch Verordnungen des Europäischen Parlaments und des Rates auf Vorschlag der EU-Kommission eingerichtet.

Die Verordnung, häufig auch als EU-Verordnung bezeichnet, hat unmittelbare Geltung in den Mitgliedstaaten. Dies bedeutet, dass die Verordnung ohne Mitwirkung der nationalen Gesetzgebungsorgane innerstaatlich in allen Mitgliedstaaten gilt. Sie genießt dabei auch (Anwendungs-)vorrang gegenüber entgegenstehendem nationalem Recht. Steht das deutsche Gesetz den Bestimmungen einer EU-Verordnung entgegen, ist das Gesetz zwar nicht nichtig, aufgrund des Anwendungsvorrangs des Gemeinschaftsrechts ist jedoch das entgegenstehende nationale Recht unangewendet zu lassen und die Bestimmungen der EU-Verordnung anzuwenden.

Verwendungsnachweis

Zum Nachweis der sachgerechten Verwendung der Fördermittel wird ein Verwendungsnachweis eingefordert, der neben der buchhalterischen Abrechnung und den zugehörigen Belegen auch einen Nachweis über die zweckmäßige Verwendung der Mittel, meist in Form eines Sachberichts oder von Projektprodukten (Publikationen, Dokumentationen etc.) umfassen muss. Der Verwendungsnachweis muss – in der Regel nach Abschluss der Maßnahme, ggf. auch als Zwischennachweis – zu einem bestimmten Termin vorgelegt werden.

Zuschussentscheidung

Die Finanzierung von erfolgreichen Vorschlägen durch die Europäische Union kann in Form einer Zuschussentscheidung erfolgen. Die Zuschussentscheidung enthält die Bedingungen für den Zuschuss. Sie kann während des Förderzeitraums geändert werden.

Impressum:

EU Service-Agentur Sachsen-Anhalt
im Hause der
Investitionsbank Sachsen-Anhalt

Frau Sabine Eling-Saalmann
Frau Kathrin Hamel
Frau Claudia Zott

Domplatz 12 · 39104 Magdeburg

Telefon: 0391 589-8380
E-Mail: eus@ib-lsa.de
www.eu-serviceagentur.de

Januar 2014



SACHSEN-ANHALT

#moderndenken

 **Investitionsbank**
Sachsen-Anhalt