

# EQUAL Leitfaden für transnationale Zusammenarbeit 2004-2008

Beschäftigung & Europäischer Sozialfonds



Beschäftigung & Soziales



Europäische Kommission

# VORWORT

Wir gratulieren Ihnen zu Ihrer Genehmigung als EQUAL - Entwicklungspartnerschaft. Jetzt können Sie alle Möglichkeiten der transnationalen Zusammenarbeit und die damit verbundenen Herausforderungen erkunden.

Der Leitfaden für transnationale Zusammenarbeit ist einer von mehreren, die Sie bei der effektiven Durchführung des EQUAL - Programms unterstützen.

Die einzelnen Kapitel dieses Leitfadens folgen jener Reihenfolge, in der sich Ihnen unserer Meinung nach die zu bewältigenden Probleme stellen werden. Die wichtigen Themen können Sie so stets zur richtigen Zeit nachschlagen.

Lesen Sie also jeweils ein Kapitel oder einen Abschnitt, wenn Sie den entsprechenden Arbeitsschritt planen. Zusätzlich bietet dieses Dokument eine Reihe von Hyperlinks, Hinweisen und anderen Quellenangaben.

Wir hoffen, dass Ihnen dieser Leitfaden während der gesamten Dauer Ihrer transnationalen Zusammenarbeit im Rahmen von EQUAL und darüber hinaus die richtigen Informationen liefert.

Die Idee zu diesem Leitfaden entstand erstmals zu Beginn des EQUAL - Programms im Jahre 2001. Die Verantwortung hierfür trägt seitdem eine Arbeitsgruppe für transnationale Zusammenarbeit, an der mehrere Mitgliedstaaten beteiligt sind. Der ursprüngliche Leitfaden wurde aufgrund der Erfahrungen der ersten Förderrunde und unter Berücksichtigung der geänderten Leitlinien für die zweite Antragsrunde überarbeitet.

Viele Empfehlungen in dem Leitfaden finden in der transnationalen Arbeit Anwendung. Für alle gegenwärtigen oder künftigen Programme mit einer transnationalen Komponente könnten die Ratschläge und Hinweise in diesem Dokument ebenfalls von Nutzen sein.

Vor allem aber hoffen wir, dass Sie als EQUAL - Entwicklungspartnerschaft von diesem Leitfaden profitieren werden.

Viel Glück bei der transnationalen Zusammenarbeit in Ihrer Entwicklungspartnerschaft!

**Hinweis:** Alle Beispiele in diesem Leitfaden sind Beispiele für Vereinbarungen über transnationale Zusammenarbeit (TCA), nicht für einzelne Entwicklungspartnerschaften. Weitere Informationen zu jedem TCA können Sie in der ECDB unter „TCA Suche“ abfragen, indem Sie die jedem Beispiel zugeordnete Zahl gefolgt von einem „%-Zeichen in dem Feld „freie Textsuche“ eingeben.



# INHALT

EQUAL verstehen	<b>1. EQUAL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>1.1 <u>Eckpunkte</u></li><li>1.2 <u>Neun EQUAL-Themenbereiche</u></li><li>1.3 <u>Die Themen der Mitgliedstaaten</u></li><li>1.4 <u>Innovationsfinanzierung</u></li><li>1.5 <u>Partnerschaften zur Förderung der Handlungskompetenz von Betroffenen und benachteiligten Personen</u></li><li>1.6 <u>Verbreitung und Umsetzung der Ergebnisse in Politik und Praxis (Mainstreaming)</u></li><li>1.7 <u>Arbeit in transnationalen Partnerschaften</u></li></ul>
Die Vorbereitung läuft	<b>2. Transnationale Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>2.1 <u>Transnationale Arbeit in EQUAL</u></li><li>2.2 <u>Die Vorteile der transnationalen Zusammenarbeit</u></li><li>2.3 <u>Herausforderungen</u></li></ul>
Vorbereitung und Verhandlung	<b>3. Vorbereitung der transnationalen Zusammenarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>3.1 <u>Anpassung der Pläne an die EP-Ziele</u></li><li>3.2 <u>Realistische Planung</u></li><li>3.3 <u>Aufbau eines Partnerschaftsteams</u></li><li>3.4 <u>Kontaktaufnahme zu potenziellen transnationalen Partnerschaften</u></li><li>3.5 <u>Arbeitsstil, Sprache und sonstige Themen</u></li><li>3.6 <u>Geistiges Eigentum</u></li></ul>
	<b>4. Die Suche nach Partnerschaften</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>4.1 <u>Die Suche nach Partnerschaften in anderen Mitgliedstaaten</u></li><li>4.2 <u>Die Gemeinsame EQUAL-Datenbank (ECDB)</u></li><li>4.3 <u>Anschlussmaßnahmen</u></li><li>4.4 <u>Wie viele Partnerschaften sollten es sein?</u></li><li>4.5 <u>Transnationale Koordinatoren</u></li><li>4.6 <u>Vorbereitung auf die Partnerschaft</u></li><li>4.7 <u>Sondierungstreffen</u></li><li>4.8 <u>Assoziierte Partnerländer</u></li></ul>
	<b>5. Erste Schritte auf dem Weg zu einer transnationalen Vereinbarung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>5.1 <u>Ein kohärentes transnationales Arbeitsprogramm</u></li><li>5.2 <u>Organisation und Entscheidungsfindung</u></li><li>5.3 <u>Kommunikation</u></li><li>5.4 <u>Kulturelle Unterschiede</u></li></ul>



# INHALT

Vorbereitung und Verhandlung	<b>6. Der Abschluss der Vereinbarung über die transnationale Zusammenarbeit</b>	6.1 <u>Vorbereitung auf den Abschluss einer Vereinbarung über die transnationale Zusammenarbeit</u> 6.2 <u>Der Genehmigungsprozess des TCA</u>
Umsetzung	<b>7. Treffen, Studienbesuche, Austausch und Praktika</b>	7.1 <u>Austausch von Informationen: Treffen und andere Kommunikationsformen</u> 7.2 <u>Studienbesuche</u> 7.3 <u>Entwicklung von Dienstleistungen, Produkten oder Systemen</u> 7.4 <u>Erfahrungsaustausch vor Ort durch Praktika</u>
	<b>8. Finanzplanung</b>	8.1 <u>Finanzvorschriften und -verfahren</u> 8.2 <u>Finanzplanung und -verwaltung</u> 8.3 <u>Zusatzbemerkungen</u>
	<b>9. Kontrolle und Bewertung</b>	9.1 <u>Überlegungen zu Berichts- und Bewertungspflicht</u> 9.2 <u>Kontrolle</u> 9.3 <u>Bewertung</u>



„Der EQUAL-Leitfaden zur Transnationalität ist konzipiert, um Entwicklungspartnerschaften bei der Entwicklung erfolgreicher transnationaler Vereinbarungsaktivitäten im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL zu unterstützen. Dieser Leitfaden beinhaltet eine Zahl von Modulen, von denen dieses das erste einer Serie ist.“

## EQUAL verstehen

# 1. EQUAL

„EQUAL heißt Lernen“

## 1.1 Eckpunkte

### EQUAL:

- ist ein im Rahmen der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS) (siehe Anhang I.1) durchgeführtes Programm;
- läuft von 2001-2008;
- fördert neue Wege zur Bekämpfung von Diskriminierung und Ungleichbehandlung jeder Art auf dem Arbeitsmarkt durch:
  - Förderung von Innovation/Erprobung/Validierung neuer Ansätze und Mechanismen zur Umsetzung politischer Konzepte
  - Unterstützung der Zusammenarbeit zwischen wichtigen Akteuren und Akteurinnen sowie Betroffenen durch eine gemeinsame Strategie und einen gemeinsamen Aktionsplan zur Stärkung der Handlungskompetenz
  - Erleichterung des Austauschs über bewährte Praktiken und Weitergabe von bewährten Praktiken und gesammelten Erfahrungen an arbeitsmarktpolitische Entscheidungsträger/innen
  - Stärkung der europäischen Dimension von Beschäftigung und Eingliederung durch transnationalen Erfahrungsaustausch

EQUAL unterscheidet sich von anderen aktuellen Programmen und Initiativen, weil es durch seine Entwicklungspartnerschaften (EP) Innovationen auf nationaler Ebene **mit transnationaler Zusammenarbeit und dem Austausch über bewährte Praktiken** kombiniert. Dies bedeutet, dass die partnerschaftliche Zusammenarbeit über die nationalen Grenzen hinaus zusätzliches Innovationspotenzial für gemeinsame Entwicklungsarbeiten und eine gezielte Verbreitung bringen kann.

## 1.2 Neun EQUAL-Themenbereiche

Die Themenbereiche von EQUAL (siehe Anhang I.2) stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit den 10 Leitlinien der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS), zusätzlich sieht EQUAL einen Themenschwerpunkt im Bereich Asyl vor. Nicht alle Mitgliedstaaten behandeln alle Themenbereiche: Aktivitäten im Asylbereich sind für alle Mitgliedstaaten verpflichtend.

Der Inhalt eines spezifischen EQUAL-Themenbereichs in einem Mitgliedstaat kann sich auf mehr als eine EBS-Leitlinie beziehen.

Die EBS (siehe Anhang I.1) wurde 1997 auf dem Gipfeltreffen in Luxemburg ins Leben gerufen, um einen praktischen Rahmen für eine europäische Arbeitsmarktstrategie zu liefern. Allgemeine Prioritäten werden in Form der Europäischen Beschäftigungspolitischen Leitlinien (siehe Anhang I.3) festgelegt. Diese Leitlinien werden dann in Nationale Aktionspläne (NAP) zur Beschäftigungspolitik umgesetzt, die für jeden Mitgliedstaat die Maßnahmen für das betreffende Jahr verbindlich festlegen.

## 1.3 Die Themen der Mitgliedstaaten

Die Tabelle vermittelt einen Überblick über die Themen und die nationalen Anteile des Gesamtbudgets an den Entwicklungspartnerschaften der zweiten Antragsrunde. Da ähnliche Inhalte in verschiedenen Mitgliedstaaten unterschiedlichen Themenbereichen zugeordnet sein können, informieren Sie sich zusätzlich in den Länderberichten auf der EQUAL-Website vom Herbst 2004 oder wenden Sie sich direkt an die Verwaltungsbehörde (VB bzw. MA) oder die Nationalen Unterstützungsstrukturen. Die Adressen finden Sie auf der EQUAL-Website.

## 1.4 Innovationsfinanzierung

EQUAL finanziert die Entwicklung **innovativer Ansätze** für lokale, nationale und europäische Themen im Bereich der Arbeitsmarktpolitik. Dabei geht es um die Entwicklung und Erprobung von Modellen und deren Umsetzung und Überführung in Politik und Praxis. Innovation kann:

- die Entwicklung völlig neuer Maßnahmen und Methoden bedeuten;
- zur Entwicklung und Nutzung neuer Kombinationen von bestehenden Maßnahmen und Methoden führen.

**Innovation** kann in unterschiedlichster Form auftreten. Sie kann:

- prozessorientiert sein und neue Praktiken, Methoden oder Instrumente erproben und übernehmen;
- zielorientiert sein, also neue Ziele anstreben, neue Qualifikationen entwickeln oder neue Beschäftigungsbereiche erschließen;
- kontextorientiert sein und durch die Anpassung von Entwicklung aus anderen Kontexten neue Arbeitsmarktsysteme oder Strukturen schaffen.

Mehr zu Innovation erfahren Sie in der Mitteilung der Europäischen Kommission KOM/2000/0567 „*Innovation in einer wissensbestimmten Wirtschaft*“ bzw. im Grünbuch zur Innovation des Jahres 1995.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
AT	42 %	8 %		13 %	14 %			12 %	6 %
BE fr	36 %		19 %		27 %		11 %		2 %
BE nl	29 %	2 %	7 %	7 %	29 %		7 %	7 %	3 %
CY	41 %						41 %		7 %
CZ	18 %	5 %	14 %	14 %	14 %	12 %	5 %	5 %	5 %
DE	39 %	5 %	7 %	6 %	10 %	12 %	5 %	5 %	6 %
DK	35 %				16 %			33 %	8 %
ES	30 %	6 %	15 %		15 %		13 %	18 %	1 %
EE	50 %						40 %		2 %
GR	23 %	9 %	15 %	13 %	10 %	12 %	3 %	7 %	3 %
FR	20 %	10 %	9 %	9 %	19 %	9 %	15 %		2 %
FI	33 %	8 %		20 %		20 %		10 %	2 %
HU	42 %				39 %			8 %	3 %
IT	27 %	3 %		25 %	27 %			10 %	3 %
IE	37 %		10 %		19 %	9 %	12 %		5 %
LT	69 %						20 %		3 %
LU	50 %						32 %		13 %
LV	53 %						34 %		5 %
MT	25 %		25 %				25 %		15 %
NL	32 %	2 %	11 %	4 %	14 %	8 %	15 %	5 %	4 %
PT	27 %	3 %	14 %	5 %	3 %	20 %	8 %	7 %	3 %
PL	34 %			27 %		21 %	9 %		2 %
SK	20 %	13 %		23 %		21 %		12 %	3 %
SL	60 %				15 %			15 %	2 %
SE	32 %		14 %		32 %			9 %	6 %
UK gb	30 %	10 %	10 %	10 %	13 %	13 %		5 %	5 %
UK ni	59 %							31 %	

## I.5 Partnerschaften zur Förderung der Handlungskompetenz von Betroffenengruppen und benachteiligten Personen

EQUAL bedeutet Partnerschaft. Einer **Entwicklungspartnerschaften (EP)** liegen folgende Vorstellungen zu Grunde:

- Organisationen, Agenturen, Unternehmen und Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen schließen sich zusammen, um **die Ursachen** von Diskriminierungs- und Ausgrenzungsproblemen zu **untersuchen**, Handlungsmöglichkeiten zu **vereinbaren** und **gemeinsam nach innovativen** Lösungen zu **suchen**;
- Erfolge und Misserfolge erprobter Lösungen gemeinsam zu beobachten, auszuwerten und **bekannt zu machen**;
- **einbeziehend** zu handeln, also große und kleine Organisationen (einschließlich Behörden, Arbeitsvermittlungsdiensten, NGO, Unternehmen (insbesondere KMU) und Sozialpartnerorganisationen) in Partnerschaften einzubinden, die auf die tatsächlichen Anforderungen des festgelegten Problembereichs eingehen;
- **die Handlungskompetenz von Partnern und Partnerinnen sowie Betroffenengruppen zu stärken** und sie aktiv in Planung, Beschlussfassung und Lernprozesse einzubinden;



- die **Handlungskompetenz benachteiligter Personen zu stärken**, indem man sie in Entscheidungsprozesse einbindet und qualifiziert, um die eigene Zukunft aktiv gestalten zu können;
- die eigene **Arbeit** und das eigene **Management** offen und transparent zu gestalten.

**Ausführlichere Informationen zu diesen Themen finden Sie im EQUAL-Partnerschaftsleitfaden auf der EQUAL-Website.**

**Beispiel: Ein gemeinsames Portal für Ausbildung (TCA 489 COMPETENCE EUROVISION)**

Vier Länder – Belgien, Deutschland, Italien und die Niederlande – sind an dieser Partnerschaft beteiligt und befassen sich mit der Zertifizierung der Kompetenzen von Arbeitnehmer/innen und der Unternehmen, für die sie arbeiten. Dazu verwenden sie eine von den EP entwickelte und speziell auf die Bedürfnisse von Kleinunternehmen zugeschnittene Version der Balanced Scorecard. In Tests hat das neue Hilfsmittel zu Effizienzsteigerungen geführt. Die Partnerschaften haben außerdem ein gemeinsames Portal entwickelt, das Ausbildungsangebote und ein Instrument für die Bewertung von Kompetenzen, insbesondere informell erworbene, bietet.

**Hinweis:** Alle Beispiele in diesem Leitfaden sind Beispiele für **Vereinbarungen über transnationale Zusammenarbeit (TCA)**, nicht für einzelne Entwicklungspartnerschaften. Weitere Informationen zu jedem TCA können Sie in der ECDB unter „**TCA Suche**“ abfragen, indem Sie die jedem Beispiel zugeordnete Zahl gefolgt von einem „%“-Zeichen in dem Feld „freie Textsuche“ eingeben.

## 1.6 Verbreitung und Umsetzung der Ergebnisse in Politik und Praxis (Mainstreaming)

Die Erfolge der transnationalen Entwicklungspartnerschaften werden daran gemessen, wie weit es gelingt, die Nachhaltigkeit der Ergebnisse und Produkte zu sichern. Alle EP müssen daher **Mainstreamingpläne** entwickeln. Erweisen sich die Praktiken als sachbezogen, nützlich und in breitem Maßstab anwendbar, sollte sich die Arbeit auf die **Verbreitung** und, soweit möglich, die **Umsetzung** der Arbeitsergebnisse in Politik und Praxis (**Mainstreaming**) konzentrieren. Dies geschieht sowohl durch die EP selbst als auch über thematische Netze, die national und transnational organisiert werden und die EP und ihre Arbeit mit wichtigen politischen Entscheidungsträgerorganisationen und Praktiker/innen zusammen bringen.

### Verbreitung

Verbreitung der Erfahrungen und Ergebnisse unter einschlägigen Organisationen und Einrichtungen und Sensibilisierung für die von EQUAL behandelten Themen, die verwendeten Methoden und die erzielten Ergebnisse in der Fachwelt und der breiteren Öffentlichkeit.

### Umsetzung in Politik und Praxis

Einbeziehung der innerhalb von EQUAL entwickelten Ansätze und Methoden in die alltägliche Politikgestaltung bzw. die Erarbeitung von Normen, um eine breitestmögliche Wirkung zu gewährleisten.

Die EP selbst müssen bei ihrer Arbeit die **horizontale und vertikale** Verbreitung sowie die **Umsetzung in Politik und Praxis** berücksichtigen.

Nicht nur die EP sind zur Weiterleitung der praktischen Erfahrungen an die Politik verpflichtet. Die Mitgliedstaaten überprüfen und vergleichen gemeinsam die Ergebnisse der EP und bemühen sich EU-weit um eine optimale Verbreitung.

### Horizontale Verbreitung und Umsetzung in Politik und Praxis (Mainstreaming)

Erfahrungsaustausch zwischen Personen und Organisationen, die an gemeinsamen oder ähnlichen Themen arbeiten, unabhängig davon, ob dies auf regionaler, nationaler oder europäischer Ebene geschieht.

### Vertikale Verbreitung und Umsetzung in Politik und Praxis (Mainstreaming)

Vernetzung mit politischen Entscheidungsträger/innen, Programmleitungen und wichtigen Betroffenengruppen, um institutionelle, politische, gesetzliche oder administrative Veränderungen im politischen und rechtlichen Rahmen zu beeinflussen.

## 1.7 Arbeit in transnationalen Partnerschaften

Die **transnationale Zusammenarbeit** ist ein integraler Bestandteil von EQUAL. Dabei ist die hohe Qualität (siehe Anhang I.4) der Arbeit von entscheidender Bedeutung. Ein wichtiges Ziel ist das Lernen durch Förderung, Know-how-Transfer zwischen den Partnerschaften und den Mitgliedstaaten. Die transnationale Zusammenarbeit ist von unschätzbarem zusätzlichen Nutzen für die Politikgestaltung sowohl auf Ebene der Mitgliedstaaten als auch auf europäischer Ebene. Alle EQUAL Partnerschaften beteiligen sich.



- an der **Vorbereitung**, wobei jede EP ihre nationalen und transnationalen Arbeitsprogramme gliedert und die zu ihrer Realisierung erforderlichen Partnerschaften einrichtet. Bei Abschluss dieser Phase (nach ungefähr sechs Monaten) muss die EP eine gemeinsame Strategie in Form einer **Vereinbarung über die transnationale Zusammenarbeit (TCA)** vorlegen. **Diese muss eine Beschreibung enthalten**, welchen zusätzlichen Nutzen die transnationale Zusammenarbeit für alle EP bringt. Diese **Vereinbarung muss mit mindestens einer Partnerschaft aus einem anderen Mitgliedsland abgeschlossen werden**.
- an der **Umsetzung** der nationalen und transnationalen Arbeitsprogramme über einen Zeitraum von etwa zwei bis drei Jahren.
- an der **Überführung in Politik und Praxis (Mainstreaming)**: Thematische Vernetzung, Benchmarking, Peer-Reviews oder Foren werden herangezogen, um die Verbreitung bewährter Praktiken zu erleichtern und dadurch die nationale und europäische Politik zu beeinflussen. Zur Unterstützung der Validierung und des Austauschs über bewährte Praktiken können die Mitgliedstaaten auch völlig neue Partnerschaften finanzieren, deren einziges Ziel die Umsetzung von EQUAL-Erfahrungen in Politik und Praxis ist (EQUAL-Mitteilung – „Freizügigkeit guter Konzepte“ – KOM 2003/840 Abs. 11.4.17 - 18). All diese Tätigkeiten verlaufen parallel zur Umsetzung und unmittelbar bis zum Ende des Förderzeitraums von EQUAL.

Die **transnationale Zusammenarbeit** im Rahmen von EQUAL erfolgt auf drei Ebenen:

- **zwischen Entwicklungspartnerschaften** zweier oder mehrerer Mitgliedstaaten. Diese EP müssen sich an ähnlichen oder sich ergänzenden Aktivitäten beteiligen und sich für die Entwicklung gemeinsamer Strategien, Ansätze oder Produkte entscheiden;
- **zwischen nationalen thematischen Netzen von Entwicklungspartnerschaften**, bei denen EP auf europäischer Ebene Erfahrungen aus ihren nationalen thematischen Netzen austauschen. Die Europäische Kommission erleichtert diese Arbeit, indem sie strategische Ansätze und Ergebnisse überprüft und in europaweiten Diskussions- und Politikforen verbreitet;
- **zwischen den Verwaltungsbehörden und den Nationalen Unterstützungsstrukturen sowie relevanten Personen und Organisationen in der gesamten EU**. In den Programmen der Gemeinschaftsinitiative (PGI) verpflichteten sich die zuständigen Verwaltungsbehörden selbst zu enger Zusammenarbeit und gegenseitigem Lernen in von der Europäischen Kommission koordinierten Arbeitsgruppen sowie durch direkte Zusammenarbeit der Mitgliedstaaten.

Dieser Leitfaden behandelt die erste dieser Ebenen.

## Wodurch unterscheidet sich die transnationale Zusammenarbeit im Rahmen von EQUAL von den Ansätzen anderer EU-Programme?

EQUAL	Andere EU-Programme
EQUAL erfordert einen gemeinsamen nationalen und transnationalen Ansatz.	Die wichtigsten EFRE- und ESF-Strukturfondsprogramme erfordern kein transnationales Element (bzw. lassen dies in der Regel nicht zu). LEADER fördert die transnationale Zusammenarbeit, setzt sie aber nicht voraus.
Die Auswahl transnationaler Partnerschaften ist geografisch weder vorbestimmt noch eingeschränkt.	Der Hauptteil der Zusammenarbeit im Rahmen von INTERREG konzentriert sich auf grenzüberschreitende Maßnahmen.
Transnationale Partnerschaften setzen sich aus unabhängigen nationalen EP zusammen.	LEONARDO finanziert transnationale Projekte mit einer Trägerorganisation oder mit Vertragspartner/innen, die für die Verwaltung aller Aktivitäten aller Teilnehmer und Teilnehmerinnen aus allen beteiligten Mitgliedstaaten verantwortlich sind.



„Der EQUAL-Leitfaden zur Transnationalität ist konzipiert, um Entwicklungspartnerschaften bei der Entwicklung erfolgreicher transnationaler Vereinbarungsaktivitäten im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL zu unterstützen. Dieser Leitfaden beinhaltet eine Zahl von Modulen, von denen dieses das zweite einer Serie ist.“

EQUAL verstehen

## Transnationale Zusammenarbeit

„Wozu auf transnationaler Ebene arbeiten? Sie entdecken neue Arbeitsmethoden, Sie lernen, wie man eine neue Logik anwendet, Sie erkunden neue Ideen und tauschen sie aus und Sie fördern kreative Lösungen“

### 2.1 Transnationale Arbeit in EQUAL

Im Rahmen von EQUAL erfolgt die transnationale Zusammenarbeit auf drei Ebenen:

- zwischen EP,
- zwischen nationalen thematischen Netzen von EP,
- zwischen den verantwortlichen Verwaltungsbehörden/ Nationalen Unterstützungsstrukturen und wichtigen Personen und Organisationen innerhalb der EU.

Diese Kurzübersicht bezieht sich auf die transnationale Zusammenarbeit zwischen den EP. Die transnationale thematische Vernetzung (siehe Anhang 2.9) wird von der Europäischen Kommission in Zusammenarbeit mit den Verwaltungsbehörden in den Mitgliedstaaten organisiert und verwaltet.

#### Alle transnationalen EQUAL-Partnerschaften...

müssen den Informations- und Erfahrungsaustausch (siehe Anhang 2.3) planen sowie Ideen, Strategien und Aktivitäten der Partnerschaften kennen lernen

... und

Vergleiche anstellen um eine parallele Entwicklung / Erprobung / Validierung innovativer Ansätze (siehe Anhang 2.4) zum ausgewählten Problemfeld durchführen zu können,

... sie werden in der einen oder anderen Form auch an Folgendem beteiligt sein:

Import, Export oder Übernahme neuer Ansätze (siehe Anhang 2.5) durch Anpassung der an anderer Stelle erprobten Arbeit an die eigene Situation,

Gemeinsame Entwicklung einer Dienstleistung, eines Produkts oder Systems (siehe Anhang 2.6) durch die Bündelung der Kapazitäten der einzelnen Projektpartner/innen,

Erfahrungsaustausch vor Ort (siehe Anhang 2.7) durch Austausch zwischen Partnerschaften, Mitarbeiter/innen, Ausbildungsteilnehmer/innen oder Ausbilder/innen für kürzere oder längere Zeit.

Die transnationale Zusammenarbeit ist ein dynamischer Prozess. Die entwickelten Modelle sind keine endgültigen. Integriert in die Entwicklung der EQUAL-Initiative sind spezifische Maßnahmen und Instrumente (siehe Anhang 2.1) zur Unterstützung der EP.

Eine transnationale Partnerschaft kann mehrere Kooperationsmodelle nutzen und sie je nach Entwicklungsstand und Fort-

schritt der Beziehungen sowie der Aktivitäten der Partnerschaften anpassen. Einzelne EP-Mitglieder können an einer Vielzahl von Aktivitäten mit transnationalen Partnerschaften beteiligt sein, die alle Partner und Partnerinnen einschließlich der Betroffenenengruppen – von benachteiligten Personen bis hin zu politischen Entscheidungsträger/innen – einbeziehen (siehe Anhang 2.2).



## 2.2 Die Vorteile der transnationalen Zusammenarbeit

### Vorteile für Organisationen

#### Aus strategischer und langfristiger Sicht

- Teilnahme an europäischen Netzen und Aufbau von Kontakten in anderen Mitgliedstaaten eröffnen Möglichkeiten für die künftige Zusammenarbeit und geben dem EP-Arbeitsplan eine europäische Dimension.
- Die Einbeziehung in fachliche Entwicklungen größeren Maßstabs ermöglicht einen Vergleich der eigenen Arbeitsmarktpolitik und -praxis mit jener anderer Mitgliedstaaten.
- Stärkung des Ansehens und Nutzens einer EP und ihrer wichtigsten europäischen Partner/innen aus Sicht der Fachkollege/innen und wichtigen Entscheidungsträger/innen.
- Sensibilisierung und Verständnis im Bereich einschlägiger Entwicklungen in der europäischen Politik.

#### Aus operativer und kurzfristiger Sicht

- Möglichkeit des Zugangs zu neuen Ideen sowie des Austauschs und der Diskussion eigener Ideen in breiterem Kontext.
- Ermutigung zur Nutzung internationaler Erfahrung und internationaler Expertisen bei der Erprobung und Verbesserung bestehender Angebote, Materialien und Methoden sowie der Entwicklung neuer Produkte.
- Angebot einer erweiterten Auswahl neuer Geschäftspartner/innen, politischer Verbündeter und technischer Mitarbeiter/innen.
- Erleichterung des Erwerbs neuer Fertigkeiten und Kompetenzen.
- Möglichkeit des Experimentierens in Bereichen von gemeinsamen Interesse und gegenseitige Förderung vorteilhafter Geschäftsmöglichkeiten.

### Einige Vorteile für einzelne Teilnehmer/innen

- Erweiterung der persönlichen Erfahrungen, fremdsprachlicher Fertigkeiten sowie einer breiteren europäischen Perspektive.
- Ausweitung der Informationsquellen und Kontakte.
- Sensibilisierung und besseres Verständnis hinsichtlich der Stärken und Schwachpunkte nationaler Beschäftigungspolitik und Lernsysteme.
- Verbesserung der Fähigkeit zur Selbsteinschätzung sowie Ausweitung der Selbstachtung und des Selbstwertgefühls.

## 2.3 Herausforderungen

### Einige allgemeine Herausforderungen für transnationale Partnerschaften

- Sie sind zeitaufwendig (siehe Anhang 2.11) und ihre Entwicklung setzt Engagement voraus.
- Die Ermittlung der am besten geeigneten transnationalen Partnerschaft(en) (siehe Anhang 2.8) ist zeitintensiv, vor allem unter dem Zeitdruck des „transnationalen Fensters“ (Zeitraum nach der Aufnahme der EP-Daten in die Gemeinsame Datenbank von EQUAL, in dem transnationale Partnerschaften gebildet werden können).
- Aushandlung eines anspruchsvollen gemeinsamen transnationalen Arbeitsprogramms.
- Die Arbeit in einer Partnerschaft ist anspruchsvoll und erfordert neben geeigneten Methoden für die Arbeit, Dokumentation und Begleitung auch Flexibilität und Kompromissbereitschaft.
- Es müssen erhebliche finanzielle und personelle Ressourcen (siehe Anhang 2.10) bereitgestellt werden.
- Um kreative und innovative Ergebnisse zu erzielen, müssen gewisse Risiken eingegangen werden.
- Die transnationale Arbeit stellt neue Anforderungen an Ihre Mitarbeiter/innen und erfordert neue Fertigkeiten und die Fähigkeit zur Arbeit in einem anderen kulturellen, kontextuellen und sprachlichen Umfeld.
- Einige Ihrer transnationalen Partnerschaften könnten weniger engagiert sein als Sie selbst und sogar „aussteigen“, wenn Sie feststellen, welchen Aufwand die Zusammenarbeit mit sich bringt.
- Erfolgreiche transnationale Partnerschaften erfordern eine kontinuierliche Begleitung und laufende Evaluierung.
- Und erfordern Regelungen in Bezug auf die Frage des geistigen Eigentums.
- Unterschiedliche kulturelle, organisatorische Rahmenbedingungen und Arbeitsgewohnheiten (siehe Anhang 2.12) sind zu berücksichtigen.
- Schwierigkeiten aufgrund des Wechsels von Partner/innen während der Zusammenarbeit müssen bedacht und einkalkuliert werden und für eine.
- Kontinuität des Personals vom Entwurf bis zur Verbreitung sollte gesorgt sein. Alles sollte unternommen werden, um sicherzustellen, damit Mitarbeiter/innen bleiben oder zumindest als „Bezugspersonen“ für die Arbeit zur Verfügung stehen.



## Und schließlich ...

Insgesamt sollte die transnationale Zusammenarbeit im Rahmen von EQUAL sowohl in der Politik als auch in der Praxis Wirkung zeigen. Es gibt jedoch Grenzen für das, was eine einzige Partnerschaft erreichen kann (siehe Anhang 2.11). Es ist wichtig, sich diese Grenzen zu verdeutlichen, Veränderungen vorherzusehen und sich realistische und erreichbare Ziele zu setzen. Überambitionierte EP, die ihre Ziele nicht erreichen, leisten nur einen geringen Beitrag. EP mit realistischen Zielen und einer guten Vorbereitung auf die sich ihnen stellenden Herausforderungen können jedoch eine hohe Wirkung erzielen.

Wodurch zeichnen sich realistische Zielvorgaben aus? **Ein guter Ansatz besteht in der so genannten SMART-Formel, die von der EQUAL-Partnerschaftsgruppe empfohlen und bereits von mehreren transnationalen Partnerschaften genutzt wird:**

- S** Spezifisch
- M** Messbar
- A** Aktiv beeinflussbar
- R** Realistisch
- T** Terminiert

Eine spezifische, realistische und messbare Zieldefinition stellt für transnationale Partnerschaften bei der Gestaltung der Arbeit in ihren nationalen EP eine große Herausforderung dar. Deshalb gewährleistet EQUAL für einen Mindestzeitraum von sechs Monaten während der Vorbereitungsphase (früher: Aktion I) die Finanzierung.

## ACHTUNG!

Die genauen Regelungen für die Vorbereitungsphase sind von Mitgliedstaat zu Mitgliedstaat verschieden, so dass jede EP die exakten Anforderungen und den genauen Zeitplan der eigenen Verwaltungsbehörden sowie der Länder der kooperierenden EP kennen muss. Zum Beispiel kann sich die Zusammenarbeit durch unterschiedliche nationale Umsetzungszeitpläne äußerst schwierig gestalten, weshalb vorab geprüft werden sollte, ob eine Kooperation möglich ist (siehe die länderspezifischen Informationen zu den Themen der Mitgliedstaaten in Übersicht I und den [Link zu diesen Informationen auf der EQUAL-Website](#)).



„Der EQUAL-Leitfaden zur Transnationalität ist konzipiert, um Entwicklungspartnerschaften bei der Entwicklung erfolgreicher transnationaler Vereinbarungsaktivitäten im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL zu unterstützen. Dieser Leitfaden beinhaltet eine Zahl von Modulen, von denen dieses das dritte einer Serie ist.“

Die Vorbereitung läuft

## 3. Vorbereitung der transnationalen Zusammenarbeit

„Wer in der transnationalen Zusammenarbeit wirklich etwas auf die Beine stellen will, muss dieses gewisse Etwas haben. Die Arbeitszeit ist nicht mit der von normalen Angestellten vergleichbar. Man muss sehr viel Zeit und Energie investieren und von seiner Arbeit überzeugt sein“

### 3.1 Anpassung der Pläne an die EP-Ziele

Gute transnationale Partnerschaften sind das Ergebnis einer guten Vorbereitung. Es sei daran erinnert, dass die Planung der transnationalen Zusammenarbeit von Anfang an Teil dieser Vorbereitung sein muss. Stellen Sie sicher, dass Ihr nationales Arbeitsprogramm Ihre transnationalen Ziele zulässt.

**Stellen Sie sicher, dass Ihre transnationalen Pläne mit Ihren EP-Zielen übereinstimmen** (siehe Anhang 31).

Der erste und entscheidende Test, wie viel die transnationale Zusammenarbeit wert ist, ist der Nutzen, den sie Ihrer EP bringen kann. Sie können dies anhand der folgenden Tabelle untersuchen, indem Sie die darin aufgeführten Punkte mit den erklärten Zielen und angestrebten Ergebnissen Ihrer eigenen EP unter Berücksichtigung des Aspekts der Chancengleichheit vergleichen.

	<b>Nennen Sie die Hauptmerkmale Ihres nationalen EP-Arbeitsplans</b>	<b>Die Hauptmerkmale Ihres voraussichtlichen transnationalen Arbeitsplans</b>	<b>Stellen Sie die Grundsätze und Ziele für Chancengleichheit in Ihrer EP auf</b>
Welche <b>Dienstleistungen, Prozesse, Systeme und/oder Produkte</b> wollen Sie entwickeln/verbessern?	Gemeinsame Prozesse, Systeme, Produkte, Forschungstätigkeit, Verbreitung	Aspekte Ihres EP-Plans, die Sie im Rahmen der gemeinsamen Arbeit mit Ihren transnationalen Partnerschaften schwerpunktmäßig behandeln werden Aspekte der Arbeit der transnationalen Partnerschaft, die diese im Rahmen der gemeinsamen Arbeit schwerpunktmäßig behandeln werden Alle neuen Produkte und Tätigkeiten, die sich auf Ihre transnationale Partnerschaft beziehen	Gemeinsam genutzte oder entwickelte Produkte, Forschungs-, Verbreitungs- und ggf. politische Maßnahmen im Bereich Chancengleichheit
Welche <b>Ziele</b> stehen im Mittelpunkt Ihrer EP?	Die Arbeitsmarktthemen und benachteiligten Personen, die Sie ansprechen	Die Arbeitsmarktthemen und die benachteiligten Gruppen, die durch die erweiterte transnationale Partnerschaft angesprochen werden	Ausgewählte Themen und Zielvorgaben im Bereich Chancengleichheit
Welche <b>besonderen Vorteile</b> erwarten Sie von Ihrer Arbeit?	Wirkung auf Begünstigte Wirkung auf die Praxis der Partner/innen Wirkung auf die Produkte	Wirkung auf Partner/innen, Projektarbeiter/innen und Teilnehmer/innen Wirkung auf die Praxis der Partnerschaft Wirkung auf die Produkte	Wirkung auf Politik und Praxis im Bereich Chancengleichheit Verstärkte Sensibilisierung für Gleichstellungsfragen
Was sind die <b>innovativen Merkmale</b> der EP und ihrer Tätigkeit?	Partnerschaft, Zielgruppen, Methodik, Systeme und Produkte, Politik	Kombination aus Ländern, unterschiedlichen Partnerschaften, Methoden, Systemen, Produkten	Neue Ansätze und Techniken
Welcher <b>zusätzliche Nutzen</b> soll von der transnationalen Zusammenarbeit ausgehen?	Neue Methoden, Prozesse/Forschung, Produkte Möglichkeiten zur Verbesserung Ihrer eigenen Prozesse, Forschung, Produkte	Unterstützung der Forschung aus anderen Ländern Ergänzung der Politik durch die Praxis Nachweis für internationalen Transfer Peer-Reviews Internationale politische Ideen, in der Praxis erprobte Modelle oder Produkte	Beispiele bewährter Praktiken/Anwendung in neuen Umfeldern Möglichkeiten zur Feststellung der Wirkung Beispiele für die umfassendere Sensibilisierung für Gleichstellungsfragen



Eine der in EQUAL-Förderrunde I erfolgreich als Beitrag zur Organisation transnationaler Partnerschaften verwendeten Techniken wird als **Benchlearning** bezeichnet. Dieser Ansatz stellt sicher, dass das Lernen auf Basis gesammelter Erfahrungen auch tatsächlich stattfindet. Er beruht ganz einfach auf der Einsicht, dass es keinen Sinn hat, anstatt von anderen zu lernen, das Rad immer wieder neu zu erfinden.

Die dem **Benchlearning** zugrunde liegende Idee ist, jene von Innovationen zu überzeugen, die sich ihnen widersetzen. Normalerweise muss bewiesen werden, warum Veränderungen nötig sind. Beim Benchlearning-Prinzip muss dargestellt werden, warum Veränderungen nicht stattfinden sollen. Weitere Informationen über Benchlearning finden Sie auf der Website [www.benchlearning.com](http://www.benchlearning.com).

## 3.2 Realistische Planung

Folgende Planungshinweise können hilfreich sein:

- Versuchen Sie, mindestens eine erfahrene Person in die Gestaltung der transnationalen Arbeitsprogramme und die Verwaltung der transnationalen Zusammenarbeit einzubeziehen. Falls es niemand Entsprechenden in Ihrer EP gibt, beraten Sie sich mit jemandem, der über diesbezügliche Erfahrungen mit EQUAL, anderen EG-Programmen wie Leonardo da Vinci oder mit nicht an den Personalbereich gebundenen Initiativen oder auch Nicht-EU-Initiativen verfügt.
- Stellen Sie sicher, dass die Lenkungsgruppen aller EP, alle wichtigen Partner/innen, und Mitarbeiter/innen die Verpflichtung zur transnationalen Zusammenarbeit verstehen und wissen, wie sich diese in die nationalen Arbeitsziele, -pläne und die Finanzierung einfügt.
- Sorgen Sie dafür, dass geeignete Ressourcen für die transnationale Arbeit zu Verfügung stehen, sprechen Sie Probleme in diesem Zusammenhang unverzüglich an und nehmen Sie die erforderlichen Änderungen vor. Stellen Sie eine genaue Checkliste der erforderlichen Ressourcen (siehe Anhang 3.2) auf.
- Stellen Sie sicher, dass alle EP-Partner/innen die ihnen zugeordneten Rollen und Verpflichtungen erfüllen und eindeutig von der transnationalen Zusammenarbeit profitieren. Dies gewährleistet den Erfolg der gesamten transnationalen EQUAL-Partnerschaft.
- Sorgen Sie dafür, dass Ihre EP-Partner/innen den Plan, den Sie mit Ihren transnationalen Partnerschaften verhandeln, verstehen und befürworten. Lassen Sie den transnationalen Arbeitsplan auch durch den EP-Lenkungsausschuss genehmigen.
- Planen Sie eine regelmäßige Berichterstattung über Fortschritte auf transnationaler Ebene ein. Sorgen Sie für spezielle Informationstreffen, ein internes Infoblatt oder einen Newsletter und achten Sie darauf, dass die transnationale Arbeit immer auf der Tagesordnung der Partnerschaftstreffen steht.

## Beispiel: Gemeinsame Produkt- oder Systementwicklung (TCA 2094 MOTIVATION)

Drei Partnerschaften entwickelten gemeinsam:

- eine Aufstellung der Beschäftigungsressourcen, wobei alle nationalen EP ihre Beschäftigungsressourcen und -instrumente zusammengestellt haben
- eine transnationale Studie zur Motivation: Die Einzelerhebungen werden von allen Begünstigten der nationalen EP ausgefüllt, und die Partnerschaften haben sich auf die Nutzung eines gemeinsamen Softwaretools geeinigt.

## Vorbereitung auf die Suche nach transnationalen Partnerschaften

Die Suche der richtigen Partnerschaft gestaltet sich erheblich einfacher, wenn die Erwartungen klar sind und Einsicht darüber besteht, dass in den besten Partnerschaften jeder etwas beitragen und zurückerhalten kann.

- Fertigen Sie eine Checkliste der Fragen und über potenzielle Partnerschaften (siehe Anhang 3.3) an, die beantwortet werden müssen.
- Erstellen Sie eine klare und umfassende Beschreibung der Ziele Ihrer transnationalen Zusammenarbeit.

## 3.3 Aufbau eines Partnerschaftsteams

Eine in der transnationalen Arbeit erfahrene Koordination hat die Qualitäten des „idealen“ transnationalen Projektmitarbeiters bzw. der idealen Projektmitarbeiterin wie folgt beschrieben: „Wenn Sie sich Partnerschaften und Gruppen ansehen, die gut funktioniert haben, dann lag das an den beteiligten Leuten. Sie haben es möglich gemacht. Wer in der transnationalen Zusammenarbeit wirklich etwas auf die Beine stellen will, braucht eben dieses gewisse Etwas. Die Arbeitszeit ist nicht mit der von normalen Angestellten vergleichbar, man muss sehr viel Zeit und Energie investieren und von seiner Arbeit überzeugt sein.“

Das Wichtigste, was eine EP in eine transnationale Partnerschaft einbringt, ist ihr Team. Es sind Menschen, nicht Pläne und Berichte, die gewährleisten, dass die transnationale Zusammenarbeit Erfolg hat.

Erfolgreiche transnationale Partnerschaften:

- verfügen über mindestens eine ständige Ansprechperson, die Kontinuität gewährleisten und der transnationalen Tätigkeit ausreichend Zeit widmen kann. Dies kann, muss aber nicht die transnationale Teamleitung sein. Da persönliche Beziehungen und Vertrauen entscheidenden Anteil an jeder effektiven transnationalen Zusammenarbeit haben, kann ein Personalwechsel unnötige Verzögerungen und Probleme verursachen;



- verfügen nach Möglichkeit über jemanden mit guten Fremdsprachenkenntnissen. Alle Beteiligten müssen wirkliches Interesse und Engagement für die Arbeit über Grenzen und Kulturen hinweg mitbringen;
- wurden allen Partnerschaften der Grundgedanke und die Inhalte der verbindlichen Vereinbarungen über die transnationale Zusammenarbeit richtig erklärt. Die Partnerschaften müssen von Anfang einbezogen und über ihre spezifischen Interessen und persönlichen Erwartungen und Ziele gefragt werden;
- weisen gute Managementfertigkeiten und Erfahrung im Team auf. Wenigstens ein Mitglied sollte nach Möglichkeit bereits über transnationale Erfahrungen verfügen;
- verfügen über Expert/innen und praxiserfahrene Mitarbeiter/innen;
- vermeiden es, eine einzige Person mit der Koordinierungs-/Verwaltungsfunktion, wie etwa der Partnerschaftssuche und der Gestaltung der TCA, zu betrauen, sondern sorgen dafür, dass dabei alle einbezogen werden. Der Rückgriff auf externe Hilfe hierfür ist nicht zu empfehlen.

### 3.4 Kontaktaufnahme zu potenziellen transnationalen Partnerschaften

Für die meisten EP kann die Partnersuche nicht abgeschlossen werden, bevor das „transnationale Fenster“ (während der Vorbereitungsphase, früher Aktion I) geöffnet wird. Das geschieht am 1. Januar 2005, nachdem alle Mitgliedstaaten ihre EP genehmigt haben und deren Daten in die Gemeinsame EQUAL-Datenbank (ECDB) eingegeben haben.

Zögern Sie jedoch nicht, früher mit der Arbeit anzufangen. Sie können mehrere Schritte bereits unternehmen, sobald die Genehmigung für Ihre EP erteilt wurde:

- Kontaktieren Sie potenzielle Partnerschaften, die Sie kennen oder mit denen Sie bereits zusammengearbeitet haben, und stellen Sie fest, ob diesen ebenfalls eine Genehmigung erteilt wurde.
- Stellen Sie spezifische Informationen über Ihre EP für potenzielle Partnerschaften zusammen. Eine zusammenfassende Beschreibung Ihrer EP (etwa 1 Seite) in den jeweiligen Landessprachen ist besonders hilfreich. Nutzen Sie diese „Zusammenfassung“ am besten auch für die ECDB und unterstreichen Sie darin Ihr Engagement bei der transnationalen Zusammenarbeit.
- Stellen Sie gegebenenfalls ein Profil Ihrer idealen transnationalen Partnerschaft (siehe Anhang 3.4) zusammen. Dadurch wird möglicherweise schneller deutlich, was Sie erwarten.

### Beispiel: Partnerschaften müssen nicht aus dem gleichen Themenbereich stammen. (TCA 993 EMPOWER)

Großbritannien hat dem Themenbereich G, der auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie abzielt, keine speziellen EQUAL-Mittel zugeteilt. Das britische Projekt aus dem Themenbereich A, die EP Action for Carers and Employment (ACE National), wählte zur Ergänzung ihrer eigenen Arbeit die österreichische Partnerschaft Fempower, die unter dem Themenbereich G finanziert wird. Gesamtziel des TCA Empower ist die Bekämpfung der Arbeitslosigkeit von Betreuungspersonal sowie von allein erziehenden Eltern. Beide EP erstellen Schulungsmaterialien und Hilfsmittel, mit denen zum Beispiel Mentoringsysteme und Arbeitgeber/innenunterstützung entwickelt werden können – und die Partnerschaft wird die Möglichkeit zur Entwicklung und Erprobung gemeinsamer Leitlinien für diese Dienstleistungen bieten.

### 3.5 Arbeitsstil, Sprache und sonstige Themen

Organisatorische Unterschiede zwischen transnationalen Partnerschaften können Probleme bei der Ausarbeitung des Arbeitsplans und der Aufteilung der Ressourcen sowie der Nutzung der gemeinsamen Ergebnisse verursachen. Diese Unterschiede können zum Beispiel bedingt sein durch:

- Unterschiede in der Größe: Manche EP haben nur zwei oder drei Partnerorganisationen, andere mehr als zwanzig.
- Unterschiede im Status: Manche EP beziehen große nationale oder regionale Organisationen ein, andere setzen sich aus kleinen lokalen Organisationen oder Gemeinden zusammen.
- Unterschiede in Bezug auf beim Arbeitsmarktzugang benachteiligte Personen: Manche EP engagieren sich selbst in der Arbeit mit diesen Personen, andere befassen sich vorwiegend mit der Ressourcenausstattung und Beeinflussung jener, die die unmittelbare Arbeit verrichten.

Es ist wichtig, organisatorische Unterschiede durch Einsatz der in diesem Leitfaden beschriebenen Kommunikationsmittel und sonstigen Instrumente zu lösen und sie nicht als komplexe kulturelle Unterschiede misszuverstehen, für die es keine einfachen Lösungen gibt. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Partnerschaften setzt die Lösung organisatorischer Probleme voraus. Eine genaue und sorgfältige Definition des Arbeitsplans kann bei der Klärung dieser Angelegenheiten hilfreich sein.

Kulturelle Unterschiede (siehe Anhang 3.5) und unterschiedliche Arbeitsstile können größere Missverständnisse und Schwierigkeiten verursachen als sprachliche Hürden. Diese Schwierigkeiten und Missverständnisse können bedingt sein durch unterschiedliche:

- soziale Einstellungen und Verhaltensmuster,
- Unternehmens- und Arbeitskulturen,
- Einstellungen im Hinblick auf Zeitplanung und Pünktlichkeit.

Die Überwindung kultureller Unterschiede (siehe Anhang 3.5) und unterschiedlicher Arbeitsstile birgt Herausforderungen, bietet jedoch auch gute Lernmöglichkeiten. Das Geheimnis liegt darin, diese Unterschiede in der Zusammenarbeit nicht aus den Augen zu verlieren.



### Beispiel: Kulturübergreifende Zusammenarbeit (TCA 1567 MIKIRI)

Die transnationale Partnerschaft Mikiri stellt sich in kreativer Weise der Herausforderung, in verschiedenen Kulturen und Sprachen zu arbeiten, indem sie auf „Handlungsmethoden“ zur Festlegung von Prinzipien und Zwecken zurückgreift. Zum Beispiel hat die Partnerschaft das Wesen eines Begriffs wie „Innovation“ untersucht, indem sie ihn mit einer aus Menschen bestehenden Maschine verglich, bei der jede Person ihre eigene Funktion innerhalb der Maschine ausübt. Eine andere Übung war mit dem Begriff der Vielfalt befasst. Diese Übungen sind sprachunabhängig, regen jedoch zur Diskussion an – in jeder Sprache, einschließlich nichtverbaler Kommunikation zwischen Menschen, die nicht die gleiche Sprache sprechen. Dabei sollen Handlungsmethoden erforscht werden, die Lernanreize schaffen und eine auf Erfahrung beruhende Alternative zur Kommunikation bieten.

Seien Sie aufgeschlossen, formulieren Sie klar Ihre Erwartungen und zeigen Sie sich verhandlungsbereit, wenn Ihre Erwartungen nicht erfüllt werden. Die Fähigkeit, trotz aller Unterschiede effektiv kommunizieren zu können, ist einer der Schlüssel für den Erfolg Ihrer transnationalen Zusammenarbeit.

Selbst sichere Kenntnisse des Englischen (oder einer anderen gemeinsamen Sprache) schützen nicht unbedingt vor Missverständnissen. Ein und derselbe Inhalt kann in verschiedenen nationalen Kontexten unterschiedliche Bedeutung haben. Bei der Festlegung der Arbeitsaufgaben ist es hilfreich, dies sorgfältig zu prüfen. Auch der Einsatz von Dolmetscher/innen kann Sprachprobleme nur teilweise lösen.

Zeit und Geld müssen in den Teamaufbau investiert werden, je höher die interkulturelle Kompetenz innerhalb des Teams, umso besser wird diese Investition greifen.

Nehmen Sie auch die Beratung und Hilfe der Nationalen Stützstrukturen in Anspruch.

In transnationalen Teams lernen alle schon allein dadurch, dass sie teilnehmen. Der Nutzen, den sie aus ihren Erfahrungen ziehen – insbesondere wenn sie zum ersten Mal transnationale Arbeit leisten – ist jedoch größer, je strukturierter Lernen statt findet. Hierzu eignet sich besonders ein transnationales oder interkulturelles Seminar (siehe Anhang 3.6). Es gibt zwei Arten dieser Seminare, die auch kombiniert werden können:

- Seminare zur allgemeinen Vorbereitung der Teilnehmer und Teilnehmerinnen auf Prozesse der interkulturellen Dynamik sowie als Grundlage zum Nachdenken über eigene kulturelle Einstellungen und Verhaltensmuster;
- spezielle Seminare mit Schwerpunkt auf der Zusammenarbeit mit einem bestimmten Land oder Arbeitsgebiet.

## 3.6 Geistiges Eigentum

In jeder transnationalen Partnerschaft, die gemeinsame Produkte verbreitet oder neue Produkte entwickelt, ist die Frage nach dem geistigen Eigentum zu klären.

Geistiges Eigentum ist die Darstellung von Ideen. Anders ausgedrückt: Bevor etwas anerkannt und geschützt werden kann, muss es in physischer Form vorliegen. Ideen müssen in einem Buch, einem Softwareprogramm, einem Bild, einer Datenbank usw. materialisiert werden, um als geistiges Eigentum anerkannt zu werden. Geistiges Eigentum kann auf unterschiedliche Weise geschützt werden, u. a. durch Urheberrechte, Patente, Marken oder Gebrauchsmuster. Es ist wichtig, an dieser Stelle zwischen geistigen Eigentums- und Nutzungsrechten an gemeinsam entwickelten Produkten zu unterscheiden.

Für transnationale Partnerschaften kommt es vor allem darauf an, dass sie Fragen des **geistigen Eigentums** (siehe Anhang 3.7) **untereinander klären und sich auf Grundsätze einigen, die sie in ihre Vereinbarung einbauen.**

In den meisten Fällen gewähren die Partnerschaften die gegenseitige freie Nutzung der Materialien bei vollständiger Angabe der Autorinnen und Autoren. Es gibt aber noch weitere Aspekte, die zu berücksichtigen sind:

- Ansprüche von Dritten, die mit der Entwicklung von Materialien oder Software beauftragt wurden – sie müssen genau geregelt und verstanden werden.
- Was geschieht im Falle eines gemeinsam entwickelten Produkts: Werden etwaige Rechte gleichmäßig aufgeteilt, oder besitzen die Partnerschaften Rechte an den Versionen für ihre jeweilige Sprache oder ihr Land?
- Was passiert mit Einnahmen aus einem möglichen Verkauf von Rechten? (Beachten Sie, dass diese Frage auch in der EU-Verordnung über die Bezuschussungsregeln eine Rolle spielt.)

Zur Klärung dieser und anderer Fragen ist es wichtig, dass sich die Partnerschaften an die jeweils für sie zuständige Verwaltungsbehörde/Nationale Unterstützungsstruktur wenden und herausfinden, ob es dazu nationale Leitlinien und Bestimmungen gibt. Das Vereinigte Königreich (GB) verfügt auf seiner Website über einen Leitfaden zum Thema geistiges Eigentum: <http://www.equal.ecotec.co.uk/>. Frankreich besitzt ebenfalls einen Leitfaden auf seiner Website: <http://www.equal-france.com/>.

Handeln Sie rechtzeitig, um einem Streit über geistiges Eigentumsrecht vorzubeugen.



„Der EQUAL-Leitfaden zur Transnationalität ist konzipiert, um Entwicklungspartnerschaften bei der Entwicklung erfolgreicher transnationaler Vereinbarungstätigkeiten im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL zu unterstützen. Dieser Leitfaden beinhaltet eine Zahl von Modulen, von denen dieses das vierte einer Serie ist.“

Die Vorbereitung läuft

## 4. Die Suche nach Partnern

„Die Nationalen Unterstützungsstrukturen sollten die EP darauf hinweisen, dass die Beschreibung, die sie im nationalen Antragsformular abgeben, nicht nur zur Erfassung, sondern auch zur Partnerschaftssuche innerhalb der ECDB dient“

### 4.1 Die Suche nach Partnerschaften in anderen Mitgliedstaaten

Die Suche nach transnationalen Partnerschaften und die gemeinsame Entwicklung eines Arbeitsprogramms sind mit erheblichem zeitlichen und organisatorischen (siehe Anhang 4.1) Aufwand verbunden und muss neben der Fertigstellung der nationalen Vereinbarung in einen dicht gedrängten Zeitplan der Vorbereitungsphase integriert werden.

Erfahrene EP

- prüfen nach ihrer Genehmigung für EQUAL, ob Organisationen in anderen Mitgliedstaaten, die sie bereits kennen oder von denen sie gehört haben, sich ebenfalls für EQUAL beworben und eine entsprechende Genehmigung erhalten haben. Partnerschaften, die auf früheren Erfahrungen oder zuverlässigen Empfehlungen beruhen, können sehr effektiv sein. Es muss jedoch ein hohes Maß an Arbeitsmotivation gegeben sein. Sich mit transnationalen Partnerschaften nur gut zu verstehen, reicht nicht aus.

Alle EP

- können, sobald das „transnationale Fenster“ geöffnet ist und alle Mitgliedstaaten am 1.1.2005 die Informationen über ihre genehmigten EP übermittelt haben, die Gemeinsame EQUAL-Datenbank (ECDB) (siehe Anhang 4.2) der EQUAL-Website der Kommission ([europa.eu.int/comm/EQUAL](http://europa.eu.int/comm/EQUAL)) für die Suche nutzen, HYPERLINK mit potenziellen Partnerschaften Kontakt aufnehmen und Vorbereitungen für die Zusammenarbeit treffen.

Sollten die Suche in der ECDB und alle anderen Versuche, geeignete Partnerschaften zu finden, erfolglos verlaufen und eine Entwicklungspartnerschaft „übrig bleiben“, werden die Verwaltungsbehörden des betreffenden Mitgliedstaats der fraglichen EP mit Unterstützung der Kommission zur Seite stehen. Im Frühjahr 2005 wird eine „Clearingstelle“ zwischen Mitgliedstaaten eingerichtet, an die sich die Verwaltungsbehörden der Mitgliedstaaten und ihre Nationalen Unterstützungsstrukturen wenden können, um für mögliche noch nicht vermittelte Partnerschaften Kontakte herzustellen.

### 4.2 Die Gemeinsame EQUAL-Datenbank (ECDB)

Die ECDB ist eine Datenbank, in die alle im Rahmen von EQUAL ausgewählten EP (1. und 2. Antragsrunde) eingespeist sind. In der Datenbank wird das Profil jeder ausgewählten EP beschrieben und Kontaktinformationen genannt. Bewilligte TCA sind ebenfalls nach Genehmigung über die ECDB einzusehen.

Die ECDB ist über das Web öffentlich zugänglich und daher für alle EP einsehbar. Ausgenommen sind vertrauliche Daten, wie Finanzdaten. Die Kurzbeschreibungen sowie Details zum transnationalen Vorhaben werden in der jeweiligen Nationalsprache und auch Englisch bzw. Französisch angeboten.

#### Beispiel: EP ohne vorherige Erfahrung in der Nutzung der ECDB (TCA 2434 DISABILITY FORUM)

Im Vereinigten Königreich (GB) hatte das Portland College noch keine transnationale Erfahrung. Es nutzte die ECDB zur Suche nach mehreren potenziellen Partnerschaften. Daraus entwickelte sich ein aus 4 EP bestehendes transnationales Netz. Zwei der britischen Partnerschaften befassten sich mit Fragen beeinträchtigter Menschen, eine dritte mit maßgeschneiderten, individualisierten Lernansätzen. Diese Partnerschaften ergänzten sich so gut, dass gemeinsam selbstanpassende technologischer Geräte entwickelt werden konnten.

Die Suchmaschine der ECDB kann durch Eingabe von Stichwörtern und verschiedenen weiteren spezifischen Kriterien genutzt werden. Dabei können unterschiedliche Suchmodi (siehe Anhang 4.2) für unterschiedlich komplexe Suchanfragen verwendet werden. Allerdings ist die ECDB lediglich ein Hilfsmittel, und ihre Ergebnisse sollten mit besonderer Sorgfalt (siehe Anhang 4.3) weiterverfolgt und überprüft werden. Einige der neun EQUAL-Themenbereiche werden von einzelnen Mitgliedstaaten unterschiedlich behandelt. Die Integration für Menschen mit Behinderung beispielsweise kann je nach Mitgliedstaat verschiedenen Themenbereichen zugeordnet sein. Wenn Sie dies nicht berücksichtigen, erschwert das Ihre Suche.



### 4.3 Anschlussmaßnahmen

Sobald Sie die Suche auf eine kleine Zahl potenzieller Partnerschaften in der ECDB eingegrenzt haben, sollten Sie so schnell wie möglich konkrete Schritte unternehmen. Vor dem Hintergrund zeitlicher und finanzieller Zwänge (siehe Anhang 4.4) empfiehlt sich eine erste Kontaktaufnahme per Telefon, Fax, E-Mail oder Videokonferenz. Verläuft diese positiv, sollten Sie sich um ein persönliches Treffen bemühen, bei dem Sie Informationen austauschen und die Partnerschaften kennen lernen können. Solche Besuche sind wichtig, um zu beurteilen, ob die Grundlage für eine zweijährige Partnerschaft gegeben ist. Falls möglich, sollten gegenseitige Besuche stattfinden, bei denen jede Partnerschaft die Situation vor Ort kennen lernt.

Bringen Sie zu Besuchen stets eine Beschreibung Ihrer Organisation, Ihrer EP und Ihrer nationalen Partner/innen in der vereinbarten Arbeitssprache mit. Diese ersten Kontakte und Treffen (siehe Anhang 4.5) sind entscheidend und sollten ebenso gut vorbereitet werden, wie die weiteren.

### 4.4 Wie viele Partnerschaften sollten es sein?

EP können erst mit der Umsetzung des transnationalen Arbeitsplans beginnen, wenn eine Vereinbarung mit mindestens einer weiteren Partnerschaft genehmigt wurde. Es ist aber sinnvoll, mit mindestens zwei transnationalen Partnerschaften zu kooperieren. Falls aus welchen Gründen auch immer, eine EP die Kooperation beendet, behält die Vereinbarung dennoch ihre Gültigkeit und ist nach Adaptierungsarbeiten zuschussfähig.

Die endgültige Größe einer Partnerschaft muss entsprechend ihres Arbeitsumfangs bestimmt werden. Die meisten transnationalen Partnerschaften setzen sich aus drei oder vier Mitgliedern zusammen. Manche Partnerschaften sind größer und können eine entsprechend hohe Vielfalt und Auswahl an Fertigkeiten anbieten. Sie sollten dennoch eine klare Konzentration auf bestimmte Schwerpunkte aufweisen sowie eine komplizierte und kostenintensive Verwaltung vermeiden. Am wichtigsten sind – unabhängig von ihrer Größe – die Qualität und Dauerhaftigkeit einer Partnerschaft, die Qualität ihrer Ergebnisse und der Einfluss, den diese auf die Gestaltung der zukünftigen Arbeitsmarktpolitik haben.

Einige EP wollen sich an mehreren TCA beteiligen. Dies sollte aber eine Ausnahme sein, die nur solchen EP empfohlen werden kann, die genügend Erfahrung und Ressourcen **und** die Fähigkeit zur Steuerung mehrerer transnationalen Prozesse besitzen. Weitere Hinweise hierzu finden Sie in Übersicht 6.1.

#### Beispiel: Eine kleine Partnerschaft (TCA 998 SARA)

Eine österreichische und eine spanische EP arbeiten im Bereich des Abbaus geschlechtsspezifischer Unterschiede am Arbeitsmarkt zusammen. Beide EP verfolgen ähnliche Interessen und ähnliche Aktivitäten in ihren nationalen Arbeitsprogrammen, weshalb es einfach war, ein transnationales Arbeitsprogramm aufzustellen. Die auf nationaler und transnationaler Ebene entwickelten Tätigkeiten sind so eng miteinander verflochten, dass alle EP bereits an den Sitzungen der jeweils anderen EP teilnehmen konnten. Angesichts der Überschaubarkeit der transnationalen Partnerschaft können diese EP bei gegenseitigen Besuchen Veranstaltungen organisieren, bei denen ähnliche Partner/innen auf nationaler Ebene ihre Kollegen und Kolleginnen auf transnationaler Ebene besuchen. Zum Beispiel arbeiten beide mit Gewerkschaften, öffentlichen Verwaltungen und Organisationen zusammen, die die Interessen von Geschäftsfrauen vertreten. Jeder Besuch wurde entsprechend der Interessen der verschiedenen Partnerinnen organisiert und bot zusätzlichen Nutzen durch den Austausch von Erfahrungen sowie gemeinsame Grundlagen für die Entwicklung gemeinsamer Produkte.

#### Beispiel: Eine kleine Partnerschaft (TCA 2802 ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN UTRECHT UND SCHWEDEN)

Dieses TCA besteht aus zwei Partnerschaften – einer aus Schweden und einer aus den Niederlanden. Beide EP sind im Bereich der Integration ethnischer Minderheiten tätig. Sie schreiben den Erfolg ihrer Partnerschaft der Tatsache zu, dass jede EP über eine solide Organisation und eine breite Mitgliederbasis verfügt. Ihre Zusammensetzung ist ebenfalls sehr ähnlich: Beide haben Banken, Wohnungsgesellschaften, Kommunalräte und Geschäftszentren als Partner/innen. Dadurch können viele Kontakte begründet und gepflegt werden.

#### Beispiel: Eine große Partnerschaft (TCA 397 ECCO)

ECCO (European Community Co-operative Observatory) umfasst sechs Mitglieder aus Frankreich, Italien, Spanien, Schweden und dem Vereinigten Königreich (GB) sowie eine assoziierte Partnerschaft aus Rumänien. Die transnationale Partnerschaft gründete auf europäischer Ebene ein neues gemeinnütziges Unternehmen (ECCO) mit einer Leitung für jedes teilnehmende Land. ECCO verfügt über eine spezialisierte Projektunterstützungsstruktur (unter Nutzung von TimeBank), bei der jede Partnerschaft den übrigen an 15 Tagen im Jahr Unterstützung leistet. ECCO ist dabei, eine neue EU-Qualifikation namens ECCE (European Certificate of Community Enterprise) einzuführen und wird sechs Modelle bewährter Praktiken sowie Empfehlungen an politische Entscheidungsträger/innen zur Unterstützung der Sozialwirtschaft herausgeben.



## 4.5 Transnationale Koordination

Der Erfolg der transnationalen Zusammenarbeit hängt letztendlich von ihrer Verwaltung ab. Unabhängig von der Struktur der transnationalen Partnerschaft ist es sinnvoll, für jede EP eine eigene koordinierende Stelle zu nominieren (dies ist nicht dasselbe wie das TCA Secretary – siehe Übersicht 6). Diese Koordinator/innen können dann auf der Grundlage des Mandats, das sie von ihrer EP erhielten,

- potenzielle transnationale Partnerschaften ermitteln und Vorschläge für die Auswahl unterbreiten;
- die Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit aushandeln;
- den transnationalen Arbeitsplan entwickeln und verwalten;
- die Bewertung transnationaler Aktivitäten überwachen und organisieren;
- geplante Treffen sowie Veranstaltungen organisieren und durchführen;
- dafür Sorge tragen, dass EP-Mitglieder umfassend über alle transnationalen Angelegenheiten informiert sind.

### Erfolgreiche Positionierung einer transnationalen Koordination in der Partnerschaft

- Geben Sie den Zuständigen eine Stellung, welche gute Verbindungen zu allen Partnerschaften ermöglicht.
- Greifen Sie nach Möglichkeit auf Personen zurück, die über die vielfältigen erforderlichen Fertigkeiten sowie eine feste Anstellung verfügen um ein Höchstmaß an Stabilität und Kontinuität zu gewährleisten.

### Wünschenswerte Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen

- Vorerfahrung in transnationaler Zusammenarbeit.
- Kenntnisse über den jeweiligen EP-Themenbereich.
- Gute Kenntnis der nationalen Arbeitspläne und Erwartungen aller involvierten Partnerschaften.
- Kommunikationsfähigkeit und gute Kenntnisse der Arbeitssprache.
- Gespür für kulturelle Unterschiede, insbesondere zwischen den Ländern in der Partnerschaft.
- Verhandlungsgeschick.
- Organisations- und Managementfähigkeiten.
- Engagement im Bereich der transnationalen Arbeit.

Die transnationale Koordination ist dann besonders erfolgreich, wenn die Werte und Arbeitserfahrungen der EP in die transnationale Partnerschaft eingebracht werden können. Dies gelingt wiederum nur dann, wenn Koordinator/innen auch umfassend in die Arbeit der eigenen EP eingebunden werden.

## 4.6 Vorbereitung auf die Partnerschaft

Sobald die Koordination feststeht, muss die EP die Aufgaben und Verantwortlichkeiten für die transnationale Zusammenarbeit verteilen – unabhängig der oftmals unterschiedlichen und mehr oder weniger komplexen Entscheidungsstrukturen der verschiedenen beteiligten EP. Die Entscheidungsstruktur einer transnationalen Partnerschaft kann nur dann funktionieren, wenn sie klar und deutlich dargestellt wird. Es empfiehlt sich, die Entscheidungsabläufe in den transnationalen Arbeitsplänen zu präzisieren.

Die Vorbereitungsphase (früher: Aktion I) von EQUAL bietet den transnationalen Partnerschaften Zeit für die Planung und Festlegung ihrer Arbeit. Die Planung selbst ist sehr zeitaufwendig. Da die Mitgliedstaaten unterschiedlich bei der Auswahl ihrer EP vorgehen, können Zeitpläne zwischen den Mitgliedsstaaten voneinander abweichen. Dies ist bei der Planung zu berücksichtigen.

### Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit: zu prüfende Punkte

- Fristen für die Einreichung der nationalen und der transnationalen Vereinbarungen aller beteiligten Partnerschaften: Klären Sie das gleich zu Beginn!
- Müssen Übersetzungsleistungen in Anspruch genommen werden?
- In welchen Mitgliedstaaten müssen die transnationalen Vereinbarungen unterschrieben werden und von wem?

## 4.7 Sondierungstreffen

Sondierungstreffen (siehe Anhang 4.5) sind wichtig. Ein begründetes Urteil (siehe Anhang 4.6) über potenzielle Partnerschaften ist erst nach einem ersten informellen Treffen möglich. Dadurch erhalten beide Seiten die Möglichkeit, sich rechtzeitig zurückzuziehen, falls sie den Eindruck haben, dass eine Partnerschaft nicht funktionieren würde. Fünf wichtige Dinge müssen Sie herausfinden:

1. Spiegeln die Ziele und Strategien der potenziellen Partnerschaft Ihre eigenen wider bzw. beinhalten sie interessante Ergänzungen?
2. Sind Werte und Einstellungen zu Diskriminierung und Ausgrenzung mit den eigenen Vorstellungen vereinbar?
3. Will die gewählte Partnerschaft wirklich eine aktive Kooperation mit Ihrer EP?
4. Vorherige Erfahrung ist keine Bedingung. Wenn die Partnerschaft aber zuvor an internationaler Arbeit beteiligt war, stellt sich die Frage: War diese Arbeit erfolgreich? Falls Probleme auftraten, wurden sie gelöst?
5. Können Sie sich auf eine Arbeitssprache einigen?

Nur wenn die Antworten auf diese Fragen zufrieden stellend ausfallen, lohnen sich die Mühe und der Aufwand, ein erstes Treffen zu arrangieren.



**Strukturierung eines ersten formellen Treffens**

Ein erstes Treffen (siehe Anhang 4.7) ist in der Regel so produktiv wie die dafür investierte Vorbereitung.

- Eine genehmigte Tagesordnung sollte möglichst zwei Wochen vorher übermittelt werden.

- Alle Teilnehmenden müssen sich die Zeit nehmen, um sich über die Inhalte der anderen EP zu informieren.

	<b>Beispiel eines Tagesordnungsentwurfs für ein erstes transnationales Treffen</b>	<b>Hinweise und Tipps</b>
<b>Bekanntmachung</b>	Alle Teilnehmenden stellen sich selbst vor (Arbeitsplatz, Funktion innerhalb ihrer EP und Zusammenfassung ihres beruflichen Hintergrunds)	Beschränken Sie dies auf 2 Minuten je Teilnehmenden und weisen Sie vorher darauf hin, dass diese zeitliche Vorgabe verbindlich ist. Der Vorgang sollte wiederholt werden, falls an späteren Sitzungen weitere Personen teilnehmen bzw. Besuche erfolgen. Sorgen Sie dafür, dass sich die Teilnehmenden bei jedem Treffen erneut vorstellen.
<b>Präsentationen der EP</b>	Jede EP muss sich selbst vorstellen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele</li> <li>• Entstehung (wie und warum kam sie zustande?)</li> <li>• Mitgliedschaft und Struktur</li> <li>• Arbeitsansatz und Arbeitsplan (einschließlich Budget)</li> <li>• Produkte und durchzuführende (einschließlich geplanter) Tätigkeiten</li> <li>• Transnationale Ziele und alle eventuellen Ideen über die Art der beabsichtigten transnationalen Aktivitäten</li> </ul>	Diese Einführungssitzungen, die oft mehr als die Hälfte der für das Treffen anberaumten Zeit in Anspruch nehmen, sind entscheidend, damit alle die Wahrscheinlichkeit einer Zusammenarbeit beurteilen können (in Bezug auf Vertrauen, Zuverlässigkeit, Engagement, Fähigkeit zur Kommunikation und Entwicklung positiver zwischenmenschlicher Beziehungen).
<b>Besuche bei ausrichtenden EP/ Aktivitäten</b>	Die Besuche sollten recht kurz sein und einer festen Tagesordnung folgen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellungen</li> <li>• Präsentation</li> <li>• Fragen</li> <li>• Diskussion</li> </ul>	Dies ist wichtig, falls relevante Personen bzw. Aktivitäten vorgestellt werden müssen
<b>Diskussion über die Grundlagen für eine transnationale Vereinbarung</b>	In diesem Abschnitt sind zu behandeln: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorschläge für das Arbeitsprogramm</li> <li>• Aufgaben und Verantwortlichkeiten</li> <li>• Klärung der notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen</li> </ul>	Möglicherweise muss diese Sitzung mit der Schlusssitzung zusammengelegt werden. In diesem Fall sollten Sie genügend Zeit (mindestens drei Stunden) einplanen. Im Idealfall sollte eine Pause zwischen den beiden Sitzungen bestehen (über Nacht oder eine Essenspause), so dass alle ihre Gedanken und Ideen sammeln können.
<b>Vereinbarung über die weiteren Schritte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wann und wie werden Entscheidungen in den einzelnen Partnerschaften über die Zusammenarbeit getroffen?</li> <li>• Wie wird über die Einbeziehung weiterer Partnerschaften entschieden?</li> <li>• Wer wird das TCA planen und in welcher Form wird es finalisiert?</li> <li>• Wie geht es weiter, nachdem das TCA genehmigt</li> <li>• Welche Sprachen werden verwendet, und wer kommt für Dolmetsch- und Übersetzungskosten auf?</li> <li>• Wann wird das nächste Treffen stattfinden?</li> </ul>	Dieser Teil des Treffens wird voraussichtlich mindestens zwei Stunden in Anspruch nehmen. Stellen Sie sicher, dass die beiden letzten Stunden zu diesem Zweck reserviert werden. Andernfalls können Sie fast sicher sein, dass keine Entscheidung zustande kommt und Fragen ungeklärt bleiben.



### Wer sollte auf dem ersten Treffen anwesend sein?

Die besten Ergebnisse lassen sich erzielen, wenn jede Delegation folgende Personen umfasst:

- Personen, die mit den technischen, finanziellen, kommerziellen und rechtlichen Komponenten ihrer EP vertraut sind
- EP-Vertretungen mit Entscheidungsvollmacht
- Ggf. ernannte EP-Verwalter/innen und –Koordinator/innen

## 4.8 Assoziierte Länder – eine Ausnahme von der Regel

Jede Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit (TCA) muss sich aus mindestens zwei EP aus verschiedenen Mitgliedstaaten zusammensetzen. Zusätzlich dazu können assoziierte Partnerländer eingebunden werden.

Diese können sein:

- Organisationen aus einem der 25 Mitgliedstaaten, die aus anderen Quellen als EQUAL finanziert werden. (Zum Beispiel gibt es in Lettland keine Projekte für Unternehmensgründungen, aber eine lettische Unternehmensgründerorganisation könnte als assoziierte Partnerin in einem TCA mit mindestens zwei weiteren EQUAL-EP teilnehmen.)
- eine Organisation aus einem Land außerhalb der 25 Mitgliedstaaten. Diese kann entweder aus den Beitrittsländern (siehe Anhang 4.8) oder aus einem der im Rahmen der Programme TACIS (siehe Anhang 4.9), MEDA (siehe Anhang 4.10) oder CARDS (siehe Anhang 4.11) geförderten Länder stammen. Einige dieser Länder stellen entweder aus eigenen Mitteln oder im Rahmen ihrer jährlichen mit EU-Mitteln geförderten Programme Ressourcen (siehe Anhang 4.12) für die transnationale Zusammenarbeit mit EQUAL bereit.

Bitte beachten Sie, dass ESF-Fördermittel nicht außerhalb der Europäischen Union ausgegeben werden können. Ausnahmen sind Aufwendungen für Kommunikation, Reisen und Verpflegung von Partner/innen oder für Tätigkeiten, die in einem genehmigten TCA enthalten sind.

### Beispiel: Ein assoziiertes Partnerland in der 1. Förderrunde (TCA 41 FACETS)

Die Partnerschaft hat setzt sich aus Österreich, Dänemark, Deutschland, Italien, dem Vereinigten Königreich (GB) sowie Portugal zusammen. Anfang 2004 kam die aus Phare finanzierte Partnerschaft Autonomia aus Ungarn dazu. Ziel von FACETS war es, durch Partnerschaften sowohl in Nordeuropa als auch in Südeuropa vertreten zu sein, um Informationen über die verschiedenen soziopolitischen, kulturellen und historischen Perspektiven auszutauschen. Die Arbeitserfahrung von Autonomia mit der Roma-Gemeinde lieferte Informationen und Expert/inn/enwissen aus Osteuropa, wodurch die Partnerschaft einen wirklich ganzheitlichen europäischen Ansatz für das Problem der Ausgrenzung entwickeln konnte.

Falls Sie feststellen, dass die transnationale Zusammenarbeit mit assoziierten Partnerschaften etwas Wichtiges zu Ihrer Arbeit beitragen könnte, müssen Sie

- gemeinsam mit Ihrer Verwaltungsbehörde oder Nationalen Unterstützungsstruktur prüfen, ob es dazu besondere einzelstaatliche Vorschriften oder Beschränkungen gibt;
- sicher stellen, dass Sie die möglichen zusätzlichen Vorteile dieser breiteren Zusammenarbeit eindeutig ermittelt haben;
- die Informationen über die zusätzliche Partnerschaft unter „Zusätzlicher Nutzen und Finanzstärke“ (Added value and financial viability of associate partner) eingeben. Ihre Verwaltungsbehörde muss Zugang zu korrekten Angaben zu den Namen der Organisation und der Ansprechpersonen, der Rechtspersönlichkeit, der vollständige Anschrift und den Auftrag der Organisation haben;
- dafür sorgen, dass das voraussichtlich assoziierte Partnerland für alle im Rahmen der transnationalen Zusammenarbeit anfallenden Kosten aufkommen kann.

**Hinweis:** Informationen über assoziierte Partner sind in einem besonderen Abschnitt des TCA („Zusätzlicher Nutzen und Finanzstärke des assoziierten Partners“ (Added value and financial viability of associate partner)) anzugeben.

Es ist wichtig, die Namen und Organisationsformen, die Rechtspersönlichkeit, die vollständige Anschrift und Zielsetzungen aufzunehmen und in ETCIM einzutragen. Fehlen diese Daten zu diesem Zeitpunkt, sind sie später vielleicht sehr schwer zu ermitteln. Die assoziierten Partner müssen im TCA aufscheinen und der Inhalt des TCA muss mit ihnen abgestimmt sein.



„Der EQUAL-Leitfaden zur Transnationalität ist konzipiert, um Entwicklungspartnerschaften bei der Entwicklung erfolgreicher transnationaler Vereinbarungsaktivitäten im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL zu unterstützen. Dieser Leitfaden beinhaltet eine Zahl von Modulen, von denen dieses das fünfte einer Serie ist.“

## Vorbereitung und Verhandlung

# 5. Erste Schritte auf dem Weg zu einer transnationalen Vereinbarung

„In der transnationalen Zusammenarbeit dreht sich alles um Beziehungen“

## 5.1 Ein kohärentes transnationales Arbeitsprogramm

Ihre transnationale Partnerschaft muss auf vier gemeinsamen Grundlagen aufbauen:

- dem Verständnis, dass sich alle Partnerschaften aktiv an der Planung und Durchführung der Arbeit beteiligen (siehe Anhang 5.1);
- dem Einverständnis darüber, dass die transnationale Zusammenarbeit auch eine Lernerfahrung ist;
- dem Einverständnis darüber, wie Sie als Partnerschaft auftreten;
- Klarheit darüber, wie Ihre transnationale Zusammenarbeit einen integralen Bestandteil der Ziele und Methoden Ihrer Entwicklungspartnerschaft bildet und wie transnationale Ergebnisse zum Erreichen Ihrer eigenen Ziele beitragen.

Diese Grundlagen können durch ein wirksames Planungsinstrument unterstützt werden. Die folgende Adaptierung des Logical Framework Approach ist ein gutes Beispiel hierfür. Das für EQUAL angepasste Format ist unten dargestellt. Es wird ausführlich in einer gesonderten Anleitung zur Partnerschaft beschrieben, die auf der [EQUAL-Website](#) verfügbar ist.

Das System basiert auf einem Ansatz, bei dem die Aktivitäten durch Ausfüllen des Rasters von links oben nach rechts unten angeordnet werden. Um die Zweckmäßigkeit und Durchführbarkeit der beabsichtigten Aktivitäten zu gewährleisten, überprüfen Sie (in entgegengesetzter Richtung) die Verbindungen zwischen den einzelnen Schritten.

	Interventionslogik	Objektiv nachvollziehbare Indikatoren	Quellen der Überprüfung	Annahmen, Risiken
Gesamtziele	Beitrag der TN-Arbeit zu den EQUAL-Zielen	Wie das Ziel gemessen wird, einschließlich Quantität, Qualität, Zeit	Wie, für wann und von wem Informationen gesammelt werden	
Gegenstand Transnat. Partnerschaft	Unmittelbarer Nutzen für die Partner	Wie das Ziel gemessen wird, einschließlich Quantität, Qualität, Zeit	Wie, für wann und von wem Informationen gesammelt werden	Wenn der Zweck erfüllt wird: Welche Annahmen müssen erfüllt sein, um das Ziel zu erreichen?
Ergebnisse	Greifbare Produkte für die EP	Wie das Ziel gemessen wird, einschließlich Quantität, Qualität, Zeit	Wie, für wann und von wem Informationen gesammelt werden	Wenn Ergebnisse erzielt werden: Welche Annahmen müssen erfüllt sein, um Ergebnisse hervorzuheben?
Aktivitäten	Zum Erreichen von Ergebnissen durchzuführende Aufgaben	Mittel	Kosten	Wenn Aktivitäten abgeschlossen werden: Welche Annahmen müssen erfüllt sein, um Ergebnisse hervorzuheben?
			Voraussetzungen	Vor Beginn zu erfüllende Voraussetzungen



Transnationale Zusammenarbeit bedeutet, dass alle EP ihre Arbeit und Ideen in einem internationalen Zusammenhang erproben und sich dazu verpflichten, ihre Erkenntnisse aus ihren Erfolgen und Misserfolgen zu teilen. Dies funktioniert nur, wenn die transnationale Zusammenarbeit so geplant wird, dass sie eng mit den Kernzielen und den Methoden der EP verknüpft ist und als umfassender Bestandteil ihrer Umsetzung betrachtet wird. Daraus folgt, dass dieselben Personen, die den Hauptteil der Arbeit auf nationaler Ebene leiten, auch in einer transnationalen EP-Aktivität eine maßgebende Rolle spielen sollten, sofern sie über die entsprechenden Kompetenzprofile verfügen. Unverzichtbar ist die Ernennung einer für die transnationale Arbeit verantwortlichen Person (siehe Anhang 5.2), da die Koordinierung mit hohem Zeit- und Arbeitsaufwand verbunden ist. Dazu benötigt die betreffende Person voraussichtlich Unterstützung.

### Vereinbarungen über transnationale Zusammenarbeit

Die Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit (TCA), die alle EP am Ende der Vorbereitungsphase (früher: Aktion I) unterzeichnen müssen, erfüllt folgende Zwecke:

- Sie verpflichtet die EP zur Zusammenarbeit in Bereichen von gemeinsamem Interesse, zum Austausch von Ressourcen und Know-how und zur Verbreitung und Nutzung von Ergebnissen, die für sie und ihre transnationalen Partner/innen von gemeinsamem Interesse sind.
- Sie definiert eine gemeinsame Strategie sowie die damit verbundenen Tätigkeiten, erstellt eine Kostenkalkulation und legt fest, wer welche Kosten trägt.
- Sie bildet eine Grundlage für die Lösung eventueller Probleme oder Konflikte zwischen den Partner/innen, einschließlich der Frage eventueller geistiger Eigentumsrechte.
- Sie bildet eine vertragliche Grundlage, anhand derer die Verwaltungsbehörden diese Aktivitäten während der Durchführung des Arbeitsplans genehmigen können.

### Beispiel: Eine auf enger Zusammenarbeit beruhende transnationale Partnerschaft (TCA 2563 PROMOTERR)

Dieses TCA, das neue Wege zur Förderung kleiner Agrarunternehmen ermittelt, entwickelte ein Portal und eine Website zur Bereitstellung von Online-Diensten, die den Austausch zwischen spanischen und italienischen Erzeuger/innen fördern. Sie gibt folgende Gründe für den Erfolg dieser transnationalen Partnerschaft an:

- den engen Zusammenhang zwischen den nationalen und transnationalen Aktivitäten;
- ähnliche sozioökonomische Arbeitsbereiche
- die Tatsache, dass lokale Schlüsselakteure und -akteurinnen, darunter auch solche außerhalb von EQUAL, eine aktive Rolle spielen;
- eine Arbeitsgruppe zur Ad-hoc-Evaluierung, die sicherstellt, dass Aktivitäten und Erwartungen der Endnutzer/innen genau beobachtet werden.

Ein kohärentes transnationales Arbeitsprogramm setzt Folgendes voraus:

- ein einheitliches Verständnis der Aufgaben und Pflichten jeder teilnehmenden EP und eine Einigung darüber, wie Entscheidungen getroffen werden und wie die Arbeit organisiert und verwaltet wird;
- eine partnerschaftliche Grundlage für die Beziehungen zwischen den EP, auf welcher Veränderungen und Anpassungen problemlos und wirksam diskutiert und verhandelt werden können.

### Ziele

Sobald Sie sich mit Ihren voraussichtlichen Partnerschaft treffen, sollten Sie Ihre gemeinsamen Ziele festlegen. Als Nächstes sollten Sie überprüfen, ob diese Ziele zu verwirklichen sind. Anschließend brauchen Sie einen Plan für die Umsetzung der Ziele. In der Anfangsphase sind für Ihre transnationale Partnerschaft möglicherweise mehrere Treffen notwendig. Gleichzeitig sollten Sie die Arbeit innerhalb Ihrer jeweiligen EP diskutieren. Unter Umständen müssen Sie einige Punkte Ihrer Vereinbarung über die Entwicklungspartnerschaft neu aushandeln und anpassen, um den Konsens, den Sie mit Ihren transnationalen Partnerschaften erreichen, zu wahren.

Mit Ihren transnationalen Partnerschaften müssen Sie sich über die Hauptthemen bei der Einbettung Ihrer Arbeitspläne in eine kohärente TCA völlig einig sein. Dies betrifft:

- die angestrebten Ergebnisse, einschließlich der Produkte, die Sie zusammen entwickeln möchten;
- die Strategie zum Erreichen Ihrer Ziele;
- Art, Größe und Ausmaß aller von Ihnen geplanten Veranstaltungen und Aktivitäten.

### Aktivitäten und Zeitplan

Nun können Sie über ein detailliertes gemeinsames Arbeitsprogramm (siehe Anhang 5.3) nachdenken. Dem sollte jedoch eine Bestandsaufnahme vorausgehen. Überlegen Sie, ob Sie sicher sind, dass Sie auf der vereinbarten Grundlage fortfahren möchten.

- Gingen die Diskussionen in eine Richtung, die Sie nie erwartet hatten?
- Stimmen Sie bestimmten Dingen zu, weil Sie nicht als Einzige/r Einwände vorbringen möchten?

**Weisen Sie frühzeitig auf Ihre Bedenken hin.** Falls notwendig, erwägen Sie die Möglichkeit der Arbeit mit anderen transnationalen Partnerschaften. Stellen Sie allen Ihre Ziele der Partnerschaft klar.

Unternehmen Sie nichts, von dem Sie nicht überzeugt sind. Machen Sie nur weiter, wenn Sie völlig zufrieden sind. Dann können Sie ein transnationales Arbeitsprogramm aufstellen.

Beachten Sie dabei Folgendes:

- Kulturelle Unterschiede lassen Partnerschaften unterschiedlich planen und arbeiten.



- Dies kann bedeuten, dass transnationale Aktivitäten länger als erwartet dauern.
- Teilen Sie für jede Aufgabe, Aktivität und jedes Ergebnis klare Verantwortlichkeiten zu.
- Stellen Sie für Ihre Ergebnisse und Produkte Kontroll- und Evaluierungskriterien auf.

## 5.2 Organisation und Entscheidungsfindung

Effektives Management ist die Voraussetzung für den Erfolg einer transnationalen Partnerschaft. Aus der Partnerschaft muss ein Team werden. Die Mitglieder müssen die Arbeit als ihr eigenes Anliegen betrachten. Die Bearbeitung des Themas Innovation ist in einem Team, dessen Partnerschaften geografisch sehr weit voneinander entfernt und sprachlich und kulturell verschieden sind, allerdings sehr anspruchsvoll.

Manchmal kann es den Anschein haben, dass die Verantwortlichkeiten und Prioritäten der Partnerschaften zu denen der eigenen Organisation und EP im Widerspruch stehen. Daraus können Missverständnisse und Schwierigkeiten zwischen den Partnerschaften entstehen. Solche Probleme können nur durch eine transparente Kommunikation und klare Verwaltungsregelungen überwunden werden.

Es gibt kein alleiniges optimales Organisationsmodell (siehe Anhang 5.4) für die Verwaltung transnationaler Partnerschaften, aber transnationale Partnerschaften tendieren dazu, Varianten der beiden häufigsten Modelle zu verwenden:

- **das Konsortiummodell**, das besonders erfolgversprechend ist, wenn die Partnerschaften ähnliche Erfahrungen mit transnationaler Arbeit besitzen und bereit und fähig sind, die Verantwortlichkeiten zu teilen,

### Beispiel: Ein transnationales Konsortium (TCA 909 INCLUSION-POWER)

Die Partnerschaft für transnationale Zusammenarbeit „Inclusion – Power“ entwickelt innovative Modelle und Methoden gegen die Ausgrenzung von benachteiligten Personen und Gruppen, einschließlich neuer Ansätze zum lebenslangen Lernen, Mentoring, zum beruflichen Aufstieg und der Eingliederung in den Arbeitsmarkt, zum Empowerment und zur Arbeit mit Arbeitgeber/innen. Die Partnerschaften stammen aus Dänemark, Schweden und dem Vereinigten Königreich (GB). Die Leitung des TCA-Sekretariats wird nach dem Rotationsprinzip besetzt, was das Kompetenzbewusstsein erheblich stärkt und alle Teilnehmenden umfassend einbindet. Allen Teilnehmenden sind besondere Rollen zugeteilt, und jede Partnerschaft ernennt ein Mitglied des eigenen Teams als Verantwortliche/n für die transnationale Kommunikation. Die Entscheidungsfindung erfolgt über eine aus Vertretungen aller Partnerschaften zusammengesetzte Lenkungsgruppe.

- und die **Übernahme der zentralen Leitung durch eine Partnerschaft („Hub-and-spoke“-Modell)**, bei dem die Organisation mit der größten Erfahrung in der europäischen Zusammenarbeit diese Rolle übernehmen sollte.

### Beispiel: „Hub and spoke“ (TCA 1044 TEMPORA)

Tempora arbeitet mit einem „Hub-and-spoke“-Modell. Es wurde eine Einteilung in 4 Gruppen vorgenommen, wobei alle Teilnehmenden an allen Gruppen beteiligt sind und die EP mit der größten Erfahrung jeweils die Leitung übernimmt. Die Partner/innen erreichen ihre Ziele, arbeiten nach einem Zeitplan und erzielen Ergebnisse.

- Arbeitsgruppe 1: „Neue Formen der Arbeitsorganisation“
- Arbeitsgruppe 2: „Neue lokale Unterstützungsdienste zur Verbesserung der Lebensqualität“
- Arbeitsgruppe 3: „Gliederung des sozialen Lebens“
- Arbeitsgruppe 4: „Gestaltung eines Ressourcenzentrums für Vereinbarkeit“

In beiden Modellen können Regelungen für einen turnusmäßigen Wechsel der Koordination des TCA getroffen werden. (Bitte beachten Sie hierbei spezielle nationale Vorgaben). Dies ist eine ausgezeichnete Methode, um die Lernerfahrung zu erhöhen und die Verwaltungsaufgaben zu teilen; sie muss jedoch vorab festgelegt und entsprechend geplant werden. Neue Koordinator/innen müssen gründlich eingearbeitet werden.

## 5.3 Kommunikation

Eine gute Kommunikation (siehe Anhang 5.6) ist entscheidend für eine erfolgreiche Partnerschaft. Sie kostet Geld und muss daher auch ausreichend kalkuliert sein.

E-Mails (siehe Anhang 5.8) sind die Kommunikationsgrundlage der meisten Partnerschaften. Sie eignen sich hervorragend für Vereinbarungen und die Übermittlung von Schriftstücken. Eine gut funktionierende Partnerschaft muss jedoch imstande sein, ihre Unterlagen zu ordnen, und die einzelnen Mitglieder müssen darauf bei Bedarf Zugriff haben. Viele gut geführte Partnerschaften verwenden eine kennwortgeschützte Projektmanagement-Website, auf der alle Unterlagen gespeichert werden und unmittelbar zugänglich sind. Dies senkt die Ausgaben für Telefongebühren und gewährleistet ein hohes Maß an Transparenz innerhalb einer Partnerschaft.

Der Gebrauch einer kohärenten Terminologie ist wichtig: Bei der Verwendung von Fachbegriffen ist darauf zu achten, dass sie von allen verstanden werden. Als Hilfestellung dient das Glossar auf der EQUAL-Website. Werden Fachbegriffe dort nicht erklärt, ist es hilfreich, dieses durch ein eigenes Glossar der innerhalb der Partnerschaft am häufigsten verwendeten Begriffe zu ergänzen. Sorgen Sie dafür, dass neue technische oder Fachbegriffe in alle Sprachen der transnationalen Partnerschaft übersetzt werden.



### Beispiel: Eine „virtuelle“ Onlineplattform (TCA 270 LOFT)

LOFT richtete ein europäisches Expert/innennetz ein, das sich mit der Stellung ethnischer Minderheitengruppen auf dem Arbeitsmarkt befasst. Die deutschen, spanischen und britischen EP in der Partnerschaft organisierten ihren Erfahrungsaustausch in transnationalen Seminaren und Konferenzen sowie über eine mehrsprachige „virtuelle“ Plattform, auf der Forschungsergebnisse, informative Links, Online-Schulungsmaterialien und ein vierteljährlicher Newsletter zu finden sind.

Funktionierende Partnerschaften basieren auf gegenseitigem Verständnis und Vertrauen. Ein gutes Informationsmanagementsystem fördert beides. Informationsmanagement allein garantiert natürlich weder Verständigung noch Vertrauen. Letztendlich muss eine Partnerschaft genügend Raum für persönliche Kommunikation und Begegnungen (siehe Anhang 5.7) einräumen.

## Wahl einer Arbeitssprache (siehe Anhang 5.5) – drei Optionen

Sprachoptionen	Auswirkungen	Vorteile	Nachteile
<b>Wahl einer einheitlichen Arbeitssprache</b>	Relativ geringe Kosten Gemeinsame Unterlagen werden übersetzt, müssen jedoch wahrscheinlich durch Muttersprachler/innen der gemeinsamen Sprache nachbearbeitet werden.	Einfachheit.  Vorteilhaft für Partnerschaften, deren Muttersprache die gemeinsame Sprache ist.	Kann den Input derjenigen verringern, deren Muttersprache nicht die gemeinsame Sprache ist.
<b>Wahl von zwei oder mehr Arbeitssprachen und Bereitstellung von verdolmetschung und Übersetzung</b>	Hohe Kosten und zusätzlicher Zeitaufwand.	Gewährleistet eine umfassendere Beteiligung aller.	Falls keine Simultanübersetzung verfügbar ist, dauert die Tagung aufgrund des konsekutiven Dolmetschens mindestens doppelt so lange.
<b>Wahl von zwei oder mehr Arbeitssprachen, wobei festgelegt wird, dass die wesentlichen Arbeiten für die Partnerschaft von Personen mit Kenntnissen in beiden Sprachen erledigt werden</b>	Geringere Kosten, aber schwierig zu handhaben, sofern die Partnerschaften nicht bereits über Personen mit den richtigen Sprachkenntnissen verfügen. Ermutigt zur Bildung kleiner transnationaler Partnerschaften.	Eine sehr professionelle Art des Arbeitens, sofern sie möglich ist. Arbeitssitzungen können verkürzt werden, und die Qualität verbessert sich, da sich alle Teilnehmenden in ihrer Muttersprache ausdrücken.	Keine.

## 5.4 Kulturelle Unterschiede

Vielfalt und kulturelle Unterschiede (siehe Anhang 5.9) können sich sehr positiv auf eine erfolgreiche transnationale Arbeit auswirken. Aber kulturelle Unterschiede, die nicht verstanden und überwunden werden, können auch ein Hindernis sein.

### Beispiel: Anlegen eines Glossars (TCA 635 SOCIAL ENTERPRISE EUROPE)

Eine italienisch-britische transnationale Partnerschaft entwickelte ein transnationales Glossar. Es beinhaltet eine Übersicht der transnationalen Arbeit und analysiert das in sozialen Unternehmen und der Sozialwirtschaft verwendete Vokabular, und liefert zugleich Erläuterungen und Übersetzungen in den Arbeitssprachen des TCA.

Kultur definiert sich nicht nur durch Sprache, obwohl dies das erste und offensichtlichste Unterscheidungsmerkmal zwischen

den Partnerschaften ist. Oft erweisen sich andere große Unterschiede zwischen nationalen Kulturen als bedeutender, wenn die Partnerschaft die eigentliche Arbeit aufnimmt. Hierzu gehören:

- Einstellungen und Verhaltensweisen,
- Unternehmens- und Arbeitskultur,
- Rechtsprechungen und Verwaltungsvorschriften,
- soziale und wirtschaftliche Strukturen und die dahinter stehenden Annahmen,
- Vorstellungen von Zeit und Pünktlichkeit (oftmals der wichtigste und strittigste Punkt).

Der größte kulturelle Austausch findet oft außerhalb der Sitzungen statt. Am meisten lernen die Partner/innen übereinander, wenn sie gemeinsam essen und trinken. Und die wichtigsten Entscheidungen werden ebenfalls oft beim Essen am Ende eines Arbeitstages getroffen.



„Der EQUAL-Leitfaden zur Transnationalität ist konzipiert, um Entwicklungspartnerschaften bei der Entwicklung erfolgreicher transnationaler Vereinbarungsaktivitäten im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL zu unterstützen. Dieser Leitfaden beinhaltet eine Zahl von Modulen, von denen dieses das sechste einer Serie ist.“

## Vorbereitung und Verhandlung

# 6. Der Abschluss Ihrer Vereinbarung über die transnationale Zusammenarbeit

„Eine bekannte Redensart lautet: *Wie man in den Wald ruft, so schallt es heraus. Auf den vorliegenden Zusammenhang übertragen bedeutet dies, dass die Qualität eines TCA in erster Linie von der Qualität der Beiträge der einzelnen Partner und Partnerinnen abhängt*“

## 6.1 Vorbereitung auf den Abschluss einer Vereinbarung über die transnationale Zusammenarbeit

Für den Übergang von der Vorbereitung zur Umsetzung muss die EP bei den für sie zuständigen Verwaltungsbehörden eine Vereinbarung über die Entwicklungspartnerschaft und eine Vereinbarung über die transnationale Zusammenarbeit (TCA) einreichen. In diesem Abschnitt konzentrieren wir uns auf das TCA, da dies die spezifische Vereinbarung ist, die sich auf die transnationale Zusammenarbeit bezieht.

### Welche Aufgabe erfüllt das TCA?

- Es bestätigt die Verpflichtung der Entwicklungspartnerschaft zur transnationalen Arbeit. Die Abgabe unterstreicht ein ausdrückliches und konstruktives Engagement.
- Es vermittelt eine Gesamtvision der transnationalen Partnerschaft und der mit dieser verknüpften Ziele.
- Es stellt bereits von Beginn an ein gemeinsames, gegenseitiges Einverständnis über die transnationale Partnerschaft, Aktivitäten und Ergebnisse her.
- Es ergänzt und erweitert die Vereinbarung über die Entwicklungspartnerschaft, mit der es untrennbar verbunden ist. Beide Dokumente gemeinsam liefern eine Struktur, die beim letztendlich vorgesehenen Mainstreaming der Projektergebnisse einen erheblichen Beitrag leisten kann.
- Es fungiert als „Meilenstein“ auf dem Weg zur Durchführungs- und Verbreitungsphase (siehe Anhang 6.1) (früher: Aktionen 2 und 3).
- Es bildet eine strukturierte Grundlage für die Planung der transnationalen Arbeit während der Vorbereitungsphase und die Verwaltung, Begleitung und Bewertung während der Durchführungsphase.
- Es bietet einen gemeinsamen Rahmen für die EU-weite transnationale Arbeit.

Das TCA steht am Ende eines Prozesses, der die folgenden Schritte umfasst:

- die Suche nach einer oder mehreren geeigneten transnationalen Partnerschaften (siehe Anhang 6.2);
- die Diskussion und Verhandlung eines gemeinsamen Arbeitsprogramms mit klaren Zielen und Ergebnissen, Arbeitsmethoden und damit verbundenen Aktivitäten, einem Budget und Vereinbarungen in Bezug auf die Koordination, Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten;
- die Einigung über eine Verwaltungsstruktur, die die Durchführung des Programms ermöglicht;
- die Benennung transnationalen Koordinator/innen zur Verwaltung der Geschäfte der Partnerschaft;
- die Aufteilung der Verantwortung für die Bereitstellung und Aktualisierung des Materials (entweder in Englisch oder in Französisch) für das EQUAL-Internet-Modul zur transnationalen Zusammenarbeit (ETCIM) (siehe Anhang 6.3), das im Folgenden noch ausführlicher beschrieben wird.

Abschließend:

- muss jede EP die Fristen der für sie zuständigen Verwaltungsbehörde zur Abgabe des TCA sowie die Sprache(n), in der es abgefasst werden kann, überprüfen;
- sind alle Zweifel in Bezug auf den Entwurf des transnationalen Arbeitsprogramms von den Partnerschaften auszuräumen, wobei jede EP sicherzustellen hat, dass das Programm ihre jeweils eigenen grundlegenden Interessen widerspiegelt;
- ist der endgültige Entwurf des TCA von allen EP zu validieren.

**Diese formelle Genehmigung durch die Partnerschaften ist ein wichtiger Meilenstein.** Vielleicht wollen Sie aus diesem Anlass mit Ihren transnationalen Partnerschaften einen Workshop, eine Pressekonferenz, einen offiziellen Empfang, ein öffentliches Round-table-Gespräch mit den Koordinierenden der teilnehmenden EP, eine öffentliche Unterzeichnung des TCA durch bevollmächtigte Vertreter/innen oder eine Kombination aus mehreren dieser Elemente organisieren. Dies ist ein geeigneter Zeitpunkt, um politische Entscheidungsträger/innen und andere Personen aus der Praxis auf Pläne und Ergebniserwartungen einer EP aufmerksam zu machen.



## Was steht im TCA?

<b>1.</b>	Name der Partnerschaft für die transnationale Zusammenarbeit
<b>2.</b>	Grundprinzip und Ziele <ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinsame Interessen/Methodik/Problemstellung</li> <li>• Lehren aus bisherigen einschlägigen Aktionen</li> <li>• gemeinsame transnationale Ziele der teilnehmenden EP</li> <li>• (gemeinsame/ergänzende) voraussichtliche Produkte/Ergebnisse/durchzuführende Arbeiten</li> <li>• mit der Strategie und den geplanten Ergebnissen verknüpfter zusätzlicher Nutzen für jede beteiligte EP</li> <li>• von eventuellen assoziierten Partnerschaften ausgehender zusätzlicher Nutzen und die Sicherstellung der für die Zusammenarbeit notwendigen Budgetmittel</li> </ul>
<b>3.</b>	Arbeitsprogramm und Arbeitsmethode <ul style="list-style-type: none"> <li>• geplante transnationale Aktivitäten</li> <li>• Methode für den Austausch von Informationen, Ergebnissen und Arbeitsinstrumenten</li> <li>• Zeitplan für Meilensteine, Ergebnisse und Veranstaltungen</li> </ul>
<b>4.</b>	Regelung der Organisation und Entscheidungsfindung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitrag und Verantwortlichkeiten jeder EP</li> <li>• Rolle und Aufgaben bezüglich der Koordinierung des TCA</li> <li>• Regelungen für die Entscheidungsfindung</li> <li>• Arbeitssprache(n)</li> </ul>
<b>5.</b>	Begleit- und Bewertungsverfahren <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mechanismen für die Begleitung und Bewertung der transnationalen Erfahrungen und Ergebnisse</li> <li>• Mechanismen für die Aktualisierung des Arbeitsprogramms, der Arbeitsmethodik und der organisatorischen Regelungen</li> </ul>
<b>6.</b>	Finanzielle Bestimmungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufschlüsselung des Budgets für jede Aktivität nach Art der Kosten (individuell und gemeinsam), Art der Tätigkeit, Finanzierungsquellen</li> <li>• Regelungen für die Kostenaufteilung, Finanzkontrolle und Vermeidung von doppelter Finanzierung</li> </ul>

TCA sind am effektivsten, wenn sie auf wirklich praktische Weise vorbereitet und zu folgenden Zwecken eingesetzt werden:

- gezielte Diskussionen und Schaffung einer klaren Basis für die Zusammenarbeit;
- Festlegung der Einzelheiten der transnationalen Arbeit;
- Unterstützung der täglichen Verwaltung der transnationalen Arbeit;
- Überprüfung der Fortschritte, Ergebnisse und Leistungen;
- Bekanntmachung der und Sensibilisierung für die transnationale(n) Arbeit;
- Stärkung der Handlungskompetenzen von Ziel- und anderen Betroffenenengruppen.

Einige EP gehören mehr als einem TCA an. Dies ist kein Problem und kann in besonderen Fällen für große und komplexe Partnerschaften die einzige Möglichkeit sein, andere Partnerschaften zu finden, die alle wichtigen Aspekte ihrer Arbeit widerspiegeln. So könnte eine große Partnerschaft im Bereich der Beschäftigungsfähigkeit zum Beispiel einem TCA angehören, das sich auf die Hilfe für ehemalige Straftäter/innen spezialisiert, und einem anderen, das auf die Beschäftigung von Personen mit geistigen und/oder körperlichen Behinderungen spezialisiert ist. Diese EP müssen den TCA-Prozess mit jeder transnationalen Partnerschaft gesondert durchlaufen.

### Beispiel: Eine EP = zwei TCA (TCA 127 und 101 ECINE und UPAE)

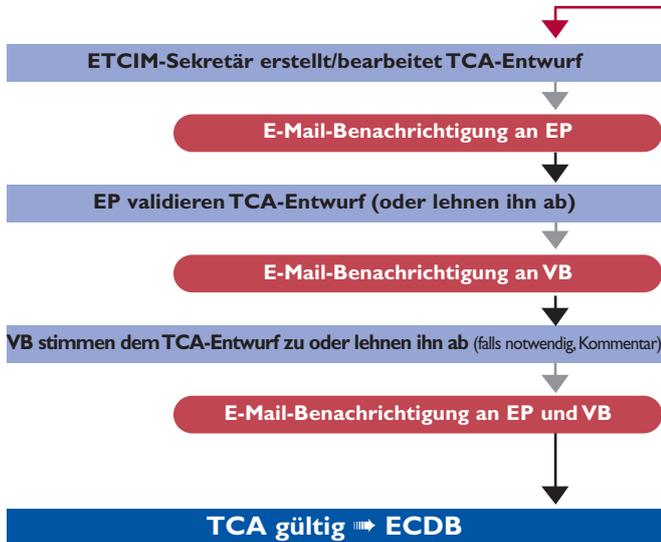
Die britische Working Broadband DP (EP) gehört zwei transnationalen Partnerschaften an: ECINE und UPAE. ECINE ist eine kleine handlungsorientierte Partnerschaft, UPAE umfasst Mitglieder aus den Niederlanden, Italien, Spanien, Portugal sowie drei weitere Mitglieder aus dem Vereinigten Königreich (GB). Es verbindet sie ein gemeinsames Interesse am Kultur- und Kreativsektor sowie am E-Business. Die Einrichtung beider TCA war mit einem erheblichen Aufwand verbunden und erforderte eine konkrete Ausrichtung sowie genau festgelegte Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Besonders wichtig war die Vermeidung von Doppelarbeit und die Konzentration auf besondere Produkte und Vorteile. Die EP organisierte für alle Partnerschaften aus beiden TCA eine Veranstaltung zum gegenseitigen Kennen lernen und zur Erkundung möglicher Formen der Zusammenarbeit.

## 6.2 Der Genehmigungsprozess des TCA

Um den Konsultationsprozess zwischen den zuständigen Verwaltungsbehörden zu erleichtern, wurde ein webbasiertes Instrument entwickelt (**ETCIM** – das EQUAL-Internet-Modul zur transnationalen Zusammenarbeit). Dieses Instrument stellt sicher, dass alle beteiligten Entwicklungspartnerschaften und Verwaltungsbehörden mit derselben Fassung des TCA arbeiten, wodurch der Genehmigungsprozess beschleunigt werden kann.



## LEBENSZYKLUS EINES VTZ-ENTWURFS



- Ersuchen andere EP um Genehmigung
- Falls eine EP den Entwurf ablehnt, reicht der ETCIM-Sekretär einen neuen Entwurf der TCA ein
- Nach Validierung durch alle anderen EP validiert der ETCIM-Sekretär den TCA-Entwurf. VB werden in einer Benachrichtigung um Zustimmung gebeten.
- VB haben die Möglichkeit zur Abgabe von Anmerkungen. Die **Zustimmung** oder **Ablehnung** ist jedoch notwendig, um den Prozess fortzusetzen.
- Die Benachrichtigung wird übermittelt, sobald eine VB den Entwurf abgelehnt hat, oder alle VB zugestimmt haben.
- Der TCA-Inhalt wird öffentlich bekannt gegeben, ausgenommen Finanzangaben.
- Daten der EP-Validierungen und VB-Zustimmungen werden ebenso gespeichert wie alle Anmerkungen der VB.

### Funktionsweise des ETCIM

Die von einer transnationalen Partnerschaft als TCA Secretary beauftragte Stelle gibt (in Englisch oder Französisch) die vollständige TCA-Vereinbarung ihrer Partnerschaft sowie die entsprechenden Änderungen ein.



Die teilnehmenden EP validieren das in das ETCIM eingegebene TCA.



Die zuständigen Verwaltungsbehörden geben ihre Anmerkungen zu dem TCA-Vorschlag ein.



Nach Zustimmung aller beteiligten Verwaltungsbehörden zum TCA bestätigen die MA (Managing Authorities = Verwaltungsbehörden) die Auswahl der einzelnen EP für die Durchführungsphase (früher: Aktion 2).



Sobald dies erfolgt ist, werden die TCA in die gemeinsame, öffentlich zugängliche EQUAL-Datenbank (ECDB) übertragen.

### Verwaltungsbehörden

Die Verwaltungsbehörden sind für die Beurteilung und Genehmigung der TCA verantwortlich. Sie geben (gemäß den europäischen und nationalen Rechtsrahmen und unter Berücksichtigung der Bestimmungen der PGI und der Ergänzung zur Programmplanung) Finanzierungszusagen für die Durchführungsphase (früher: Aktion 2) und erfüllen außerdem gemeinsame Bestimmungen (siehe Anhang 6.4), um den Prozess reibungslos und effizient zu gestalten:

- Abstimmung der Terminkalender für die Beurteilung und Förderungszusage.
- Unterstützung bei der Suche geeigneter Partnerschaften.
- Unterstützung der EP bei der Abfassung und Einreichung ihrer TCA.
- Anwendung einheitlicher Kriterien für die Beurteilung von TCA.
- Gegenseitige Konsultation vor Genehmigung einer TCA.
- Anwendung einheitlicher Konsultationsverfahren für nachfolgende wesentliche Überarbeitungen von TCA.
- Sie unternehmen außerdem alle erforderlichen Anstrengungen, um die Zahl der EP, die aus dem Prozess ausscheiden, nachdem sie für die Vorbereitungsphase (früher: Aktion 1) zugelassen wurden, sowie die Zahl der EP, die keine transnationale Partnerschaft finden, so gering wie möglich zu halten.

**Hinweis:** EP dürfen das ETCIM nicht zur Entwicklung und Aushandlung, sondern ausschließlich zur **Validierung** eines TCA nutzen. Das ETCIM ist nur **berechtigten Nutzer/innen** über das Internet zugänglich. Die Verwaltungsbehörden gewähren diesen Zugang entsprechend den Vorgaben der Kommission. Die EP erhält einen einzigartigen Login-Nutzernamen und ein Kennwort für die Abfrage des ETCIM sowie ein gesondertes Kennwort für die Eingabe, Änderung oder Validierung von Daten. Verständlicherweise haben EP nur Zugang zu TCA, an denen sie teilnehmen.



## Einreichung des TCA

Nach Vereinbarung der Hauptbestandteile des TCA und Fertigstellung des Entwurfs wird diese den zuständigen Verwaltungsbehörden übermittelt.

- Alle EP einer Partnerschaft reichen das gemeinsame TCA jeweils einzeln mit ihren nationalen Vereinbarungen über die Entwicklungspartnerschaft bei den für sie zuständigen Verwaltungsbehörden ein. Manche Verwaltungsbehörden verlangen die Übersetzung des TCA in ihre Landessprache.
- Der TCA-Secretary- gibt den TCA-Entwurf (siehe Anhang 6.3) (in der gemeinsam vereinbarten Sprache) für alle EP gemeinsam in ETCIM ein. Für die Gewährung des Zugangs zu anderen Sprachversionen können Hyperlinks angelegt werden. Das TCA befindet sich zu diesem Zeitpunkt noch in der Entwurfsphase. Es kann nur von der einen Person geändert werden, die von der transnationalen Partnerschaft hierfür benannt wurde (TCA-Secretary).

## Nutzung von ETCIM

1. Ein Entwurf wird in ETCIM eingegeben.
2. Das System versendet an alle transnationalen Partnerschaften eine E-Mail mit der Bitte um Validierung. **Hinweis:** Dies funktioniert nur bei EP, die ihre E-Mail-Adressen mitteilen. In der 1. Förderrunde hatten einige EP dies versäumt. Die Kontaktadressen sind unbedingt aktuell zu halten.
3. Die Partnerschaften bestätigen, dass die in ETCIM eingespeiste Version genau der zwischen ihnen vereinbarten Fassung entspricht und nehmen sie ab. Falls sie Änderungen wünschen, bitten sie ihre jeweils zuständige Person um Durchführung der entsprechenden Änderungen und senden die neue Fassung des TCA zur Validierung zurück.
4. Wenn alle Partnerschaften den TCA-Entwurf validiert haben, sendet ETCIM eine E-Mail an die zuständigen Verwaltungsbehörden, in der es den erfolgten Abschluss einer TCA mitteilt und um Prüfung derselben ersucht. Sie sollten vorsichtshalber die für Sie zuständige Verwaltungsbehörde und/oder Ihre NSS kontaktieren, um sicherzustellen, dass die E-Mail über den Abschluss des TCA dort eingegangen ist.
5. Die Verwaltungsbehörden prüfen daraufhin die Vereinbarung. Falls sie sie ablehnen, werden alle betroffenen EP per E-Mail über die Gründe der Ablehnung in Kenntnis gesetzt. Die EP müssen diese Gründe erörtern, die bestehenden Schwierigkeiten beseitigen und eine geänderte Fassung des TCA einreichen. (Bitte legen Sie kein neues TCA, sondern nur eine neue Version des bestehenden an.)
6. Falls weiterhin Nachbesserungsbedarf besteht, beginnt der gesamte Prozess von vorn. (Nutzen Sie bitte den ETCIM-Leitfaden.)
7. Sobald alle Verwaltungsbehörden bestätigt haben, dass die Qualität des Inhalts den Erfordernissen genügt, dass er einen zusätzlichen Nutzen für die Strategie ihrer nationalen EP bietet und dass der Finanzplan den entsprechenden Vorschriften und Anforderungen entspricht, wird das TCA genehmigt.
8. Das gleiche Verfahren muss eingehalten werden, wenn die transnationalen Partnerschaften beschließen, während des Projektzyklus eine (wesentliche) Änderung am TCA vorzunehmen.

## So wird Ihr TCA genehmigt (siehe Anhang 6.4)

Ein TCA wird dann genehmigt, wenn alle Verwaltungsbehörden aller transnationalen Partnerschaften zustimmen. Diese Genehmigung wird unverzüglich in ETCIM gespeichert.

Die Genehmigung des TCA ist außerdem Bestandteil des umfassenden Bestätigungsverfahrens für die Durchführungsphase (früher: Aktion 2) jeder EP.

Nach vollständiger Genehmigung werden die TCA-Daten aus ETCIM in die ECDB übertragen, und der größte Teil davon (Finanzdaten sind aus verständlichen Gründen ausgenommen) steht dann öffentlich zur Verfügung.



„Der EQUAL-Leitfaden zur Transnationalität ist konzipiert, um Entwicklungspartnerschaften bei der Entwicklung erfolgreicher transnationaler Vereinbarungsaktivitäten im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL zu unterstützen. Dieser Leitfaden beinhaltet eine Zahl von Modulen, von denen dieses das siebte einer Serie ist.“

## Umsetzung

# 7. Treffen, Studienbesuche, Austausch und Praktika

**„Die EP sollten sich darum bemühen, ihre Partnerschaften gut kennen zu lernen und nicht nur enge Arbeitsbeziehungen, sondern auch Freundschaften aufzubauen“**

Dieser Abschnitt des Leitfadens enthält ausführliche Erläuterungen und Hinweise über verschiedene Möglichkeiten zur Durchführung der in Übersicht 2 dieses Leitfadens beschriebenen transnationalen Zusammenarbeit. Es sei noch einmal darauf hingewiesen, dass der Informationsaustausch durch Treffen und Studienbesuche kein Selbstzweck ist, sondern vielmehr ein Mittel für den Austausch von Erfahrungen und Expert/inn/enwissen und ein Schritt in einem organisierten Lernprozess.

## 7.1 Austausch von Informationen durch Treffen und andere Kommunikationsformen

### Planung von Besuchen

Die Organisation einer transnationalen Partnerschaft überwiegend per Telefon, Fax und E-Mail ist mitunter schwierig. Gelegenheiten für Begegnungen der Partner/innen zu persönlichen Gesprächen sind daher äußerst wichtig.

Ein großer Teil des Voneinander-Lernens, des Transfers bewährter Praktiken und der kreativen gemeinsamen Entwicklung findet bei persönlichen Begegnungen, Studienbesuchen, Personalaustausch und Praktika statt.

Je höher die Ziele gesteckt sind, desto größer sind die Erfolgsaussichten.

#### Treffen richtig nutzen

- In größeren transnationalen Partnerschaften können bestimmte Angelegenheiten zwischen Partner/innen mit einem gemeinsamen Interesse oder einer gemeinsamen Aufgabe oft besser in bi- oder trilateralen als in multilateralen Gesprächen erörtert werden.
- Versuchen Sie, bei Zusammenkünften Ihrer Partnerschaft die Gelegenheit zur Schärfung des Profils und der Stärkung der Glaubwürdigkeit Ihrer transnationalen Arbeit zu nutzen. Es könnten sich Möglichkeiten für die Beteiligung wichtiger Personen Ihrer Gemeinde oder eines Berufsverbands, politischer Entscheidungsträger/innen oder von Mitgliedern des Parlaments, Mitgliedern des Europäischen Parlaments oder der Presse ergeben. Lassen Sie jedoch nicht zu, dass Ihr Geschäftsterminplan zu sehr durch die Öffentlichkeitsarbeit bestimmt wird.

#### Vorbereitung

- Bereiten Sie die Treffen und Besuche sorgfältig vor. Möglichkeiten für persönliche Treffen werden begrenzt und mit großem finanziellen und zeitlichen Aufwand verbunden sein. Diese Begegnungen sollten daher optimal genutzt werden.

#### Finanzen

- Denken Sie bei Ihrer Planung daran, dass den einzelnen Partnerschaften möglicherweise sehr verschiedene transnationale Budgets zur Verfügung stehen. Dies könnte die Möglichkeiten einschränken und eine gleichmäßige Aufteilung der Beiträge zwischen den Partnerschaften unmöglich machen.
- Schaffen Sie im Vorfeld Klarheit über die Kostenregelung des Treffens. Die gastgebende EP kommt in der Regel für die Kosten der Begegnungen auf, die besuchende EP kommt für Reise und Unterkunft selbst auf. Es ist üblich, dass die transnationalen Kosten einzelner Personen von der eigenen EP getragen werden. Im Falle gemeinsamer transnationalen Kosten muss eine Vereinbarung über die Kostenverteilung getroffen werden.

#### Logistik

- Der Erfolg eines Treffens hängt zum großen Teil von geeigneten Räumlichkeiten für die Veranstaltung ab, von guten Präsentationshilfen, einer zielgerichteten und professionellen Leitung bzw. Moderation sowie einer genauen Protokollführung.
- Berücksichtigen Sie die je nach Mitgliedstaat sehr unterschiedliche Anzahl und Daten der öffentlichen Feiertage. Dadurch können Terminprobleme entstehen.
- Ebenfalls wichtig ist die ausreichende Berücksichtigung der Anreisezeit. Rechnen Sie nicht damit, effektiv arbeiten zu können, wenn Sie gerade rechtzeitig vom anderen Ende Europas am Sitzungsort eintreffen.

#### Gastfreundlichkeit

- Wenn Sie Gastgeber/in sind, begrüßen Sie Ihre Besucher/innen bei deren Ankunft und sorgen Sie dafür, dass sie alle vor Ort notwendigen Informationen erhalten.
- Helfen Sie bei Hotelbuchungen und überprüfen Sie, ob Gäste aus persönlichen Gründen länger bleiben möchten.
- Achten Sie bei der Planung von Restaurantbesuchen auf besondere Essgewohnheiten.
- Nehmen Sie auch soziale Aktivitäten in den Zeitplan oder ins Programm auf. Informelle Netzwerkarbeit ist oft der beste Weg, Ihre Partnerschaften kennen zu lernen.
- Beachten Sie aber, dass Gepflogenheiten und Regeln in Geldfragen der Gastfreundschaft von Ort zu Ort verschieden sind. Vermeiden Sie eine Partnerschaft bloßzustellen, die nicht in der Lage ist, Ihre Gastfreundlichkeit zu erwidern. Sorgen Sie dafür, dass alle Partnerschaften ihre eigenen nationalen Regeln überprüfen und einhalten.



### Ein gutes Ergebnis

- Verfassen Sie einen genauen Bericht oder ein detailliertes Protokoll, und verteilen Sie die Unterlagen innerhalb von einer, spätestens zwei Wochen nach dem Treffen. Folgt der Bericht später, wird das Augenmerk der meisten Teilnehmenden bereits auf anderen Themen liegen.

## Organisation der Treffen

### Vorbereitung

- Veranlassen Sie rechtzeitig vor dem Treffen einen ersten Gedankenaustausch der Partnerschaften über Ziele und Erwartungen an ein Treffen. Entwerfen Sie dann eine Tagesordnung und verteilen Sie diese rechtzeitig, damit sie vor dem Treffen ausgehandelt und festgelegt werden kann.
- Alle Teilnehmenden müssen das Gesagte verstehen können. Informieren Sie sich daher rechtzeitig darüber, wer in welchem Ausmaß über welche Sprachkenntnisse verfügt (es sei denn, es wurde vorher eine gemeinsame Arbeitssprache festgelegt).

### Aufstellen der Tagesordnung

Gewährleisten Sie eine klare Trennung der verschiedenen Aufgaben, und planen Sie genügend Zeit für die wichtigsten Themengruppen ein:

- Angelegenheiten, die die Verwaltung der transnationalen Partnerschaft betreffen.
- Darstellungen der Tätigkeiten der Partnerschaften und Diskussion von Themen von gemeinsamem Interesse.
- Öffentlichkeitsarbeit unter Einbeziehung von Politiker/innen und anderen Personen des öffentlichen Lebens.

### Organisation und Ablauf eines Treffens

- Ein einen oder mehrere Tage dauerndes transnationales Treffen ist für alle Teilnehmenden anstrengend. Wenn es produktiv sein soll, bedarf es einer gründlichen Vorbereitung. Die drei wichtigsten Voraussetzungen dafür sind:
  - Alle Teilnehmenden müssen stets die Namen und den Status aller anderen kennen.
  - Alle müssen stets wissen, wie weit man in der Tagesordnung fortgeschritten ist.
  - Allen muss bewusst sein, dass man pünktlich beginnen und rechtzeitig zum Abschluss kommen muss.
- Niemand kann sich länger als 40 Minuten wirklich gut auf ein Thema konzentrieren. Bei dem ungewöhnlichen und anstrengenden Terminkalender eines transnationalen Treffens ist es sinnvoll, mindestens jede volle Stunde eine Fünfminutenpause sowie festgelegte Erfrischungspausen einzulegen.
- Es sollten genügend Erfrischungsgetränke und Wasser zur Verfügung stehen.
- Bei Verwendung einer gemeinsamen Arbeitssprache sollten diejenigen, die die betreffende Sprache fließend sprechen, langsam und deutlich reden und umgangssprachliche Wendungen sowie missverständliche Kurzformen vermeiden.

- Die Leitung muss regelmäßig zusammenfassen und bei zentralen Punkten oder Entscheidungen sichergehen, dass alle alles verstanden hat.
- Verwenden Sie Flipcharts und anderes Veranschaulichungsmaterial, um Regelungen, Meilensteine und Vereinbarungen aufzuzeichnen.
- Stellen Sie sicher, dass Schlussfolgerungen als Vereinbarungen gelten. Vergewissern Sie sich, dass alle Teilnehmenden zu Wort kommen (und nicht nur diejenigen, die sich in der Arbeitssprache fließend ausdrücken können).
- Fassen Sie am Schluss alle Vereinbarungen und Folgeaktionen zusammen und gewährleisten Sie, dass alle Partnerschaften die nächsten Schritte und das, was von ihnen erwartet wird, verstehen.

## 7.2 Studienbesuche

### Planung im Vorfeld

Ein Studienbesuch stellt eine gute Gelegenheit dar, EP-Mitglieder, Teilnehmende an EP-Aktivitäten und sogar Politiker/innen und Financiers an die transnationale Arbeit heranzuführen. Es ist für alle immer eine großartige Erfahrung, zum ersten Mal die Arbeit in einem anderen Mitgliedstaat zu beobachten. Planen Sie Ziele und Inhalt, die Zusammensetzung der Delegation, Vor- und Nachbesprechungen sowie den praktischen Ablauf sorgfältig. Hier noch einige praktische Hinweise:

- Fragen Sie mögliche Teilnehmende nach ihren Schwerpunktinteressen (einschließlich der Art von Personen und Aktivitäten, die sie kennen lernen möchten).
- Bitten Sie die Gastgeber/innen um Ausarbeitung eines Programmentwurfs.
- Planen Sie das endgültige Programm, sobald die Besucher und Besucherinnen geantwortet haben.
- Falls möglich, erledigen Sie dies per Telefon und E-Mail, aber arrangieren Sie ein persönliches Treffen zwischen den Hauptorganisatoren/innen, falls Probleme oder Missverständnisse auftreten.

### Beispiel: Studienbesuche für Teilnehmende an EP-Aktionen (TCA 233 LE MAT)

An der transnationalen Partnerschaft Le Mat sind Partnerschaften aus Deutschland, Griechenland, Italien, Schweden und dem Vereinigten Königreich (GB) beteiligt. Ihre Arbeit besteht darin, benachteiligten Personen bei der Entwicklung von Stellen in der Sozialwirtschaft behilflich zu sein. Eine ihrer transnationalen Aktivitäten umfasst Befragungen, die im Rahmen von Studienbesuchen in den verschiedenen Ländern durchgeführt werden. Für diese Gespräche entwickelte eine der transnationalen Arbeitsgruppen ein spezielles „Interview Kit“, das sich aus einem Fragebogen, Anleitungen und einem Kassettenrekorder zusammensetzt. Die damit durchgeführten Befragungen werden in einem Buch veröffentlicht, das außerdem vorbildliche Beispiele und Erfahrungsberichte über die Arbeit in der Sozialwirtschaft in den teilnehmenden Ländern beinhaltet wird.



### Empfehlungen für Gastgeber/innen

- Führen Sie Vor- und Nachbesprechungen mit allen Ihren am Besuch beteiligten Mitarbeiter/innen durch.
- Fragen Sie nach den besonderen Interessen der einzelnen Besucher/innen und versuchen Sie, diesen gerecht zu werden.
- Erkundigen Sie sich nach der Sprache sowie besonderen Diät- oder sonstigen Anforderungen der Teilnehmenden.
- Achten Sie darauf, den Zeitplan des Besuchs nicht zu überladen.
- Planen Sie ein Begleitprogramm, lassen Sie den Teilnehmern und Teilnehmerinnen aber auch ausreichend Freizeit.

### Empfehlungen für Besucher und Besucherinnen

- Informieren Sie Ihre Gastgeber/innen rechtzeitig und umfassend über Ihre Delegation. Nennen Sie Namen, Geschlecht, Organisation, berufliche Stellung, Aufgabe innerhalb der EP, Fachgebiet, sonstige Interessen, sprachliche Fähigkeiten sowie Diät- und sonstige Anforderungen.
- Können die Gastgeber/innen keine Übersetzung zur Verfügung stellen, müssen Sie gegebenenfalls jemanden in Ihre Delegation aufnehmen, der/die diese Aufgabe übernehmen kann.
- Weisen Sie vorab alle Teilnehmenden ein. Erläutern Sie das Programm, achten Sie darauf, dass sie die Organisation des Gastgebers oder der Gastgeberin und deren Rolle innerhalb der transnationalen Partnerschaft verstehen, und informieren Sie sie über das Begleitprogramm sowie das Hotel, die Mahlzeiten und sonstige Vorbereitungen.

Zusätzliche Hinweise und Ratschläge finden Sie in dem auf der [ESF-Website Finnlands](#) enthaltenen finnischen Leitfaden für transnationale Treffen.

## 7.3 Gemeinsame oder parallele Entwicklung von Dienstleistungen, Produkten oder Systemen

Ihre transnationale Aktivität sollte stets produktiv sein. Die Produkte, gleich ob formell oder informell, müssen als Teil Ihrer Mainstreaming-Bemühungen dokumentiert und verbreitet werden. Es gibt mehrere Möglichkeiten, diesen Prozess effektiver zu gestalten.

- Falls Sie die Situationen und Praktiken in verschiedenen Mitgliedstaaten vergleichen, stellen Sie Leistungsparameter (Benchmarks) auf, um feststellen zu können, wie sich durch diese die Politik und Praxis in anderen Ländern verbessern lässt.
- Nutzen Sie Fachwissen und Methoden aus anderen Mitgliedstaaten, und versuchen Sie herauszufinden, wie diese angepasst und anschließend auf eine neue Umgebung übertragen werden können.

### Beispiel: Ein gemeinsam entwickeltes Zertifizierungsmodell (TCA 1312 DIAPASON)

Eine italienisch-spanische Partnerschaft entwickelte ein neues EQUAL-Zertifizierungsmodell für Chancengleichheit unter der Bezeichnung OPTIMA. Es beruht auf einem von einer spanischen Partnerschaft im Rahmen von NOW entwickelten, bereits auf EU-Ebene anerkannten Zertifizierungsmodell. Diese Zertifizierung ist jedoch für die Unternehmen sehr teuer und schreckt deshalb kleine Unternehmen ab. Aus diesem Grunde wurde ein kosteneffizienteres Modell entwickelt, welches derzeit in zehn italienischen KMUs aus der Lebensmittel- und Textilindustrie, dem Sozialsektor sowie dem Baugewerbe getestet wird. Das Ziel in Spanien ist die Ausweitung von OPTIMA auf kleine Unternehmen, um einen Anstieg des Frauenanteils in traditionell von Männern dominierten Branchen zu erreichen. In Italien wird eine umfassende Übernahme und Nutzung des Modells angestrebt.

- Bei der Entwicklung gemeinsamer Systeme, Prozesse oder Produkte nehmen Sie die Stärken jedes Partners und jeder Partnerin und führen Sie sie zu einer gemeinsamen Strategie und einem gemeinsamen Ansatz zusammen.
- Stellen Sie sicher, dass das, was Sie erzeugen, anderen von Nutzen ist. Sie müssen außerdem wissen, welche Ihre Zielgruppe ist, und planen, wie Sie dieser Ihr Erzeugnis vermitteln wollen.
- Sorgen Sie dafür, dass alles, was Sie herstellen (Produkte, Instrumente, Methoden), anderen verfügbar gemacht wird.
- Fragen Sie die für Sie zuständige Verwaltungsbehörde um Rat, wenn Sie Produkte mit Handelswert herstellen und vermarkten wollen. Achten Sie besonders auf geistige Eigentumsrechte ([siehe 3.6 Geistiges Eigentum](#)).

## 7.4 Erfahrungsaustausch vor Ort durch Praktika

- Partner/innen oder Projektmitarbeiter/innen, die für Praktika ausgewählt wurden, müssen hoch motiviert, ideenreich und zu selbstständigem Handeln in der Lage sein.
- Unabhängig von der Tätigkeit, die sie während des Praktikums ausüben, müssen sie sachkundig und in der Lage sein, auf dem festgelegten Fremdsprachenniveau zu kommunizieren.
- Praktika müssen eine angemessene Dauer haben, um sinnvoll und produktiv zu sein. Die Mindestdauer für ein sinnvolles Praktikum beträgt vermutlich zwei bis drei Wochen, und drei Monate sind für die meisten Partnerschaften sicherlich die Höchstdauer.



### Beispiel: Praktika zur Stärkung der Handlungskompetenz (TCA 233 EXIT)

Die schwedische EP vermittelt ehemalige Straftäter/innen in die genossenschaftliche Arbeit, wobei einige von ihnen in der Projektleitung eine aktive Rolle in der TCA-Arbeit ausüben. Eine ihrer spezifischen Aufgaben ist die Befragung von Kollegen und Kolleginnen mit gleichem Hintergrund in italienischen Genossenschaften, um zu lernen und Ideen für Aktionen zu erhalten, da die italienischen Genossenschaften über erheblich mehr Erfahrung verfügen als die schwedischen. Diese Aktivität hat sich positiv auf die Handlungsstärke der Teilnehmenden ausgewirkt, und die erfolgreiche Durchführung erfüllte sie mit gewissem Stolz.

- Nachdem Sie diese Vorkehrungen getroffen haben, stellen Sie sicher, dass sich alle der Ziele des Praktikums bewusst sind, einschließlich der individuellen Lernziele und Arbeitsaufgaben.
- Entwickeln Sie die Arbeitsziele mit großer Sorgfalt und lassen Sie Zeit für die Eingewöhnung. Seien Sie realistisch und berücksichtigen Sie die Fähigkeiten der vermittelten Person sowie der Gastgeber/innen, technische und praktische Probleme in Bezug auf die Ausbildung oder Arbeit in einem fremden Land und einem anderen sprachlichen Umfeld zu lösen.
- Alle müssen genau instruiert werden: die Teilnehmenden und ggf. ihre Angehörigen, das Begleitpersonal, die Entsende- und Gastorganisation, das Gastunternehmen und, falls zutreffend, die Gastfamilien.
- Praktische Probleme wie Kranken- und andere Versicherungen z. B. zur Beschäftigung von Dritten usw. sind rechtzeitig im Vorfeld des Praktikums zu behandeln.
- Ein gewisses Maß an Vorabinformation und Einweisung ist Voraussetzung, damit die Teilnehmenden die kulturellen, arbeitsmethodischen und sprachlichen Unterschiede verstehen und bewältigen können.

Es muss einen festgelegten Begleitprozess geben, bei dem die gastgebende EP und die Arbeitgeber/innen der vermittelten Person miteinander Kontakt halten und einander über die Praktikumsfortschritte unterrichten.

### Zu guter Letzt ...

Die Mitteilung der Kommission mit den Leitlinien für die 2. Förderrunde von EQUAL trägt den Titel „Freizügigkeit guter Konzepte“. Diese betont insbesondere die Verpflichtung aller EP und transnationalen Partnerschaften zur Aufzeichnung ihrer Arbeit und zur Berichterstattung, und zwar unter Einbeziehung des politischen und praktischen zusätzlichen Nutzens Ihrer Arbeit. Stellen Sie sicher, dass Ihre transnationale Aktivität in den Berichten, die Sie ihrer Verwaltungsbehörde/Nationalen Unterstützungsstruktur übermitteln, umfassend aufgezeichnet ist. Eine dringende Empfehlung: Nutzen Sie das Internet zur Verbreitung der Ergebnisse Ihrer transnationalen Arbeit.



„Der EQUAL-Leitfaden zur Transnationalität ist konzipiert, um Entwicklungspartner-schaften bei der Entwicklung erfolgreicher transnationaler Vereinbarungsaktivitäten im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL zu unterstützen. Dieser Leitfaden beinhaltet eine Zahl von Modulen, von denen dieses das achte einer Serie ist.“

## Umsetzung

# 8. Finanzplanung

„Es ist wichtig, sich in Finanzfragen daran zu erinnern, dass es zwei Arten von Regeln gibt: EU-weite Regeln, die für alle Mitgliedstaaten gleich sind, und nationale Regelungen, die sich von Land zu Land unterscheiden. Das Entscheidende ist, sich nicht in den nationalen Unterschieden zu verlieren, sondern nach gemeinsamen Lösungen zu suchen“

## 8.1 Finanzvorschriften und -verfahren

EP-Budgetverwalter/innen und Transnationale Koordinator/innen mit Verantwortung für EP-Finzen sowie die entsprechenden Koordinatorinnen und Koordinatoren ihrer transnationalen Partnerschaften müssen:

- die wichtigsten Finanzvorschriften und -verfahren der EU verstehen;
- mit der spezifischen Finanzplanung und -verwaltung im Rahmen von EQUAL vertraut sein.

**Hinweis:** Beachten Sie, dass es Abweichungen zwischen den einzelnen Finanzvorschriften und -regelungen der Mitgliedstaaten geben kann. Im Zweifelsfall wenden Sie sich an die für Sie zuständige Verwaltungsbehörde.

Wer welche Ausgaben geltend machen kann, wie Kosten geteilt werden können und wie eine Doppelfinanzierung vermieden werden kann, ist in den wichtigsten EU-Vorschriften geregelt. Diese spiegeln die kritischen Anmerkungen des Rechnungshofs wider und erkennen die substanzielle Zunahme der Budgets an, auf die im Zusammenhang der transnationalen Zusammenarbeit im Rahmen von EQUAL zugegriffen werden kann.

### Kategorien der für die transnationale Zusammenarbeit erstattungsfähigen Aufwendungen

- a. Kosten für die Teilnahme an Arbeitssitzungen, Veranstaltungen und Informationsbesuchen (Reise, Unterkunft und Verpflegung).
- b. Kosten für Kommunikation und Übersetzung, um den Informations- und Erfahrungsaustausch zu erleichtern.
- c. Kosten für Informationsbesuche und Praktika von Teilnehmerinnen und Teilnehmern (Ausbilder/innen, Ausbildungsteilnehmer/innen, Mitarbeiter/innen, wichtige Akteur/innen, usw.).
- d. Individuelle Kostenbeiträge der einzelnen EP für gemeinsame Aktivitäten und die gemeinsame Entwicklung von Dienstleistungen oder Produkten.
- e. Kosten für die Organisation von Tagungen, Veranstaltungen, Informationsbesuchen und Praktika, einschließlich der Kosten für Tagungseinrichtungen, Dolmetschleistungen, Empfänge sowie die Übersetzung in die festgelegten Arbeitssprachen.
- f. Kosten für gemeinsame Aktivitäten und die gemeinsame Entwicklung von Dienstleistungen oder Produkten durch Dritte. Bei Vereinbarung einer Kostenteilung sollten die erstat-

tungsfähigen Aufwendungen aus dieser und der nachfolgenden Kategorie 25 % der Aufwendungen für eine TCA nicht überschreiten.

- g. Kosten für den der transnationalen Zusammenarbeit zugeschriebenen Zeitaufwand Ihres EP-Personals (falls die für Sie zuständige Verwaltungsbehörde die Veranschlagung dieser Zeit in dem TCA verlangt), für Personal, wie z. B. ein Koordinierungssekretariat, Berater/innen und Vermittler/innen, Sachverständige, gemeinsame Erhebungen und die Bewertung der gemeinsamen Arbeit

## 8.2 Finanzplanung und -verwaltung

Wichtige Informationen vor Beginn der Planung des Gesamtbudgets jeder Partner-EP sowie des für transnationale Arbeit zugewiesenen Betrags und Prozentanteils:

- Die EP-Budgets für transnationale Zusammenarbeit unterscheiden sich erheblich, da die Größe der EP selbst sehr unterschiedlich ist und es deutliche Unterschiede im Hinblick auf den Prozentanteil gibt, den die einzelnen EP hierfür zur Verfügung stellen.
- Bei den Planungen ist mit großer Sorgfalt vorzugehen, um den Beitrag, den die einzelnen EP leisten können, bestmöglich zu nutzen und dabei überhöhte Erwartungen von Beteiligten mit kleinen Budgets und unangemessene Belastungen Beteiligter mit größeren Budgets zu vermeiden.
- Falls Sie die für die von Ihnen geplante Arbeit ausgewiesenen Mittel innerhalb Ihres EP-Budgets für zu gering halten, sind möglicherweise Ihre Partner und Partnerinnen in der Lage, den Anteil, den sie für transnationale Arbeit vorgesehen haben, zu erhöhen, oder Sie können sich um zusätzliche Finanzhilfen aus anderen nationalen oder lokalen Quellen bemühen.

### Budgetposten für jede Aufgabe

Am besten ist es, für jede Aufgabe oder Phase Ihres Arbeitsprogramms Budgetposten aufzustellen. Der Beitrag jeder EP muss genau festgelegt werden, um das Engagement zu unterstreichen und Missverständnisse zu vermeiden. Die Budgetierung nach Aufgaben oder Phasen hilft Ihnen außerdem, Grundregeln für die Ausgaben zu identifizieren und zu vereinbaren und ein transnationales Gesamtbudget (siehe Anhang 8.1) aufzustellen, das die Beiträge und Verantwortlichkeiten aller EP aufzeigt.



## Gemeinsame Regeln und Verfahren für die Darstellung und Kontrolle der transnationalen Aktivitäten

Die für transnationale Aktivitäten anfallenden Kosten werden von den teilnehmenden EP geteilt und sind in der Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit (TCA) genau anzugeben.

Die transnationalen Budgets unterscheiden zwischen zwei Arten von Kosten, die **getrennt auszuweisen** sind:

- **Individuelle transnationale Kosten**, die durch die Aufgabenverteilung zwischen den EP entstehen (sowie ihre verbundenen Kosten). Diese Kosten können sich direkt auf die Aktivitäten (Module des gemeinsamen Arbeitsplans) beziehen, die von einer der EP (Kategorien 1a – 1d) durchgeführt werden, und sind von der jeweiligen EP zu übernehmen.
- **Gemeinsame transnationale Kosten**, die für gemeinsame Aktivitäten, gemeinsame Dienstleistungen und gemeinsame Produkte anfallen und für welche jede EP in einer transnationalen Partnerschaft EQUAL-Zuschüsse erwartet (Kategorien 1e – 1g). *Gemeinsame transnationale Kosten werden nur zwischen teilnehmenden EP aus den EU-Mitgliedstaaten aufgeteilt.*

### Behandlung gemeinsamer transnationaler Kosten

Hierbei gibt es zwei Ansätze.

#### A. Gegenseitigkeitsvereinbarungen

Nach dem **Gegenseitigkeitsprinzip** sind die Kosten für transnationale Aktivitäten von allen teilnehmenden EP zu gleichen Teilen zu tragen. Vorausgesetzt wird dabei, dass alle EP gleichermaßen von der transnationalen Zusammenarbeit profitieren. Ist dies der Fall und verfügen die Partner/innen in etwa über gleich hohe Ressourcen, so können die Kosten untereinander aufgeteilt und ein gerechtes Budget aufgestellt werden, welches Zahlungen in gleicher Höhe bzw. entsprechend der von ihnen unternommenen Aktivität und der daraus herrührenden Vorteile vorsieht.

#### B. Vereinbarungen über die Kostenteilung (zu vermeiden)

Wenn das Gegenseitigkeitsprinzip nicht anwendbar ist oder aus einem bestimmten Grund nicht in Betracht kommt, ist die **Aufteilung der Kosten zu regeln**. Dies kann den Transfer von Mitteln zwischen den EP oder Zahlungen an Subunternehmer beinhalten. Es muss vereinbart werden, bei welchen Tätigkeiten die Kosten aufgeteilt werden sollen, nach welchem Verteilerschlüssel die Kostenaufteilung zwischen den EP erfolgen soll und nach welchen Verfahren Aufträge vergeben und Rechnungen ausgestellt werden.

Unabhängig davon, ob **Gegenseitigkeits-** oder **Kostenteilungsvereinbarungen** genutzt werden, ist die Formel für die Kostenaufteilung zwischen den EP in der Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit genau anzugeben.

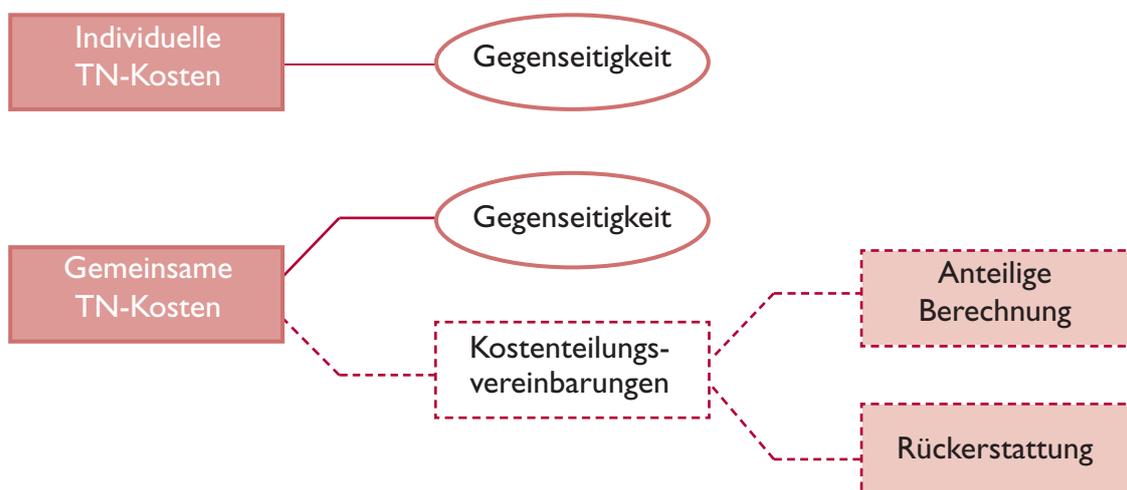
#### Handhabung von Gegenseitigkeitsvereinbarungen

Im Rahmen von **Gegenseitigkeitsvereinbarungen** werden Arbeitseinheiten von den einzelnen EP abgewickelt und bezahlt. Diese können von den transnationalen Partner/innen oder Vertragsunternehmer/innen in beliebiger Kombination bearbeitet werden. Auf die Ausrichtungskosten der Treffen und Veranstaltungen (Kategorie e) ist in jedem Falle das Gegenseitigkeitsprinzip anzuwenden. **Diese Kosten sind immer von der gastgebenden EP zu tragen.**

#### Beispiel: Kostenteilung (TCA 1060 THE X-TRAIN)

In einer aus fünf Mitgliedern bestehenden transnationalen Partnerschaft erklärt sich eine EP bereit, die Bewertung des TCA zu übernehmen. Hierfür wurde eine Universität unter Vertrag genommen, und drei Partnerschaften teilen die unmittelbaren Kosten untereinander auf. Eine weitere finanzierte die gemeinsame Website der Partnerschaft. Die fünfte EP verpflichtete ein Vertragsunternehmen aus dem eigenen Land für die Bereitstellung eines weiteren Bewertungsprodukts.

## Formel für die Aufteilung und die Verwaltung des transnationalen Budgets





### Handhabung von Kostenteilungsvereinbarungen

Die EP können zwischen einer der beiden nachfolgend beschriebenen Kostenteilungsvereinbarungen wählen:

- **Anteilige Rechnungsstellung:** Eine EP schließt im eigenen sowie im Namen der anderen EP einen Vertrag mit einem Dritten ab und legt fest, dass jeder teilnehmenden EP anteilige Rechnungen zu übermitteln sind, die sie direkt gegenüber dem Vertragsunternehmen begleichen.
- **Rückerstattung:** Eine EP fungiert als Vertragsunternehmen für gemeinsame Dienstleistungen oder Produkte; sie bearbeitet und bezahlt die Rechnungen der Subunternehmen und erhält von den anderen EP auf der Grundlage einer Kostenaufstellung die Kosten nach der vereinbarten Formel zurückerstattet. Diese Methode kann auch angewandt werden, wenn eine EP die Rolle der transnationalen Koordination übernimmt (s.o. Abschnitt 8.1, Kategorie g).

Alle Kostenteilungsvereinbarungen müssen die jeweils geltenden Bestimmungen des Gemeinschaftsrechts zum Binnenmarkt erfüllen und dürfen für die grenzübergreifende Bereitstellung von Dienstleistungen keine neuen Hindernisse schaffen.

Eventuelle Abweichungen von diesen drei allgemeinen Regeln und Verfahren sind in dem TCA angemessen zu begründen.

### 8.3 Zusatzbemerkungen

- Beachten Sie stets die Finanzvorschriften und -regelungen der für Sie zuständigen Verwaltungsbehörde. Diese Bestimmungen sind je nach Mitgliedstaat sehr verschieden, und Sie sollten sich deshalb vor Planung Ihrer transnationalen Partnerschaft mit ihnen vertraut machen.
- Führen Sie ein separates transnationales Budget mit eigenem Konto, so dass transnationale Aufwendungen ggf. leicht nachzuvollziehen sind.
- Trennen Sie individuelle EP-Ausgaben und gemeinsame Aufwendungen.
- Führen Sie umfassende Aufzeichnungen aller Finanzvorgänge und leisten Sie nie eine Zahlung ohne **Originalrechnung**. Bei der Rückerstattung der gemeinsamen transnationalen Kosten erkundigen Sie sich bei der für Sie zuständigen Verwaltungsbehörde nach den formalen Anforderungen für beglaubigte Abschriften (der Originalrechnung) als Zahlungsgrundlage.
- Vermeiden Sie die doppelte Anrechnung von Aufwendungen. Zum Beispiel können Sie nicht Ihre gesamten Telekommunikationskosten als nationale Kosten und gleichzeitig alle Auslandsgespräche als transnationale Kosten anrechnen.
- Vereinbaren Sie in Ihrer Partnerschaft im Voraus die Grundregeln für die Behandlung gemeinsamer Aufwendungen (d. h. wer für welche Aufwendungen aufkommt). Stellen Sie sicher, dass in Ihrer transnationalen Vereinbarung der genaue Beitrag jeder EP zur transnationalen Arbeit angegeben ist.
- Wenn Sie mit Ihren Partner/innen verhandeln, müssen Sie herausfinden, ob ihre Kosten die Personalkosten der transnationalen Zusammenarbeit beinhalten.
- Legen Sie mit Ihren Partner/innen im Voraus die Verfahren fest, nach denen Sie sich richten werden, wenn ein oder mehrere Partner/innen zuvor getroffene Finanzvereinbarungen ändern möchten.
- Diskutieren und vereinbaren Sie mit Ihren Partner/innen Pläne für den Fall unvorhergesehener Ereignisse: Was geschieht zum Beispiel, wenn ein Partner oder eine Partnerin mit seiner/ihrer Arbeit in Rückstand gerät oder aus irgendeinem Grund aus der Partnerschaft aussteigen muss. Bemühen Sie sich um die vorherige Klärung möglicher Probleme und stellen Sie für solche Fälle einen „Plan B“ auf.
- Wenn sich Fehlentwicklungen abzeichnen, handeln Sie rasch, aber nicht übereilt. Beraten Sie sich mit der für Sie zuständigen Verwaltungsbehörde und der Nationalen Unterstützungsstruktur.
- Stellen Sie sicher, dass Sie beim Cashflow-Management im Falle unvorhergesehener Ereignisse (z. B. Zahlungsrückstände, unerwartete Kosten, Kostenüberschreitungen usw.) die entsprechenden Ressourcen bereitstellen können.
- Achten Sie darauf, Ihre nationalen Vorschriften und Bestimmungen zu erfüllen.
- Vergewissern Sie sich, dass Ihre Finanzsysteme mit den nationalen Rechnungslegungsvorschriften voll und ganz im Einklang stehen.



„Der EQUAL-Leitfaden zur Transnationalität ist konzipiert, um Entwicklungspartnerschaften bei der Entwicklung erfolgreicher transnationaler Vereinbarungsaktivitäten im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL zu unterstützen. Dieser Leitfaden beinhaltet eine Zahl von Modulen, von denen dieses das neunte einer Serie ist.“

## Umsetzung

# 9. Kontrolle und Bewertung

„Ein Genie macht keine Fehler.

Seine Irrtümer sind Tore zu neuen Entdeckungen“

## 9.1 Der Aufzeichnungs- und Bewertungspflicht zugrunde liegende Überlegungen

Mit seinem Schwerpunkt auf Innovation, seinen Partnerschaften und dem Ziel der Beeinflussung von Politik und Praxis stellt EQUAL ganz besondere Anforderungen an die Kontrolle und Bewertung.

Eine laufende Kontrolle und Bewertung dient

- der reibungslosen Durchführung und Verwaltung des TCA,
- zur Beurteilung des zusätzlichen Nutzens der transnationalen Zusammenarbeit,
- zur Validierung und Übernahme vorbildlicher Verfahrensweisen in die Politik (Mainstreaming),
- als Möglichkeit, Schlussfolgerungen für den nächsten Programmplanungszeitraum zu ziehen.

Von den einzelnen EP wird dabei erwartet, dass sie

- **die von ihrer eigenen EP erbrachte sowie die transnationale Arbeit kontrollieren und bewerten**, um Verwaltung, Leistung und Wirkung durch fortlaufende Beurteilung zu verbessern;
- **Daten und Informationen für Bewertungen auf nationaler und EU-Ebene bereitstellen** (Verwaltungsbehörden/Nationale Unterstützungsstrukturen geben Hinweise, welche Daten zu diesem Zweck zu kontrollieren, aufzuzeichnen und verfügbar zu machen sind);
- **Informationen sammeln und Erfahrungen und Ergebnisse für die auf nationaler und EU-Ebene eingerichteten thematischen Netze dokumentieren**. Dies berührt insbesondere die Lieferung von Nachweisen für die Vorteile der neu entwickelten und erprobten Ansätze, die Darstellung dessen, was funktioniert und was nicht funktioniert, sowie die Gründe hierfür. Erfahrungen und Ergebnisse werden durch diese thematischen Netze konsolidiert, deren Funktion in der Ermittlung, Validierung und Verbreitung bewährter Praktiken besteht. Die einzelnen Mitgliedstaaten verfügen zudem über Mainstreaming-Strategien, in denen die von den EP und den thematischen Netzen bei der Ermittlung bewährter Praktiken zu spielende Rolle genau festgelegt wird.

**Jede transnationale Partnerschaft muss deshalb in ihrer Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit (TCA) festlegen, wie sie ihre eigenen Aktivitäten kontrollieren und bewerten wird.**

Diese Verpflichtung zur Kontrolle und Bewertung gilt gleichermaßen für alle transnationalen Partner/innen. Die Partnerschaft muss von Beginn an vereinbaren, wie dies geschieht und wer dafür verantwortlich ist.

## Beispiel: Bedeutung der Kontrolle und Bewertung (TCA 908 ARBORES)

Kontrolle und Bewertung der transnationalen Arbeit sind sehr wichtig für die transnationale Partnerschaft. Die jeweiligen Transnationalen Koordinatorinnen, Koordinatoren und technischen Mitarbeiter/innen aller EP nehmen alle an der Bewertung teil. Durch die kontinuierliche Bewertung des transnationalen Prozesses erhöht sich die Dynamik des Austauschs von Erfahrungen und Methoden. Die Begleitseminare wurden auf zwei Tage ausgedehnt, und ein partizipativer Ansatz wird auch bei der Schaffung gemeinsamer Produkte und Materialien verfolgt.

Der für EQUAL angepasste und in der Anleitung zur Partnerschaft beschriebene Logical Framework Approach kann ebenfalls ein nützliches Bewertungsinstrument darstellen. Er wird in Übersicht 5 dargestellt und im Leitfaden zum Partnerschaftsaufbau (ebenfalls auf der europäischen EQUAL-Website verfügbar) ausführlich erläutert.

## 9.2 Kontrolle

Die Kontrolle gibt Auskunft über alle Geschäftsvorgänge. Da das Programm öffentlich finanziert wird, ist es unerlässlich, dass die transnationalen Partnerschaften ihre Tätigkeit belegen und in der Lage sind, Prozesse nachzuvollziehen, Erfolge zu melden und aufzuzeichnen und Probleme und Leistungsmängel frühzeitig zu erkennen.

Für jede transnationale Partnerschaft im Rahmen von EQUAL sind ein Plan und ein Verfahren für die Kontrolle der Aktivitäten und Leistungen erforderlich. Die Kontrollberichte werden in der Regel auf den transnationalen Verwaltungstreffen vorgelegt. Die EP sollten diese Informationen in ihre gegenüber den für sie zuständigen Verwaltungsbehörden abzugebenden Kontrollberichte einbeziehen.

In einer transnationalen Partnerschaft ist ein erheblicher Teil der einschlägigen Informationen an alle Partner-EP zu verteilen. Dieser gemeinsame Informationsbestand muss organisiert und gemeinsam genutzt werden, und unabhängig vom Begleitverfahren muss er:

- auf verlässliche Weise Informationen liefern, um die Leistungen den geplanten Ergebnissen und Meilensteinen gegenüberzustellen;
- allen Partner/innen Zugang zu Informationen aus der gesamten Partnerschaft über die Fortschritte der transnationalen Zusammenarbeit gewähren.



Dafür gibt es kein vorgeschriebenes Verfahren, wohl aber **zwei Empfehlungen aus der Praxis** der 1. Antragsrunde

- Die beste Methode für die Organisation von Informationen zu Kontrollzwecken ist es, diese Aufgabe der Transnationalen Koordination zuzuteilen.
- Die beste Methode für den Informationsaustausch ist die Einrichtung einer transnationalen Verwaltungswebsite (hierzu kann eine Seite auf der Website eines der Partner genutzt werden), auf der alles gespeichert werden kann und auf die alle Partner/innen Zugriff haben. Eine Website kann ein Forum für einen offenen Dialog zwischen den Partnerschaften sein; sie kann auch öffentlich gemacht werden, wobei vertrauliche Dateien wie etwa Budgets mit Kennwörtern geschützt werden.

### 9.3 Bewertung

Bei der Bewertung der transnationalen Zusammenarbeit im Rahmen von EQUAL sind drei Aspekte zu beurteilen:

- die **Relevanz** der Aktivitäten und Ergebnisse, die darüber Auskunft gibt, wie gut anhand der gemeinsamen Ziele gemeinsame Anforderungen erfüllt und gemeinsame Themen behandelt wurden;
- die **Effizienz** (Verhältnis zwischen Input und Output) und **Effektivität** (Beziehung zwischen Ergebnissen und Zielen), mit der die Aktivitäten geplant, verwaltet und ausgeführt werden;
- die **Wirkung**, d.h. kurzfristig der zusätzliche Nutzen der transnationalen Arbeit für die Aktivitäten und Ergebnisse aller beteiligten EP und längerfristig der Beitrag zur Politik und Praxis von Entscheidungsträger/innen und Betroffenen auf europäischer, nationaler und lokaler Ebene.

#### Beispiel: Ein gemeinsamer Bewertungsansatz (TCA 2695 ADAPTATION AND INNOVATION NETWORK)

Das Adaptation and Innovation Network unterzeichnete mit einem anderen TCA eine Vereinbarung über die gemeinsame Bewertung, an der insgesamt 9 Mitgliedstaaten beteiligt waren (weitere Einzelheiten siehe ECDB). Ziel ist es, innovative Methoden und Instrumente zu erproben, die den Prozess der Integration der Ergebnisse in Politik und Praxis (Mainstreaming) auf nationaler und internationaler Ebene stärken können. Die bewährte Praxis wird beurteilt anhand

- des Austauschs einschlägiger Berichte und Unterlagen;
- von Arbeitstreffen zur Entwicklung von Bewertungsinstrumenten und -methoden;
- der Nutzung transnationaler Treffen zum Vergleich und zur Bewertung durch Fragebögen und Beobachtung;
- der gemeinsamen Erstellung von Zwischen- und Abschlussberichten.

#### Bewertung transnationaler Partnerschaften

Die Bewertung beginnt bereits am Anfang der transnationalen Zusammenarbeit. Sie ist Bestandteil eines organisierten Lernprozesses, der systematische Planung, Kontrolle und eine laufende Beurteilung von Zielen, Aktivitäten und Ergebnissen beinhaltet. Deshalb werden die EQUAL-Partnerschaften für transnationale Zusammenarbeit in der 2. Förderrunde den Bewertungszyklus so gestalten müssen, dass er mit dem Lebenszyklus Ihrer transnationalen Partnerschaft übereinstimmt.

Wie bei der Bewertung der meisten transnationalen EQUAL-Partnerschaften besteht der häufigste Ansatz in einer laufenden Beurteilung der Aktivitäten und Leistungen auf der Grundlage einer gemeinsamen Planung, mit kontinuierlichem Feedback an die Koordination und Leiter der transnationalen Partnerschaft (Selbstbeurteilung). Dies kann entweder ausschließlich von den Partner/innen selbst oder mithilfe einer externen Bewertung vorgenommen werden. Auch wenn die externe Bewertung in Zusammenarbeit mit den transnationalen Partnerschaften Kriterien und Indikatoren für die Bewertung aufstellt, handelt es sich im Wesentlichen noch immer um eine Selbstbeurteilung.

#### Beispiel: Peer-Review (TCA 1007 IRIS)

Dieses TCA beruht auf einer früheren Horizon-Partnerschaft und nutzt ein Peer-Review-Bewertungssystem. Dabei wird ein partizipativer Ansatz verfolgt:

- Die Partnerschaften entwickelten gemeinsam die Bewertungsinstrumente und -methodik.
- Die EP wechselten die Bewertung nach dem Rotationsprinzip ab.

Zusätzlich zum Peer-Review-Prozess greift das TCA auf eine/n unabhängigen Bewerter/in zurück, der/die anlässlich von Studienbesuchen zum Informations- und Gedankenaustausch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, transnationalen Seminaren und Treffen von Lenkungsgruppen methodische Unterstützung beim Austausch über bewährte Praktiken leistet.



Projektzyklus	Bewertungszyklus Warum? Was? Wer? Wie? Wann?
<p><b>Vorbereitungsphase (früher: Aktion 1)</b></p> <p>EP suchen Partnerschaften EP verhandeln mit Partnerschaften TCA genehmigt</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ressourcen:</b> Sind sie für die Ziele der transnationalen Zusammenarbeit angemessen?</li> <li>• <b>Aktivitäten und Veranstaltungen:</b> Stellen sie einen geeigneten Weg dar, um die in Ihrem TCA aufgestellten Ziele zu erreichen, und werden sie wirksam durchgeführt?</li> <li>• <b>Indikatoren:</b> Sind sie <b>SMART</b> (siehe Leitfaden zur Partnerschaft)?</li> <li>• <b>Beteiligung:</b> Ist die Beteiligung an der transnationalen Partnerschaft umfangreich und integrativ? Ist sie echt oder nur symbolischer Art?</li> </ul>
<p><b>Durchführungsphase (früher: Aktion 2)</b></p> <p>Transnationale Partnerschaft nimmt ihre Arbeit auf</p> <p>Schließt ihre Arbeit ab</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Reaktionen:</b> Hat die transnationale Partnerschaft brauchbare (positive) Reaktionen bei anderen wichtigen Partner/innen und Akteur/innen ausgelöst? Gibt es Anzeichen für eine Veränderung von Verhaltensweisen und Einstellungen (zum Beispiel bei anderen regionalen Organisationen, die sich mit Arbeitsmarktmaßnahmen befassen)?</li> <li>• <b>Sensibilisierung und Lernen:</b> Informiert die transnationale Partnerschaft Personen und Institutionen über neue Entwicklungen und Denkansätze zu Arbeitsmarktthemen?</li> <li>• <b>Aktionen:</b> Hat die transnationale Partnerschaft zu geeigneten und effektiven Aktionen in Bezug auf die festgelegten Ziele geführt, insbesondere im Hinblick auf die Beeinflussung von Arbeitsmarktpolitiken und -praktiken?</li> </ul>
<p><b>Verbreitungsphase (Finanzierung kann über das Durchführungsbudget oder im Rahmen der Aktion 3 erfolgen)</b></p>	<p><b>Wirkungen:</b> Hat die transnationale Partnerschaft bereits positive Wirkungen auf das Umfeld erzielt, in dem sie tätig ist (Verbesserung der Arbeitsplatzqualität, der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer, der sozialen Eingliederung, der Chancengleichheit usw.)?</p> <p><b>Beschlüsse zur Art der Bewertung und des dazu bereitgestellten Budgets</b></p> <p><b>Der Bewertungsplan ist einsatzbereit. Interne/externe Bewerter/innen sind ernannt.</b></p> <p><b>Eine abschließende Bewertung der Durchführung ist erfolgt.</b></p>

**Ein Lernansatz**

Transnationale EQUAL-Partnerschaften profitieren am meisten von **einer Lernbewertung**, bei der alle Partnerschaften in die Festlegung der zu beantwortenden Fragen und der Erfolgskriterien sowie die Beurteilung der Ergebnisse einbezogen werden. Dieser Ansatz spiegelt die auf nationaler Ebene laufenden Bewertungen sowie die laufende Bewertung jeder der teilnehmenden EP wider. **Unabhängig davon, ob eine unabhängige Bewertung herangezogen wird, empfiehlt sich für EQUAL ein erheblicher Anteil an Selbstbeurteilung.**

**Beispiel: Bewertungsindikatoren (TCA 2886 PLANQUALITY)**

**Für die Bewertung von „EQUAL Voices“ ausgewählte Gesamtindikatoren**

- A. Erreichen der Ziele in der transnationalen Partnerschaft Plan Quality beim direkten Austausch von Informationen und der Kommunikation zwischen den Partnern
- B. Potenzielle Wirkung der transnationalen Arbeit auf die nationale oder europäische Politik oder Praxis
- C. Potenzial zur Entwicklung von Ansätzen, Materialien und Trainingsmethoden, die von den Partnern häufig genutzt werden
- D. Effektivität der Organisation der transnationalen Partnerschaft
- E. Öffentlichkeitswirksamkeit der transnationalen Aktivitäten



## Einige Leitlinien für die Bewertung transnationaler Partnerschaften

Eine EP oder transnationale Partnerschaft kann nicht wirksam bewertet werden, wenn nicht vorher folgende Punkte geklärt wurden:

- die Ziele der Partnerschaft und der Arbeit;
- eine Reihe von Leistungszielen oder -indikatoren, die genutzt werden können, um erstens die Relevanz des Erreichten und zweitens seine Wirkung zu zeigen.

Wichtige zu prüfende Fragen und Themen	Wer ist einzubeziehen?	Mögliche Methoden	Mögliche Indikatoren und Leistungsziele
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ressourcen:</b> Sind sie für die Erfüllung der Ziele der transnationalen Zusammenarbeit angemessen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politische Entscheidungsträger/innen (auf EU- und nationaler Ebene).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überprüfung von Plänen, Budgets und Tagungsaufzeichnungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligung an der Budgetplanung.</li> <li>• Kostenaufschlüsselung nach Aktivitäten.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aktionen und Aktivitäten:</b> Sind sie im Hinblick auf die im TCA aufgestellten Ziele geeignet? Sind sie gut geplant und durchgeführt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EP- und Projektsponsor/innen und Fördereinrichtungen (einschließlich der EK).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fragebögen.</li> <li>Befragungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Für alle Aktivitäten festgelegte Bezuschussungsfähigkeit.</li> <li>• Verständlichkeit des Arbeitsplans.</li> <li>• Pünktliche Abgabe des Arbeitsplans.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Beteiligung:</b> Ist die Beteiligung an der transnationalen Partnerschaft umfangreich und integrativ? Ist sie echt oder nur symbolischer Art?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmleiter/innen (Verwaltungsbehörden und Nationale Unterstützungsstrukturen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fragebögen.</li> <li>Befragungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Partner/innen mit festgelegten Aufgaben und Rollen.</li> <li>• Alle Partner/innen nehmen an Treffen teil.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wirkungen:</b> Welche Wirkung hat die transnationale Partnerschaft im Hinblick auf die Schaffung von Arbeitsplätzen, Beschäftigungsfähigkeit, soziale Eingliederung und Chancengleichheit erzielt? Wie wirkte sie sich auf das Lernen aus? Wie war ihre Wirkung auf die Arbeitsmarktstrategie? Hat ein Mitgliedstaat aus der Politik oder Praxis in einem anderen Mitgliedstaat gelernt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EP-Partner/innen und Ihre transnationalen Partner/innen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fragebögen.</li> <li>Befragungen.</li> <li>Bewertung.</li> <li>Fragebögen.</li> <li>Begleitende Veranstaltungen und Produkte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annahme gemeinsamer Methoden und Produkte durch die Partner/innen.</li> <li>• Nachweis von Nutzen und Nützlichkeit.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sensibilisierung und Lernen:</b> Informiert die transnationale Partnerschaft Personen und Institutionen über neue Entwicklungen und Denkansätze zu Arbeitsmarktthemen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere benachteiligte, ausgeschlossene Gruppen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fragebögen.</li> <li>Befragungen.</li> <li>Bewertung.</li> <li>Fragebögen.</li> <li>Begleitende Veranstaltungen und Produkte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Partnerschaften verbreiten ihre Arbeit in allen Partnerländern.</li> <li>• Arbeitsaspekte werden zu Verbreitungszwecken in andere Sprachen übersetzt (entweder durch den Hersteller oder durch den Nutzer).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prozesse und Verwaltung:</b> Wurde die Partnerschaft gut geplant und verwaltet?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EP-Partner/innen und Ihre transnationalen Partner/innen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überprüfung von Dokumenten und Aufzeichnungen.</li> <li>Befragungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Zeitrahmen durchgeführte Arbeit.</li> <li>• Im Budgetrahmen durchgeführte Arbeit.</li> <li>• Partnerschaften erfüllten ihre planmäßigen Rollen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ergebnisse und Produkte:</b> Wie umfassend und effektiv sind sie?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EP-Partner/innen und Ihre transnationalen Partner/innen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peer-Review.</li> <li>Fragebögen.</li> <li>Befragungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkte und Ergebnisse im geplanten Rahmen.</li> <li>• Feststellung von Abweichungen und Änderungen.</li> <li>• Beurteilungen ihrer Qualität und Zweckmäßigkeit.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zukünftige Zusammenarbeit zwischen den Partnerschaften:</b> Werden die Partner/innen voraussichtlich nach dem Ende der transnationalen EQUAL-Partnerschaft weiter zusammenarbeiten?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EP-Partner/innen und Ihre transnationalen Partner/innen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Befragungen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beispiele für Partner/innen, die die Materialien der Partnerschaft unmittelbar nutzen.</li> <li>• Nachweis von Partner/innen, die Politik oder Praxis aufgrund der Diskussionen in der Partnerschaft verändern.</li> <li>• Partner/innen stellen ähnliche Arbeitsinteressen fest.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zusätzlicher Nutzen der transnationalen Zusammenarbeit:</b> Lässt sich der zusätzliche Nutzen für Politik und Praxis auf lokaler, regionaler, nationaler und EU-Ebene erfassen und beschreiben?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EP-Partner und Ihre transnationalen Partner.</li> <li>• Politische Entscheidungsträger (auf EU- und nationaler Ebene).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hinweise für die nationale und EU-Politik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungen im Vergleich zu den geplanten Ergebnissen.</li> <li>• Leistungen im Vergleich zu den nicht geplanten Ergebnissen.</li> <li>• Ergänzungen zum nationalen EP-Arbeitsplan.</li> <li>• Hinweise auf sie in Materialien aus Politik oder Praxis.</li> </ul>



## Interne oder externe Bewertung?

Viele Partnerschaften verlassen sich auf die interne Bewertung. Bei Planung einer externen Bewertung ist dafür ein Budget bereitzustellen.

Art der Bewertung	Wichtige Merkmale	Stärken	Schwachpunkte
<b>Interne Bewertung</b>	<p>Eine Gruppe von Mitarbeiter/innen oder Betroffenen aus der Partnerschaft gestaltet die Bewertung und überwacht sie. Die Arbeit wird an die Partner/innen verteilt, anschließend eingesammelt und von einem der Partner/innen aufgezeichnet, am besten von einer Person, deren Muttersprache die gemeinsame Sprache der Partnerschaft ist.</p> <p>Ebenfalls denkbar ist ein Peer-Review-System, bei dem die Partner/innen gegenseitig Prozesse und Produkte bewerten.</p>	<p>Partizipativ – mögliche Einbeziehung einer Vielzahl von Mitarbeiter/innen, Betroffenen und Begünstigten in den Prozess.</p>	<p>Zeitaufwendig – kann als kostengünstigere Option erscheinen, ist aber mit administrativem Aufwand verbunden und bedeutet in der Regel, dass die Leitung oder Koordination eine Reihe zusätzlicher Berichte zu erstellen hat.</p> <p>Wenn eine Partnerschaft in Verzug gerät, kann die gesamte Leistung in Frage gestellt werden.</p>
<b>Externe Bewertung</b>	<p>Ein externe/r Bewerter/in bietet der Partnerschaft einen Bewertungsansatz und die Entwicklung eines Bewertungsverfahrens an. Dies kann der externe Bewerter eines der Partner sein – aller Wahrscheinlichkeit nach eines Partners, dessen Muttersprache die gemeinsame Sprache ist.</p>	<p>Kann ein zusätzlicher, auf Erfahrung beruhender Beitrag zur Arbeit sein.</p> <p>Die Bewertung sollte professionell auf der Grundlage eines von der Partnerschaft genehmigten Plans ausgeführt werden.</p>	<p>Kann für die zugrunde liegenden Ziele der Partnerschaft unempänglich sein, und in einer transnationalen Partnerschaft ist es für eine einzige Person schwierig, die kulturellen Zusammenhänge, die das Handeln der einzelnen Partner/innen bestimmen, vollständig zu verstehen.</p>
<b>Kombination aus interner und externer Bewertung</b>	<p>In einer transnationalen Partnerschaft verwaltet einer der externen Bewerter/innen den Bewertungsprozess und fasst die Berichte ab. Die Partner/innen entwickeln und gestalten den Prozess gemeinsam mit den Bewerter/innen und stellen die wichtigsten Materialien bereit.</p> <p>Peer-Review kann bei dieser Option ebenfalls angewandt werden.</p>	<p>Kann die Kosten einer externen Bewertung begrenzen.</p> <p>Kann Teil eines Lernprozesses der Partnerschaft werden.</p> <p>Ein von den Bewerter/innen verwalteter Peer-Review-Prozess kann leistungsfähig und effektiv sein.</p>	<p>Schwierig zu verwalten, sofern der externe Bewerter oder die Bewerterin nicht eng in die Partnerschaft eingebunden ist.</p>



# Glossar und Abkürzungsverzeichnis

Die Europäische Kommission stellt ein offizielles EQUAL-Glossar zur Verfügung, das im Internet zugänglich ist. Das Glossar beinhaltet Beschreibungen zur EQUAL-„Fachsprache“ und den Fachbegriffen. Es enthält Übersetzungen in die Sprachen der Europäischen Union. Es folgen einige der im Leitfaden verwendeten Abkürzungen, die gegebenenfalls einer zusätzlichen Erläuterung bedürfen.

Abkürzung	Begriff	Erläuterung
EBS	Europäische Beschäftigungsstrategie	Strategie der Europäischen Union, um die Mitgliedstaaten zu einer aktiveren Arbeitsmarktpolitik zu verpflichten
EP	Entwicklungspartnerschaft	Auf diese Weise werden EQUAL-Aktivitäten durchgeführt
ESF	Europäischer Sozialfonds	Einer der vier europäischen Strukturfonds. Der ESF fördert die Entwicklung der Humanressourcen. Er umfasst auch die Gemeinschaftsinitiative EQUAL und wird von den Mitgliedstaaten auf nationaler Ebene verwaltet.
ETCIM	EQUAL Internet Modul zur transnationalen Zusammenarbeit	Webbasiertes Tool, das von allen transnationalen EQUAL-Partnerschaften zur Entwicklung und Genehmigung ihres TCA genutzt wird.
ECDB	Gemeinsame EQUAL-Datenbank	Web-Datenbank mit Beschreibungen aller EQUAL-EP
NAP	Nationaler Aktionsplan für Beschäftigung	Reaktion der einzelnen Mitgliedstaaten auf die EBS, in der die nationalen Maßnahmen zur Umsetzung der EBS-Ziele festgelegt sind
NSS	Nationale Unterstützungsstruktur (National Support Structure)	Für die Unterstützung des täglichen Geschäftsbetriebs und die Kontrolle der EQUAL-EP zuständige Behörde eines Mitgliedstaats
VB	Verwaltungsbehörde	Für die Verwaltung von EQUAL zuständige Behörde eines Mitgliedstaates
VEP	Vereinbarung über die Entwicklungspartnerschaft	Von allen nationalen Partnerschaften unterzeichnete Vereinbarung, in der die Arbeit und die von den Partnerschaften einzusetzenden Ressourcen beschrieben werden
TCA	Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit	Zwischen allen transnationalen Partnerschaften unterzeichnete Vereinbarung, in der die Arbeit und die von den Partner/innen eingesetzten Ressourcen beschrieben werden. Sie wird erst mit der Genehmigung durch die nationalen VB (MA) der einzelnen EP wirksam.



---

# Anhang mit weiteren Erläuterungen und Beispielen

---



# 1. Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL

1) Die auf dem Gipfeltreffen des Jahres 1997 in Luxemburg ins Leben gerufene Europäische Beschäftigungsstrategie (EBS) liefert einen praktischen Rahmen für eine europäische Arbeitsmarktstrategie. Die Hauptschwerpunkte der EBS werden jährlich in Form der Europäischen Beschäftigungspolitischen Leitlinien auf der Grundlage von drei übergreifenden Zielen festgelegt. Dies sind:

- **Vollbeschäftigung**
- **Arbeitsplatzqualität und Arbeitsproduktivität**
- **Zusammenhalt und integrativer Arbeitsmarkt**

Die drei Ziele werden durch zehn Leitlinien verwirklicht.

Diese Leitlinien werden dann auf nationaler Ebene zur Gestaltung der Nationalen Aktionspläne für Beschäftigung (NAP) verwendet, in denen jeder Mitgliedstaat Vorschläge für eigene Maßnahmen zur Schaffung von mehr und höherwertigen Arbeitsplätzen für das betreffende Jahr macht.

Ausführlichere Informationen über die EBS finden Sie auf der [Website der Europäischen Kommission](#).

[Zurück zum Hauptdokument](#)

2) Die **neun Themenbereiche von EQUAL** sind:

- a) Erleichterung des Zugangs zum bzw. der Rückkehr auf den Arbeitsmarkt für diejenigen, denen die Eingliederung oder Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt, der allen offen stehen muss, Schwierigkeiten bereitet
- b) Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit auf dem Arbeitsmarkt
- c) Erleichterung von Unternehmensgründungen für alle durch Bereitstellung der für die Gründung von Unternehmen und die Ermittlung und Nutzung von neuen Möglichkeiten der Arbeitsplatzschaffung in städtischen und ländlichen Gebieten erforderlichen Instrumente
- d) Stärkung der Sozialwirtschaft (des Dritten Sektors) und dabei insbesondere der Dienstleistungen im Interesse der Allgemeinheit, wobei der Schwerpunkt auf die Verbesserung der Qualität der Arbeitsplätze zu legen ist
- e) Förderung des lebenslangen Lernens und einer integrationsfördernden Arbeitsgestaltung, die die Einstellung und Weiterbeschäftigung von im Zusammenhang des Arbeitsmarktes Diskriminierungen und Ungleichheiten ausgesetzten Menschen unterstützt
- f) Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Arbeitnehmern in Bezug auf den wirtschaftlichen Strukturwandel sowie der Nutzung der Informationstechnologie und anderer neuer Technologien
- g) Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Wiedereingliederung von aus dem Arbeitsmarkt ausgeschiedenen Frauen und Männern durch Entwicklung von flexibleren und wirksameren Formen von Arbeitsorganisation und unterstützenden Diensten
- h) Abbau geschlechterspezifischer Diskrepanzen auf dem Arbeitsmarkt und Förderung einer Aufhebung der Geschlechtertrennung im Beruf
- i) Soweit die Bezuschussungsfähigkeit gegeben ist, Unterstützung von Asylbewerbern beim Zugang zu den Arbeitsmärkten, und, im Falle der Rückführung, Unterstützung bei Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die ihnen in ihrem Herkunftsland von Nutzen sein werden

[Zurück zum Hauptdokument](#)



# 1. Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL

3) Eine Vergleichstabelle zwischen den **EBS-Leitlinien 2004** und den **EQUAL-Themenbereichen**:

<b>Die Handlungsschwerpunkte (Leitlinien) der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS) 2004</b>	<b>Die neun EQUAL-Themenbereiche behandeln den Schwerpunktbereich Humanressourcen der EBS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aktive und präventive Maßnahmen für Arbeitslose und Nicht-erwerbstätige</b></li> <li>• <b>Förderung von Unternehmergeist und Arbeitsplatzschaffung</b></li> <li>• <b>Mehr und bessere Investitionen in Humankapital und Strategien des lebenslangen Lernens</b></li> <li>• <b>Bewältigung des Wandels und Förderung der Anpassungsfähigkeit in der Arbeitswelt</b></li> <li>• <b>Steigerung des Arbeitskräfteangebots und Förderung des aktiven Alterns</b></li> <li>• <b>Gleichstellung der Geschlechter</b></li> <li>• <b>Förderung der Integration und Bekämpfung der Diskriminierung benachteiligter Gruppen auf dem Arbeitsmarkt</b></li> <li>• <b>Arbeit lohnend zu machen und entsprechende Anreize zu schaffen</b></li> <li>• <b>Überführung von nicht angemeldeter Erwerbstätigkeit in reguläre Beschäftigung</b></li> <li>• <b>Förderung beruflicher und geografischer Mobilität und Verbesserung des Job-Matching</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Erleichterung des Zugangs zum bzw. der Rückkehr auf den Arbeitsmarkt für diejenigen, denen die Eingliederung oder Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt, der allen offen stehen muss, Schwierigkeiten bereitet</li> <li>b) Bekämpfung von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit auf dem Arbeitsmarkt</li> <li>c) Erleichterung von Unternehmensgründungen für alle durch Bereitstellung der für die Gründung von Unternehmen und die Ermittlung und Nutzung von neuen Möglichkeiten der Arbeitsplatzschaffung in städtischen und ländlichen Gebieten erforderlichen Instrumente</li> <li>d) Stärkung der Sozialwirtschaft (des Dritten Sektors) und dabei insbesondere der Dienstleistungen im Interesse der Allgemeinheit, wobei der Schwerpunkt auf die Verbesserung der Qualität der Arbeitsplätze zu legen ist</li> <li>e) Förderung des lebenslangen Lernens und einer integrationsfördernden Arbeitsgestaltung, welche die Einstellung und Weiterbeschäftigung von im Zusammenhang des Arbeitsmarktes Diskriminierungen und Ungleichheiten ausgesetzten Menschen unterstützt</li> <li>f) Förderung der Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Arbeitnehmern gegenüber dem strukturellen wirtschaftlichen Wandel sowie der Nutzung der Informationstechnologie und anderer neuer Technologien</li> <li>g) Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie der Wiedereingliederung von aus dem Arbeitsmarkt ausgeschiedenen Frauen und Männern durch Entwicklung von flexibleren und wirksameren Formen von Arbeitsorganisation und unterstützenden Diensten</li> <li>h) Abbau geschlechterspezifischer Diskrepanzen auf dem Arbeitsmarkt und Förderung einer Aufhebung der Geschlechtertrennung im Beruf</li> </ul>
	<p><b>In der EBS nicht enthalten, aber ebenfalls eine EQUAL-Priorität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Unterstützung der sozialen und beruflichen Eingliederung von Asylbewerbern und Asylbewerberinnen</li> </ul>

[Zurück zum Hauptdokument](#)



## 1. Die Gemeinschaftsinitiative EQUAL

4) Die **Mechanismen zur Verbesserung der Qualität transnationaler Aktivitäten** zwischen den EP und zur Gewährleistung sachbezogener und brauchbarer Ergebnisse im Rahmen der EQUAL-Initiative beinhalten:

- die **synchronisierte Durchführung nationaler EQUAL-Programme**, um eine effektive transnationale Zusammenarbeit zu gewährleisten
- die Unterstützung und Begleitung während der Vorbereitungsphase bei der **Ermittlung geeigneter transnationaler Partnerschaften** (mindestens eine weitere Partnerschaft) und der Abfassung einer Vereinbarung über die transnationale Zusammenarbeit (TCA). Dies umfasst beratende Maßnahmen sowie den Zugang zu einer Datenbank der EP aus allen Mitgliedstaaten.
- Anforderungen an strategische Pläne und solide Arbeitsprogramme für die Durchführungsphase (Aktion 2) sowohl auf nationaler als auch transnationaler Ebene, um die **Handlungskompetenz** aller Partner/innen der EP bei der Aufnahme der Arbeit zu **stärken**
- gemeinsame Regeln für die Aufteilung der Ressourcen und gemeinsame Anforderungen an die **Planung eines transnationalen Arbeitsprogramms**
- eine Schwerpunktsetzung bei der Verbreitung und dem horizontalen und vertikalen Transfer von Ergebnissen im Rahmen einer **Verbreitungs- und Mainstreaming-Strategie** für jedes nationale EQUAL-Programm, um eine maximale Wirkung auf die nationale politische Entwicklung zu erzielen (Multiplikatoreffekt)

[Zurück zum Hauptdokument](#)



## 2. Transnationale Zusammenarbeit

- 1) Es folgen einige der **spezifischen Mechanismen und Instrumente**, die in die Gestaltung der EQUAL-Initiative einbezogen wurden, um EP und Teilnehmer/innen bei der Überwindung einiger bisher aufgetretener Schwierigkeiten bei der Bildung und Aufrechterhaltung transnationaler Partnerschaften zu unterstützen:
- Synchronisation des Zeitplans für die Öffnung des „transnationalen Fensters“ (1. Januar 2005) in allen Mitgliedstaaten, um die Koordinierung der transnationalen Entwicklung und Aktivitäten zu unterstützen.
  - Verpflichtung der Verwaltungsbehörden (VB) der Mitgliedstaaten zur gegenseitigen Konsultation vor Genehmigung einer Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit (TCA).
  - Unterstützung durch die von den VB eingerichteten Nationalen Unterstützungsstrukturen bei der Entwicklung der EP und transnationalen Partnerschaften sowie ihrer verbundenen integrierten Arbeitsprogramme.
  - Finanzielle Unterstützung und Beratung der EP während der Vorbereitungsphase zur Erleichterung einer effektiven transnationalen Partnersuche und zur Entwicklung qualitativ hochwertiger Vereinbarungen über transnationale Zusammenarbeit (TCA).
  - Die Kommission:
    - liefert die elektronische Infrastruktur für eine für die erfolgreiche transnationale Partnersuche geeignete Datenbank,
    - stellt eine elektronische Plattform bereit, um die Darstellung, Aktualisierung und Abfrage von TCA zu erleichtern,
    - fördert ein Forum für den Austausch über bewährte Praktiken in der transnationalen Zusammenarbeit.
  - Beteiligung von EP an thematischen Netzen.

[Zurück zum Hauptdokument](#)

### 2) Matrix zur Darstellung der formellen und informellen transnationalen Verbindungen zwischen Organisationen und Personen mit unterschiedlichen Funktionen in den teilnehmenden EP

Im folgenden Beispiel wird ein einfaches Modell einer transnationalen Partnerschaft dargestellt, deren Zusammenarbeit nicht auf Peers beschränkt ist, sondern auch Verbindungen mit anderen Akteur/innen umfasst.

EPI	EP2							
	Vors.	Koord.	KB	LB	Gew	Arbgv.	At.	LAV
EP-Vorsitz/Koordination		X						
TCA-Koordination		X						
Ausbildungsbehörde			X					
Kommunalbehörde								
Gewerkschaft					X			
Arbeitgeber/innenverband			X					
Ausbildungsteilnehmer/innen			X				X	
Lokale Arbeitsvermittlung					X	X		X

[Zurück zum Hauptdokument](#)



## 2. Transnationale Zusammenarbeit

### 3) Modell 1: Austausch von Informationen und Erfahrungen

Dieses Modell bildet normalerweise den Ausgangspunkt der transnationalen Zusammenarbeit und stellt außerdem einen gemeinsamen Nenner aller nachfolgenden Modelle dar. Die Partnerschaften tauschen Informationen über ihre Strategien und den Hintergrund ihrer Aktivitäten aus. Zu diesem Zeitpunkt haben die Partnerschaften eventuelle *gemeinsame* konkrete Ziele für ihre Zusammenarbeit noch nicht ausdrücklich festgelegt.

Beispiel: Zwei oder mehr EP (in verschiedenen Mitgliedstaaten) bemühen sich jeweils um die Entwicklung von Ausbildungsangeboten, um benachteiligte Gruppen bei der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zu unterstützen. Im Rahmen ihrer transnationalen Zusammenarbeit tauschen sie lediglich Informationen untereinander über sich, ihre jeweiligen Kontexte und ihre verschiedenen Ansätze bei der Entwicklung des Ausbildungsangebots aus. Es können auch einige praktische Ideen ausgetauscht werden; dies geschieht jedoch nur beiläufig und nicht planmäßig, und es kann vorkommen, dass kein brauchbarer Transfer von Fachwissen, Erfahrung oder Sachkenntnis erfolgt.

Diese Herangehensweise an die transnationale Zusammenarbeit hilft der EP bei der Beurteilung und beim Leistungsvergleich (**Benchmarking**) ihrer eigenen Aktivitäten und Ergebnisse in einem europäischen Kontext.

[Zurück zum Hauptdokument](#)

### 4) Modell 2: Parallele Entwicklung innovativer Ansätze

Bei diesem Modell teilen und verfolgen die Partnerschaften ein gemeinsames spezifisches Ziel, arbeiten aber relativ unabhängig voneinander (parallel) an der praktischen Realisierung ihrer Entwicklungs-, Erprobungs- und Validierungsarbeit. Der Erfahrungsaustausch ist weniger allgemein und systematischer auf das Ziel ausgerichtet als im ersten Modell. Es ist ein systematischer Versuch, sich bei der Entwicklung von Innovationen die Unterstützung von Partnern mit gemeinsamen Zielen zu sichern.

Unter Fortführung des vorausgehenden Beispiels (Modell 1) beurteilen und bewerten hier zwei oder mehr EP ihre jeweiligen Ziele auf systematische Weise und stellen gemeinsam eine Reihe von Zielen, Ansätzen, Verfahren, Bewertungskriterien usw. auf. Bei der Erfüllung der Ziele und der Entwicklung/Erprobung/Validierung arbeiten sie jedoch relativ unabhängig voneinander. Nach Vereinbarung und Aushandlung eines gemeinsamen Ziels werden Innovationen, Entdeckungen und ein gewisses Maß an Know-how systematisch ausgetauscht.

Dieses Modell der transnationalen Zusammenarbeit hilft den EP außerdem beim Leistungsvergleich (**Benchmarking**) ihrer eigenen Aktivitäten und Ergebnisse.

[Zurück zum Hauptdokument](#)

### 5) Modell 3: Import, Export oder Übernahme neuer Ansätze und ihre Anpassung an die neue Situation

Dieses Modell wird in der Regel als Variante oder Fortsetzung des Modells der „Parallelentwicklung“ (Modell 2) verstanden. Es wird genutzt, wenn sich im Verlauf der transnationalen Zusammenarbeit abzeichnet, dass eine EP bereits über eine weitgehend „abgeschlossene“ und validierte Lösung für ein gemeinsames Problem verfügt. In diesem Fall ermöglicht die transnationale Zusammenarbeit den Partnern den Zugang zu Erkenntnissen, die der andere Partner bereits besitzt.

In diesem Modell teilen zwei oder mehr EP routinemäßig die Ergebnisse der Entwicklung ihrer Erprobungs- und Validierungsarbeit miteinander, indem sie einander erläutern, was funktioniert, was nicht und was die Gründe dafür sind. Jeder Partner profitiert von diesem Erfahrungsaustausch, der zu Änderungen am Inhalt, an der Art und am Ansatz der ursprünglichen Lösungen führt. Der Austausch von Know-how zwischen den EP konzentriert sich in solchen Fällen auf die Suche nach weiteren Verbesserungsmöglichkeiten.

Dieses Modell der transnationalen Zusammenarbeit lässt sich durch Formen des „Mentoring“ oder durch Austauschmodelle ergänzen, um den Transfer- und Integrationsprozess zu erleichtern. Es umfasst außerdem eine Form des „**Shadowing**“ (Sammeln praktischer Erfahrung durch Beobachtung), insbesondere in Fällen, in denen ein oder mehrere Partnerschaften versuchen, Expert/innenwissen und Know-how eines anderen Partners oder einer anderen Partnerin zu übertragen, der/die in dem entsprechenden Bereich bereits über umfassende Erfahrungen verfügt.

[Zurück zum Hauptdokument](#)



## 2. Transnationale Zusammenarbeit

6) **Modell 4:** Gemeinsame Entwicklung von Dienstleistungen, Produkten oder Systemen – Aufgabenteilung mit einem gemeinsamen Ziel

Dieses Modell resultiert häufig aus bereits seit längerem bestehenden Partnerschaften. Es impliziert eine gemeinsame Wahrnehmung des Problems sowie die Absicht, eine gemeinsame Lösung hierfür zu finden, wobei individuelle Stärken bewusst genutzt werden. Die zur Lösung des Problems erforderlichen Schritte werden festgelegt und die sich daraus ergebenden Aufgaben unter den transnationalen Partnerschaften aufgeteilt.

Wenn wir beim Beispiel des (in Modell 1 beschriebenen) Ausbildungsangebots bleiben, so vereinbaren hier zwei oder mehr EP von Beginn an gemeinsame Ziele und die gemeinsame Entwicklung der Ausbildungsangebote. Sie arbeiten kontinuierlich zusammen, um eine gemeinsame „Lösung“ zu finden, die ihren individuellen Bedürfnissen gerecht wird und entsprechend ihren jeweiligen Fachkompetenzen eine bestimmte Arbeits- und Aufgabenteilung beinhalten kann. In solchen Fällen ist es wahrscheinlich hilfreich, eine transnationale Partnerschaft mit einer oder mehreren EP (in anderen Mitgliedstaaten) zu bilden, die *über ergänzende* Erfahrungen, Fertigkeiten und Ressourcen verfügen. Dabei ist es wahrscheinlich, dass jede EP nach Abschluss der Entwicklung des gemeinsamen „Produkts“ noch eine maßgerechte Anpassung an die Gegebenheiten vor Ort vornehmen muss. Die notwendige Anpassung der entwickelten Lösungen an die jeweiligen örtlichen Gegebenheiten muss bereits am Anfang berücksichtigt werden, wenn die Möglichkeiten für die gemeinsame Entwicklung eines gemeinsamen Produkts oder Systems mit potenziellen transnationalen Partnerschaften diskutiert werden.

In diesem Fall ähnelt die transnationale Zusammenarbeit dem „**Twinning**“ dahingehend, dass beide (oder alle) Partnerschaften aus ihrer gemeinsamen Arbeit und Beziehung gegenseitige und gleichwertige Vorteile schöpfen wollen. Da sich die Partnerschaft vermutlich über einen längeren Zeitraum erstreckt, werden die beiderseitigen Vorteile oft erst später deutlich und liegen außerhalb des Rahmens der ursprünglich vorgesehenen Ziele.

---

[Zurück zum Hauptdokument](#)

7) **Modell 5:** Austausch von wichtigen Akteur/innen, Ausbildungsteilnehmer/innen, Ausbilder/innen usw.

Der Teilnehmer/innen- oder Mitarbeiter/innenaustausch zwischen den transnationalen Partnerschaften ist eine Maßnahme bzw. ein Untermodell, welche(s) in der Regel parallel zu einem oder mehreren der vier anderen Modelle eingesetzt wird. Die Aktivitäten müssen dabei aber über Studienbesuche hinausgehen (ansonsten wären sie dem ersten Zusammenarbeitsmodell zuzuordnen). Es muss eine genaue Definition der spezifischen Ziele des Austauschs im Hinblick auf die weitere Entwicklung und die Fortschritte auf dem Weg zu den gemeinsamen transnationalen Zielen vorgenommen werden.

Im Hinblick auf das vorausgehende Beispiel (in Modell 4) wird die transnationale Zusammenarbeit voraussichtlich von Vereinbarungen zwischen den transnationalen Partnern über den Austausch von Personal (Ausbilder/innen, für inhaltliche Gestaltung und Systementwicklung verantwortliche Personen, Ausbildungsteilnehmer/innen usw.) profitieren, um beispielsweise eventuelle gemeinsame Produkt- oder Systementwicklungen zu erproben und zu validieren. Natürlich ist ein solcher Austausch von Mitarbeiter/innen auch bei der gemeinsamen Gestaltung und Entwicklung von Nutzen.

---

[Zurück zum Hauptdokument](#)

8) Einige EP werden relativ genaue Vorstellungen in Bezug auf potenzielle Partnerschaften in einem anderen Mitgliedstaat haben, mit denen sie zusammenarbeiten möchten. Dies ist vermutlich dann der Fall, wenn eine EP an einem sehr spezifischen Thema oder mit einer klar definierten Gruppe benachteiligter Personen arbeitet (z. B. zur Überwindung von geschlechtsbedingten Problemen beim Zugang zum Arbeitsmarkt). Im Allgemeinen beschränken sich Partnerschaften zwischen EP in verschiedenen Mitgliedstaaten jedoch nicht auf die Arbeit in einem einzigen EQUAL-Themenbereich. Die Arbeit mit ähnlichen Organisationen mit dem Ziel, ähnliche Probleme zu lösen oder eine ähnliche soziale Gruppe zu integrieren, kann ebenfalls ein wichtiges Anliegen sein. Alle EQUAL-Themenbereiche sollten bei der Planung der transnationalen Tätigkeit und bei der Suche nach Partnern berücksichtigt werden.

Weitere Einzelheiten siehe Übersicht 4, „Suche nach Partnerschaften“.



## 2. Transnationale Zusammenarbeit

[Zurück zum Hauptdokument](#)

9) In der Förderungszusage werden die EP einem der von ihrem Mitgliedstaat ausgewählten Schwerpunktthemen zugeordnet (s. u.). Bei der Entwicklung transnationaler Partnerschaften werden die EP Partnerschaften suchen, die in einem oder mehreren anderen Mitgliedstaaten im gleichen oder in anderen Themenbereichen arbeiten. Die administrative Zuweisung eines bestimmten Themenbereichs soll den Anwendungsbereich der transnationalen Zusammenarbeit nicht beschränken, kann aber dazu beitragen, dass bei Verhandlungen über eine Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit und die Aufstellung eines Arbeitsprogramms zwischen den Partner/innen eine klare Ausrichtung und die Entwicklung gemeinsamer Ziele sichergestellt werden.

Die EQUAL-Initiative ist thematisch ausgerichtet: Es gibt 9 Themenbereiche (s. [Übersicht 1](#)). Alle Mitgliedstaaten haben sich darauf geeinigt, den die Eingliederung von Asylbewerbern betreffenden Themenbereich vorrangig zu behandeln. Darüber hinaus haben die meisten Mitgliedstaaten in ihren Programmen im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative (PGI) unter den übrigen acht Themenbereichen Schwerpunktthemen ausgewählt. Fünf Mitgliedstaaten (Tschechische Republik, Deutschland, Griechenland, Niederlande und Portugal) haben sich für eine schwerpunktmäßige Behandlung aller neun Themenbereiche entschieden. Eine vollständige Liste der Schwerpunktthemen der Mitgliedstaaten findet sich in [Übersicht 1](#).

[Zurück zum Hauptdokument](#)

10) Eine wirklich effektive transnationale Zusammenarbeit und Partnerschaft erweist sich sowohl in Bezug auf die **Humanressourcen** als auch auf die **finanziellen Ressourcen** als aufwendig, wodurch dem realistischere Erreichbarem Grenzen gesetzt sind. Die Leiter von Partnerschaften sollten im Verbund mit ihren transnationalen Partner/innen sorgfältig prüfen, welcher zeitliche und finanzielle Aufwand für die Realisierung ihrer Ziele erforderlich ist, und gegebenenfalls in der Lage sein, ihre Ziele aneinander anzupassen, so dass diese erreichbar sind.

[Zurück zum Hauptdokument](#)

11) Die **Zeit** und der zeitliche Rahmen für die Lieferung von Ergebnissen sind ein weiterer Faktor, der sich einschränkend auswirken kann. Das Arbeitsprogramm wird während der Durchführungsphase der EP umgesetzt, die 2–3 Jahre dauert. Die Verbreitungsaktivitäten finden als Teil der Durchführung statt, können aber eine eigenständige Tätigkeit darstellen, die parallel zur Umsetzung der Innovation abläuft. Die Entwicklung, Erprobung und Validierung neuer Praktiken, Systeme und Produkte nimmt Zeit in Anspruch, und es dauert noch länger, sie in die Mainstreampolitik zu übertragen und dort einzuführen. Die EP sollten sich auch dieser Einschränkung bewusst sein und sie bei der Aufstellung realistischer Ziele berücksichtigen.

[Zurück zum Hauptdokument](#)

12) Die breite Vielfalt der Gemeinden und Regionen Europas und der Mitgliedstaaten bietet viele Möglichkeiten, voneinander zu lernen. Sie bildet die Grundlage für das der EQUAL-Initiative zugrunde liegende Prinzip der transnationalen Zusammenarbeit. Vielfalt kann jedoch auch Probleme mit sich bringen, insbesondere für diejenigen, die noch nicht mit der transnationalen Zusammenarbeit in einem europäischen Kontext vertraut sind. **Unterschiede** in Kultur, Sprache und Methoden können zur Folge haben, dass Ergebnisse langsamer und mit größeren Schwierigkeiten erzielt werden. Vorherige Erfahrungen mit transnationaler Arbeit sind ein enormer Vorteil – man weiß, was einen erwartet. In Ermangelung solcher Erfahrungen sind intensive Gespräche und eine gründliche Planung mit potenziellen transnationalen Partnerschaften zu einem frühen Zeitpunkt sehr wichtig, um mögliche Schwierigkeiten vorherzusehen und zu überwinden.

[Zurück zum Hauptdokument](#)



## 3. Vorbereitung auf die transnationale Zusammenarbeit

1) Das nachfolgende hypothetische Beispiel fasst die ursprünglichen Antworten zusammen, die von den EP-Träger/innen als Antwort auf die wichtigsten oben gestellten Fragen entwickelt wurden. Für EQUAL müssen diese Antworten komplexer sein, da EQUAL transnationale Verbindungen zwischen mehreren Akteur/innen und auf mehreren Ebenen herstellt.

### Beispiel für eine erste Skizzierung transnationaler Aspekte

In unserer EP machen wir folgende Vorschläge auf lokaler/regionaler Ebene:

1. Erstellung eines interaktiven Informationspakets über geförderte Beschäftigungsprogramme zur Eingliederung von behinderten Menschen in KMU
2. Das Angebot richtet sich an die Verantwortlichen in KMU und in Arbeitsvermittlungsgagenturen tätige Berater/innen.
3. Bekanntlich nutzen KMU die finanziellen und anderen Fördermöglichkeiten in Verbindung mit solchen Beschäftigungsprogrammen nur in geringem Umfang. Viele Inhaberinnen und Inhaber von KMU sind über diese Programme nur schlecht informiert. Das Projekt wird uns in die Lage versetzen, engere Beziehungen zwischen KMU und Arbeitsvermittlungsgagenturen aufzubauen, was dazu führen soll, dass kontinuierliche Ausbildungskurse bereitgestellt werden.
4. Das Projekt ist innovativ, weil es darauf abzielt, Informationen über neue Programme für eine neue Zielgruppe auf einem neuen Weg bereitzustellen, der es den Nutzern ermöglicht, die potenziellen finanziellen Vorteile selbst zu ermitteln.

Transnationale Aspekte:

5. Das Angebot selbst enthält wichtige transnationale Aspekte, da wir beabsichtigen, beispielhaft darzustellen, wie solche Systeme in anderen Mitgliedstaaten erfolgreich sind; außerdem wird das Angebot in mehreren Sprachen verfügbar sein (d. h. in den Sprachen aller Partnerländer).
6. Das Produkt wird von einem transnationalen Team entwickelt, das Informationen und Know-how austauscht und gemeinsam eine Vergleichsstudie durchführt. Es werden Studienbesuche durchgeführt, und das Produkt wird an das jeweilige Umfeld in den teilnehmenden Mitgliedstaaten angepasst, erprobt und in jedem teilnehmenden Mitgliedstaat verbreitet.

[Zurück zum Hauptdokument](#)



### 3. Vorbereitung auf die transnationale Zusammenarbeit

2) Checkliste der erforderlichen Ressourcen

<b>Ressourcen und Bedingungen</b>	<b>Vorhanden</b>	<b>Anschaftung möglich</b>	<b>Anschaftung unwahrscheinlich</b>
Ein Partnerschaftsteam bestehend aus Mitgliedern, die gemeinsam alle erforderlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen auf sich vereinen.	[ ]	[ ]	[ ]
Eine Teamleitung, die bereit ist, die notwendigen zeitlichen Verpflichtungen einzugehen, sich transnationalen Besucher/innen widmet und gut über transnationale Angelegenheiten informiert ist.	[ ]	[ ]	[ ]
Das Team erhält genügend Zeit für transnationale Aufgaben sowie andere EP-Aktivitäten.	[ ]	[ ]	[ ]
Sprachkompetenzen oder Zugang zu Übersetzung und Dolmetscher/innen.	[ ]	[ ]	[ ]
Verfügbarkeit von Büro- und Kommunikationssystemen (Telefone, Fax, E-Mail, Computer mit Internetzugang*, Kopiergerät(e)).	[ ]	[ ]	[ ]
Die feste Unterstützung der Hauptakteur/innen Ihrer Organisation (Geschäftsführung, leitende Angestellte und Mitarbeiter/innen in verantwortlicher Position).	[ ]	[ ]	[ ]
Ein Lenkungsausschuss der Entwicklungspartnerschaft bestehend aus Personen und Organisationen, die sich an Ihrer transnationalen Arbeit beteiligen, diese unterstützen oder hierfür Ressourcen bereitstellen möchten.	[ ]	[ ]	[ ]
Mechanismen für den Transfer von Erfahrungen und Ergebnissen aus der transnationalen Arbeit an alle Partnerschaften und Teilnehmenden der EP sowie die Ermöglichung ihrer Teilnahme an transnationalen Lernprozessen.	[ ]	[ ]	[ ]

\* **HINWEIS:** Ein Internetzugang ist Voraussetzung für die Suche nach transnationalen Partnerschaften über die Gemeinsame EQUAL-Datenbank (ECDB) und für die Registrierung einer Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit (TCA).

[Zurück zum Hauptdokument](#)

3) Checkliste der Fragen hinsichtlich potenzieller Partnerschaften

- Welche (physischen, organisatorischen, historischen, tätigkeits- oder erfahrungsbezogenen) Merkmale sollten potenzielle Partnerschaften aufweisen?
- Welche besonderen Beiträge (Wissen, Erfahrung, Fertigkeiten usw.) erwarten Sie von einer potenziellen Partnerschaft?
- Verlangen Sie von potenziellen Partnerschaften, dass Sie bereits über Erfahrungen in der Arbeit im transnationalen Kontext verfügen?
- Gibt es besondere Kriterien, die künftige Partnerschaften erfüllen sollten, wie etwa Standort, gemeinsame Sprache oder Erfahrung in der engen Zusammenarbeit mit KMU?
- Was können Sie und Ihre Entwicklungspartnerschaft potenziellen Partnerschaften anbieten?

[Zurück zum Hauptdokument](#)



### 3. Vorbereitung auf die transnationale Zusammenarbeit

4) Profil Ihrer idealen Partnerschaft

Profil Ihrer idealen Partnerschaft		
Kriterium	Präferenz für	Zufrieden, falls
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Land</li> <li>• Art der Organisation, Größe</li> <li>• Arbeitsmarktkonstellation (Problem, Hürde, Dynamik)</li> <li>• EQUAL-Themenbereiche</li> <li>• Ansatz</li> <li>• Sektor</li> <li>• Bereich der Zusammenarbeit</li> <li>• Erfahrung im Bereich/Themenbereich</li> <li>• Art der gewünschten transnationalen Aktivität</li> <li>• Vorherige transnationale Erfahrungen</li> <li>• Arbeitssprachen</li> <li>• Andere Organisationen in der lokalen Partnerschaft/Lenkungsgruppe</li> </ul>		

[Zurück zum Hauptdokument](#)

5) Überwindung kultureller Unterschiede:

- Seien Sie unvoreingenommen. Akzeptieren Sie, dass es andere Arbeitsweisen gibt. Üben Sie sich in Geduld.
- Informieren Sie sich bereits vor den Treffen über das Land Ihrer Partnerschaft und ihrer Kultur. Zu den Informationsquellen gehören: das Internet, öffentliche Bibliotheken, Einrichtungen wie British Council, Goethe-Institut, Istituto Italiano di Cultura, Alliance Française, die internationalen Handelskammern und spezialisiertere Einrichtungen wie CEDEFOP (Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung) und ETF (Europäische Stiftung für Berufsbildung).
- Setzen Sie nicht nur auf schriftliche Kommunikation. Bemühen Sie sich um eine Diskussionskultur. Verwenden Sie keine Stoppuhr, um den Zeitplan einzuhalten. Zeigen Sie Gespür für formelle und informelle Gepflogenheiten in anderen Mitgliedstaaten.
- Einigen Sie sich auf eine gemeinsame Sprache für die Partnerschaft.
- Stellen Sie sicher, dass Sie in Ihrer Organisation über die erforderliche Sprachkompetenz verfügen. Setzen Sie ggf. Übersetzungs- und Dolmetscherdienste ein. (Berücksichtigen Sie dies in Ihrer Kostenplanung. Der finanzielle Aufwand hierfür ist hoch.) Seien Sie kreativ, wenn Sie Hilfe benötigen; wenden Sie sich z. B. an eigene Bekannte, Sprachlehrer/innen oder Studenten vor Ort.
- Diskutieren Sie mit Ihren Partner/innen genau, was Sie unter bestimmten Konzepten verstehen. Erstellen Sie ein Glossar der Fachbegriffe oder verwenden Sie Grafiken und Zeichnungen, um spätere Missverständnisse zu vermeiden.
- Wenn Sie eine Sitzung leiten, vergewissern Sie sich, dass jeder alles versteht und der Diskussion folgen kann. Fassen Sie das Gesagte regelmäßig zusammen und überprüfen Sie, ob es verstanden wurde. Schreiben Sie Stichwörter auf Flipcharts. Stellen Sie sicher, dass alle Gelegenheit und ausreichend Zeit haben, ihre Meinung zu äußern.
- Unterschätzen Sie nie die Bedeutung und den Einfluss der Sprache, vor allem, wenn es sich nicht um ihre eigene Sprache handelt.
- Klären Sie, in wieweit die Partner/innen befugt sind, Entscheidungen über die Partnerschaft und ihre Treffen zu fällen.
- Erläutern Sie Ihren Partner/innen die Kultur Ihrer Organisation und versuchen Sie, entsprechende Informationen über die Organisation Ihres Partners zu erhalten.
- Haben Sie keine Angst, sich auf Sitzungen zu Wort zu melden und ggf. Bedenken zu äußern. Denken Sie daran, dass persönliche Treffen der direkteste Weg zur Klarstellung Ihrer Ziele und Ermittlung von Meinungsverschiedenheiten sind. Dies erspart nachträglichen Frust.
- Legen Sie die Stärken Ihrer EP und Ihres Landes dar.

[Zurück zum Hauptdokument](#)



### 3. Vorbereitung auf die transnationale Zusammenarbeit

6) Fünf Arten von Seminaren sollten bei der Behandlung dieser Themen in Betracht gezogen werden:

- **Erfahrungsseminare** nutzen die Erfahrungen von Personen, die interkulturelle Projekte durchgeführt, eine gewisse Zeit im Ausland gelebt, an interkulturellen Verhandlungen teilgenommen haben usw.
- **Informationsorientierte Seminare** sind streng genommen keine Seminare, sondern Vorträge mit allgemeinen Informationen über die ethnische und religiöse Zusammensetzung einer Kulturregion, ihr Klima und die politischen und sozialen Zusammenhänge.
- **Verhaltensorientierte Seminare** beraten und geben Tipps zum Verhalten, üblicherweise in Form von Regeln wie: „Was Sie unbedingt vermeiden sollten“. Beispiel: In Griechenland gilt es als Beleidigung, jemandem die offene Handfläche mit ausgestreckten Fingern zu zeigen („Moutza“).
- **Seminare zur Selbstbetrachtung** dienen dazu, eigene Reaktionen auf Fremdartigkeit und die kulturspezifischen Normen und Werte, die den eigenen Handlungen zugrunde liegen, (in der Regel durch Anwendung kultureller Simulationsübungen) zu erleben und verstehen zu lernen.
- **Seminare zum Verständnis fremder Kulturen** stellen kulturelle Normen gegenüber, die die Zusammenarbeit zwischen Partnern regeln. Unter kulturellen Normen werden „alle Arten des Wahrnehmens, Denkens, Wertens und Handelns verstanden, die von der Mehrzahl der Mitglieder einer bestimmten Kultur für sich persönlich und für andere als normal, selbstverständlich, typisch und verbindlich angesehen werden. Eigenes und fremdes Verhalten wird auf der Grundlage dieser Kulturstandards beurteilt und reguliert.“\*

\* Thomas, A. (Hrsg.) (1993). Kulturvergleichende Psychologie. Göttingen: Hogrefe

[Zurück zum Hauptdokument](#)

7) Geistige Eigentumsrechte und Urheberrechte von Dritten

Die EP müssen sicherstellen, dass alle erzielten Ergebnisse (Produkte, Instrumente, Methoden usw.) öffentlich gemacht und Dritten ausschließlich zu ihrer eigenen Verwendung umfassend zugänglich gemacht werden. Diese Verpflichtung gilt auch für die Ergebnisse der gemeinsamen transnationalen Aktivitäten. Beachten Sie, dass die gesetzlichen Vorschriften und Bestimmungen für den Verkauf von Produkten aus finanzierten Aktivitäten (und geistigem Eigentum) nicht überall in Europa einheitlich geregelt sind. Nach den Strukturfondsverordnungen stellen jedoch während der Vertragslaufzeit erzielte Einkünfte aus Verkauf, Dienstleistungen, Gebühren usw. Einnahmen dar, durch die sich der Betrag der ESF-Kofinanzierung entsprechend verringert. Deshalb sollten Sie sich bei Ihrer Verwaltungsbehörde beraten lassen, wenn die von Ihnen erzielten Ergebnisse einen Handelswert haben könnten und Sie eine kommerzielle Nutzung der Ergebnisse beabsichtigen.

[Zurück zum Hauptdokument](#)



## 4. Die Suche nach transnationalen Partnerschaften

1) Prüfen Sie bei Ihrer Suche die folgenden Fragen:

- Wer ist für die Koordinierung dieser Arbeit in Ihrer EP verantwortlich, und welches Mandat benötigt er (sie) dafür?
- Wer ist für die Herstellung von Kontakten verantwortlich?
- Wie und mit welchen Ressourcen wird die Suche durchgeführt?
- Anhand welcher Kriterien und von wem werden die Partner schließlich ausgewählt?
- Was sind die geplanten Fristen für die verschiedenen Stufen dieser Aufgabe?

[Zurück zum Hauptdokument](#)

2) Suchanfragen in der ECDB:

Die Volltextsuche ermöglicht Anfragen auf der Grundlage beliebiger Buchstabenfolgen (Stichwörter) in allen Datenbankfeldern. Das System gestattet Ihnen außerdem, ein bestimmtes Wort in einem bestimmten Feld zu suchen (z. B. in der EP-Beschreibung oder den EP-Zielen). Falls Sie eine Anfrage nach einer ersten Suche verfeinern möchten, können Sie weitere Kriterien festlegen.

Die verknüpfte/erweiterte Suche ermöglicht Ihnen die Suche anhand genauerer Kriterien durch Verknüpfung der Volltextsuche mit verschiedenen Filtern. Sie können zum Beispiel das Wort „Ausschluss“ im Feld „EP-Beschreibung“ (Volltextsuche) suchen, aber die Suche auf EP beschränken, die als gemeinsame Sprache Französisch und/oder Englisch angegeben haben und sich mit dem Themenbereich „Erleichterung des Zugangs zum Arbeitsmarkt“ befassen (Verknüpfte/erweiterte Suche). Der Unterschied zwischen verknüpfter und erweiterter Suche liegt in der Zahl der einsetzbaren Filter.

[Zurück zum Hauptdokument](#)

3) Einige Tipps für die Nutzung der ECDB:

- Stellen Sie sicher, dass Sie zunächst klar und deutlich die wesentlichen Merkmale (d. h. Mindestanforderungen) mitteilen, die Sie sich bei Ihren potenziellen transnationalen Partnerschaften und ihren Arbeitsprogrammen erhoffen. Führen Sie Ihre Suche zunächst so umfassend wie möglich durch, um keine interessanten potenziellen Partnerschaften auszuschließen.
- In früheren EQUAL-Leitlinien wurde zuvor festgestellt, dass EP vorzugsweise Partnerschaften wählen sollten, die im gleichen Themenbereich arbeiten. Die Erfahrung zeigt, dass Sie über die Möglichkeiten zur Entwicklung der transnationalen Zusammenarbeit kreativ nachdenken sollten. Ähnliche Aktivitäten sind in mehreren Themenbereichen zu finden; dies hängt von den Schwerpunkten jedes Mitgliedstaats in den einzelnen Themenbereichen ab.
- Achten Sie darauf, dass Themen und Probleme je nach Mitgliedstaat unterschiedlich auf die neun EQUAL-Themenbereiche verteilt sein können. Die Ausbildung von Menschen mit Behinderung kann zum Beispiel mehr als einem Themenbereich zugeordnet werden.
- Berücksichtigen Sie, dass kreative und innovative Partnerschaften häufiger zustande kommen, wenn unterschiedliche Partner/innen mit verschiedenen Erfahrungen und Kenntnissen (aber gemeinsamen Zielen) zusammenkommen.
- Beginnen Sie mit der Verfeinerung Ihrer Suche erst, wenn Sie sicher sind, dass Ihnen genügend Informationen zur sicheren Einengung der Suchkriterien vorliegen.
- Denken Sie daran, dass es sich bei Suchergebnissen insbesondere bei Anfragen in Englisch oder Französisch unter Umständen nur um eine Zusammenfassung des ursprünglichen Antrags handelt.
- Überprüfen Sie die Ergebnisse Ihrer Suche sorgfältig, denn die gleichen Wörter können in verschiedenen Sprachen und Kontexten unterschiedliche Bedeutungen haben. Verwenden Sie das [Glossar auf der EQUAL-Website](#).
- Nutzen Sie Telefon, Fax oder E-Mail, um von einer anderen EP weitere Informationen oder Erläuterungen einzuholen.
- Gehen Sie nicht davon aus, dass Sie Partnerschaften finden, die Ihrer Partnerschaft entsprechen, sich mit der gleichen Problemstellung befassen und auf gleiche Weise arbeiten. Selbst wenn dies zutrifft, stellen Sie sich die Frage, ob die Zusammenarbeit mit einem solchen Partner ergiebig genug wäre.
- Achten Sie schließlich auf die Verwendung „politisch korrekter“ Chiffren und Fachbegriffe, und ziehen Sie keine vorschnellen Schlüsse. Fragen Sie in solchen Angelegenheiten Ihre Nationale Unterstützungsbehörde.

[Zurück zum Hauptdokument](#)



## 4. Die Suche nach transnationalen Partnerschaften

4) Alle Mitgliedsstaaten haben über ihre Programme im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative (PGI) eigene **finanzielle Spielräume** für Aufwendungen der EP während der Vorbereitungsphase (früher: Aktion 1) festgelegt. In einigen Ländern können EP während der Bildung transnationaler Partnerschaften bis zu 40 000 Euro für Sondierungsbesuche usw. ausgeben. In anderen Fällen kann dieser Spielraum auf 10 000 Euro beschränkt sein. Berücksichtigen Sie diese Schwankungen bei der Planung Ihrer Sondierungsbesuche und denken Sie daran, dass potenzielle Partnerschaften möglicherweise nicht über den gleichen finanziellen Spielraum verfügen wie Sie. Auch die Höhe der Kofinanzierung kann unterschiedlich sein und ebenfalls eine Rolle spielen. Umfassende Angaben über jeden Mitgliedstaat erhalten Sie in den länderspezifischen Informationen zur Transnationalität, die ab Ende 2004 auf der [EQUAL-Website](#) verfügbar sind.

[Zurück zum Hauptdokument](#)

5) Einige Tipps für die **Vorbereitung des ersten Treffens** mit potenziellen Partnerschaften:

- Die beste Möglichkeit, Ihre Partnerschaft kennen zu lernen, sind persönliche Treffen, bei denen Sie mehr über die Partnerorganisationen und ihre Arbeitssysteme herausfinden können. Vor allem haben Sie dabei Zeit, um miteinander zu diskutieren und Fragen zu stellen.
- Nehmen Sie sich Zeit, um allen genau zuzuhören. Nutzen Sie diese Gelegenheit, um die Ziele und Methoden der verschiedenen EP und die Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen Akteure und Akteurinnen herauszufinden.
- Stellen Sie sicher, dass Sie mit Personen zusammentreffen, die unterschiedliche Funktionen ausüben und aus verschiedenen Organisationen stammen und die für die Dynamik der EP entscheidend sein werden. Treffen Sie sich also nicht nur mit Berater/innen, den Sekretariatsmitarbeiter/innen der EP oder Vertreter/innen von Finanzierungseinrichtungen.
- Tauschen Sie vor dem Treffen schriftliche Materialien aus: Informationen über Ihre EP und deren Rahmenstrategie, über die Ursachen von Diskriminierung und Ausgrenzung sowie über die nationale/regionale Ausbildungs- oder Beschäftigungspolitik und -praxis, die Ihre EP behandeln möchte, außerdem ggf. eine Übersicht über die Hauptakteure Ihrer EP und den breiteren regionalen/ sektoralen politischen Rahmen, in dem sie tätig sind.
- Berücksichtigen Sie, dass Begriffe wie Ausbildung, Bildung, Vermittlung, Orientierung und Arbeitsmarkt in anderen Ländern andere Aspekte beinhalten können.
- Suchen Sie nach Partnerschaften, die kompatibel sind im Hinblick auf die wichtigsten Ziele und Aktivitäten der teilnehmenden Organisationen, die Erwartungen an die Ergebnisse der transnationalen Arbeit, die Motivation und das Engagement für transnationale Arbeit, den Arbeitsstil und die Einstellung sowie den Gebrauch einer gemeinsamen Arbeitssprache.

[Zurück zum Hauptdokument](#)

6) Den Entscheidungen über eine transnationale Partnerschaft sind folgende Punkte zugrunde zu legen:

- ein genaues Verständnis der gegenseitigen Ziele sowie der Hauptfaktoren und Grenzen ihrer Tätigkeiten;
- ein gegenseitiges Verständnis der kulturellen, gesetzlichen und kommerziellen Zusammenhänge;
- Vertrautheit mit den jeweiligen Organisationsstrukturen und -verfahren;
- Komplementarität des Expert/innenwissens und der Erfahrung zur Innovationsförderung (Vermeiden Sie es, Organisationen zu suchen, die Ihrer eigenen zu ähnlich sind.);
- eine Einigung über die erprobten Kommunikationsmittel;
- die Herstellung guter Beziehungen.

[Zurück zum Hauptdokument](#)



## 4. Die Suche nach transnationalen Partnerschaften

7) Bei der Planung des **ersten Treffens** mit einem oder mehreren potenziellen Partnerschaften sollte die Gastorganisation eine Reihe von Punkten berücksichtigen:

- Erwägen Sie die Organisation eines offiziellen Empfangs, um das örtliche Bewusstsein in Bezug auf die Strategie der EP zu vergrößern und die wichtigsten Partner/innen Ihrer EP enger aneinander zu binden.
- Stellen Sie sicher, dass die Besucher/innen im Voraus über logistische Vorkehrungen informiert werden (Reise, Unterkunft, Tagungsplan usw.) und dass klar gestellt ist, wer für welche Kosten aufkommt.
- Organisieren Sie die Räumlichkeiten für die Tagung mit großer Sorgfalt und stellen Sie sicher, dass die notwendige Ausrüstung verfügbar und funktionstüchtig ist und dass die Rahmenbedingungen sowohl für den formellen als auch für den informellen Austausch geeignet sind.
- Überlegen Sie, ob es sich lohnt, einen externen Experten hinzuzuziehen, um die Diskussionen leichter in Gang zu bringen. Falls Sie dies tun, sorgen Sie dafür, dass diesem rechtzeitig alle Informationen zur Verfügung gestellt werden.
- Planen Sie die Tagesordnung sorgfältig : Achten Sie darauf, dass für alle Themen genügend Diskussionszeit vorgesehen ist und dass sich alle Teilnehmer zu Wort melden können.
- Gewähren Sie stets allen Teilnehmenden ausreichend Zeit, sich vorzustellen, und achten Sie darauf, dass dies am Anfang der Tagung geschieht. Dadurch wird gewährleistet, dass jeder während der ersten Sitzung das Wort ergreift, was für den Zusammenhalt der Gruppe wichtig ist.
- Stellen Sie sicher, dass die Tagesordnung Ihren potenziellen Partnerschaften die Möglichkeit bietet, ihren Hintergrund darzustellen und Ansichten und Bedürfnisse zu äußern.
- Nutzen Sie Tagung und Tagesordnung, um zu ermitteln, welche Ressourcen für die potenzielle Partnerschaft zur Verfügung stehen bzw. beschafft werden müssen und welche Probleme möglicherweise zu lösen sind.
- Versuchen Sie, am Ende der Tagung einen Entwurf für einen ersten Arbeits- und Maßnahmenkatalog, eine Aufzeichnung der einzusetzenden Verfahren usw. zu erstellen.
- Bemühen Sie sich, nach der Tagung so schnell wie möglich eine schriftliche Zusammenfassung der wichtigen Beschlüsse der Tagung anzufertigen und zu übermitteln, denn eine schriftliche Aufzeichnung kann dazu beitragen, etwaige Missverständnisse aufgrund sprachlicher Hürden zu überwinden.

[Zurück zum Hauptdokument](#)

8) Die Beitrittskandidaten im September 2004: Bulgarien, Rumänien, die Türkei und Kroatien

**Die PHARE-Länder**

- Bulgarien
- Rumänien

Ausführlichere Informationen finden Sie unter <http://europa.eu.int/comm/enlargement/index.htm>.

[Zurück zum Hauptdokument](#)

9) Das **TACIS**-Programm deckt folgende Staaten ab:

- Armenien
- Aserbaidschan
- Belarus
- Georgien
- Kasachstan
- Kirgisistan
- Moldau
- Russische Föderation
- Tadschikistan
- Turkmenistan
- Ukraine
- Usbekistan



## 4. Die Suche nach transnationalen Partnerschaften

Ab 2003 durch das **ALA**-Programm abgedeckt:

- Mongolei

Ausführlichere Informationen finden Sie unter [http://europa.eu.int/comm/external\\_relations/ceeca/tacis/index.htm](http://europa.eu.int/comm/external_relations/ceeca/tacis/index.htm).

[Zurück zum Hauptdokument](#)

10) Am **MEDA**-Programm sind folgende Länder beteiligt:

- Algerien
- Ägypten
- Jordanien
- Libanon
- Marokko
- Palästinensische Behörde
- Syrien
- Tunesien
- Israel

Ausführlichere Informationen finden Sie unter

[http://europa.eu.int/comm/external\\_relations/med\\_mideast/euro\\_med\\_partnership/](http://europa.eu.int/comm/external_relations/med_mideast/euro_med_partnership/).

[Zurück zum Hauptdokument](#)

11) Am **CARDS**-Programm sind folgende Länder beteiligt:

- Albanien
- Bosnien und Herzegowina
- Kroatien
- Bundesrepublik Jugoslawien
- Ehemalige Jugoslawische Republik Mazedonien

Ausführlichere Informationen: [http://europa.eu.int/comm/external\\_relations/see/docs/index.htm](http://europa.eu.int/comm/external_relations/see/docs/index.htm)

[Zurück zum Hauptdokument](#)

12) Es können für entsprechende Aktivitäten auch EU-Mittel im Rahmen von PHARE, TACIS, MEDA und CARDS genutzt werden, obwohl sich Verfahren und Zeiträume dieser Programme von EQUAL deutlich unterscheiden. Ohne zu sehr auf die technischen Einzelheiten der Programmplanungsverfahren einzugehen, ist es nützlich, sich mit bestimmten Aspekten vertraut zu machen, so dass Sie die transnationale Arbeit mit einem Nicht-EU-Partnerland realistisch planen können.

Insbesondere haben Projektträger/innen aus Nicht-EU-Ländern keinen Zugang zu den genannten Mitteln, es sei denn, ihre Regierung ergreift die Initiative und ersucht die Europäische Kommission um Finanzierung eines Projekts vom Typ EQUAL im Rahmen des EU-Programms, durch welches das Land begünstigt wird (d. h. im Rahmen von PHARE für Rumänien, TACIS für Georgien usw.). Der Antrag ist in ein Nationales Programm vom Typ PGI einzubeziehen, das der Kommission auf jährlicher oder halbjährlicher Basis übermittelt wird.

[Zurück zum Hauptdokument](#)



## 5. Erste Schritte auf dem Weg zu einer transnationalen Vereinbarung

1) ) „In unserer Partnerschaft war das Bottom-up-Prinzip sehr wichtig. In unserer internationalen Zusammenarbeit und den nationalen Projekten kam es uns sehr darauf an, dass die Behinderten selbst das Projekt gestalteten.“

[Zurück zum Hauptdokument](#)

### 2) Ernennung einer Transnationalen Koordinatorin oder eines Transnationalen Koordinators

Um erfolgreich zu sein, müssen die Aktivitäten zur transnationalen Zusammenarbeit effizient verwaltet werden. Unabhängig von den Vereinbarungen zwischen den transnationalen Partnerschaften für die Gesamtkoordination transnationaler Aktivitäten ist jede EP gut beraten, wenn sie eine eigene Transnationale Koordination ernennt. Diese Person übernimmt dann im Namen der EP und mit einem klaren Mandat Verantwortung für:

- die Ermittlung und Auswahl potenzieller transnationaler Partnerschaften;
- die Verhandlungen über eine Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit mit transnationalen Partnerschaften;
- die Entwicklung und Verwaltung (mit transnationalen Partnerschaften) des transnationalen Arbeitsplans;
- die Kontrolle und Bewertung der transnationalen Aktivitäten;
- die Organisation und Durchführung von Treffen und Veranstaltungen, die von der EP für Besuche durch transnationale Partnerschaften ausgerichtet werden;
- die Kommunikation mit und Briefings für EP-Mitglieder in allen transnationalen Angelegenheiten (einschließlich der Beschlussfassung).

Eine transnational verantwortliche Person sollte folgende Eigenschaften aufweisen:

- Erfahrungen in transnationaler Zusammenarbeit;
- Kenntnis des EQUAL-Themenbereichs, in dem die EP und ihre transnationalen Partner/innen tätig sind;
- Kompetenz in der vereinbarten Arbeitssprache der transnationalen Partnerschaft;
- Sensibilität für kulturelle Unterschiede, insbesondere hinsichtlich der Länder, aus denen die transnationalen Partnerschaften stammen;
- gute Kommunikationsfertigkeiten;
- Verhandlungsgeschick;
- Organisations- und Managementfähigkeiten;
- Engagement im Bereich transnationaler Zusammenarbeit und Aktivitäten.

Ihre EP sollte die Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten sehr genau festlegen. Dies gilt insbesondere für transnationale Aktivitäten, da die komplexen Strukturen von EP (und die unterschiedliche Beteiligung der einzelnen EP-Akteure an der transnationalen Zusammenarbeit) für Außenstehende möglicherweise nicht immer klar erkennbar sind. Die EP sollten vor allem ihre Entscheidungsstrukturen unmissverständlich klarstellen.

[Zurück zum Hauptdokument](#)

### 3) Realistische Vereinbarung

Einige Tipps für die Vereinbarung des **Arbeitsprogramms** und der geplanten Ergebnisse:

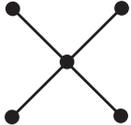
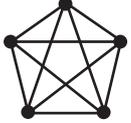
- Bei allem Ehrgeiz: Bleiben Sie realistisch. Die angestrebten Ziele und Ergebnisse sollten im Verhältnis zu den verfügbaren Mitteln stehen und die Ergebnisse Ihrer „Kapazitätsprüfung“ widerspiegeln.
- Es versteht sich eigentlich von selbst, dass alle Partner/innen die Ziele der transnationalen Partnerschaft genau verstehen und sich zu Eigen machen müssen.
- Wenn zwischen den Partner/innen gemeinsame Ziele festgelegt und vereinbart werden können, werden diese während der gesamten Entwicklungs- und Durchführungsphase der transnationalen Zusammenarbeit als Bezugspunkte dienen.

[Zurück zum Hauptdokument](#)



## 5. Erste Schritte auf dem Weg zu einer transnationalen Vereinbarung

### 4) Organisationsmodelle

- **Ernennung einer festen Transnationalen Koordination** („Hub-and-Spoke“-Modell): Ein Partner oder eine Partnerin wird von den anderen ausgewählt und übernimmt die Verantwortung für die gesamte Verwaltung und Koordination des transnationalen Arbeitsprogramms. 
- **Rotation oder Gemeinsame Koordination** (Konsortiummodell): Die Partner/innen übernehmen abwechselnd die Verantwortung für die Verwaltung und Koordination einer Phase (oder eines transnationalen Treffens) oder für ein Segment (Aufgaben) des Arbeitsprogramms gemäß vorher vereinbarter Festlegungen. Bei der Nutzung dieses Modells empfiehlt es sich, die Aufgaben des Sekretariats von Beginn an zu begrenzen und den einzelnen Partner/innen Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu übertragen. 
- **Lenkungsausschuss:** Die Partner/innen richten einen kleinen Lenkungsausschuss ein, in dem alle vertreten sind. Der Lenkungsausschuss übernimmt dann die Gesamtverantwortung für die Verwaltung und Koordination der transnationalen Aktivitäten. Der Vorsitz kann von Sitzung zu Sitzung nach dem Rotationsprinzip wechseln. Die Anstellung/Verpflichtung eines geeigneten externen Experten oder einer geeigneten Expertin zur Unterstützung des Ausschusses kann sinnvoll sein.
- **Arbeitsgruppen:** Es kann nützlich sein, Arbeitsgruppen mit Verantwortlichkeiten für die Verwaltung und Koordination spezifischer Segmente des Arbeitsprogramms und der damit verbundenen Aufgaben einzurichten, um bestimmte Themen genauer zu untersuchen und spezielle Expertisen der Partner/innen besser zu nutzen.

Das dritte und vierte Modell können entweder mit dem ersten oder mit dem zweiten Modell kombiniert werden. Transnationale Partnerschaften richten neben einer fest ernannten oder nach dem Rotationsprinzip wechselnden Koordination häufig einen Lenkungsausschuss ein, der in unregelmäßigen Abständen (vielleicht drei oder vier Mal während der Dauer der Partnerschaft) zusammentrifft und dessen Aufgabe es ist, eine stärkere „politische“ Begleitung der eingeleiteten Aktionen zu gewährleisten.

[Zurück zum Hauptdokument](#)

### 5) Sprache

- Einigen Sie sich auf die Sprache(n), in der die Transnationalen Koordinatoren in ihrer täglichen Arbeit und zu bestimmten Zwecken miteinander kommunizieren werden.
- Stellen Sie sicher, dass Sie in Ihrer Organisation über die erforderliche Sprachkompetenz verfügen. Setzen Sie ggf. Übersetzer/innen und Dolmetscher/innen ein. (Berücksichtigen Sie dies in Ihrer Kostenplanung. Der finanzielle Aufwand hierfür ist hoch.) Seien Sie kreativ, wenn Sie Hilfe benötigen; wenden Sie sich z.B. an eigene Bekannte, Sprachlehrende oder Studierende vor Ort.
- Diskutieren Sie mit Ihren Partner/innen genau, was Sie unter bestimmten Konzepten verstehen. Erstellen Sie ein Glossar der Fachbegriffe, um Missverständnissen vorzubeugen.

[Zurück zum Hauptdokument](#)



## 5. Erste Schritte auf dem Weg zu einer transnationalen Vereinbarung

### 6) Kommunikation in der Frühphase der Entstehung der transnationalen Partnerschaft

Stellen Sie bei der Festlegung der nächsten Schritte zur Entwicklung und Klärung des Inhalts und der künftigen Form der Zusammenarbeit sicher, dass eine effektive Kommunikation stattfindet. Beachten Sie folgende Punkte:

- Gewährleisten Sie einen laufenden Informationsfluss zwischen den transnationalen Partner/innen in den Phasen zwischen den Treffen.
- Sorgen Sie für regelmäßige Rückinformationen durch Briefings und bilaterale oder formelle Treffen in Ihrer eigenen EP, und stellen Sie sicher, dass alle vorläufigen Abmachungen, die während der Verhandlungen zu einzelnen Hauptpunkten der Vereinbarung über die transnationale Zusammenarbeit getroffen wurden, vom Lenkungsausschuss Ihrer eigenen EP unterstützt und schließlich gebilligt werden.
- Richten Sie nach Möglichkeit in der Entwicklungsphase der transnationalen Zusammenarbeit ein Kommunikationsnetz zwischen allen Beteiligten ein, insbesondere denjenigen, die relevante Beiträge leisten können. Dies kann beispielsweise eine E-Mail-Gruppe, ein Newsletter, eine regelmäßig aktualisierte Website oder ein Intranet sein.
- Lassen Sie alle Entscheidungen schriftlich bestätigen. Möglicherweise haben es nicht alle so verstanden wie Sie, zumal die Kommunikationsstile verschiedener Menschen und Kulturen sehr unterschiedlich sein können. Dies gilt nicht nur für die Kommunikation zwischen den Vertretungen der transnationalen Partnerschaft, sondern auch für die Diskussion zwischen den Mitgliedern einer EP.
- Schließlich sollten Verpflichtungen und Vereinbarungen mit einfachen Worten und nicht in Diplomaten-sprache ausgedrückt werden. Was die Anschlussmaßnahmen betrifft, so halten Sie genau schriftlich fest, wer sich bereit erklärt hat, welche Aufgaben bis zu welchem Zeitpunkt zu erledigen.

[Zurück zum Hauptdokument](#)

### 7) Einige Tipps für Anslusstreffen

- Stellen Sie Regeln für die Kommunikation zwischen den Treffen auf, die von allen befolgt werden sollten.
- Verschaffen Sie sich eine Übersicht über die öffentlichen Feiertage und üblichen Urlaubszeiten in jedem Partnerland. Vergewissern Sie sich, dass Sie über die üblichen Bürozeiten aller Partner/innen Bescheid wissen.
- Sorgen Sie für eine klare Aufgabenteilung, bei der jeder seine Verantwortlichkeiten kennt.
- Verschicken Sie rechtzeitig vor den Treffen Tagesordnungen und Informationen über die praktischen Abläufe.
- Schicken Sie Ihren Partner/innen nach den Treffen zügig die Sitzungsprotokolle.

[Zurück zum Hauptdokument](#)

### 8) Vorteile und Grenzen der E-Mail-Kommunikation:

- E-Mails sind ein sehr nützliches Kommunikationsmittel. Verlassen Sie sich aber nicht ausschließlich auf den E-Mail-Verkehr. Direkte persönliche Kontakte sind für eine effektive Zusammenarbeit wichtig. In manchen Mitgliedstaaten gilt dies mehr als in anderen. Greifen Sie daher auch zum Telefon.
- Sorgen Sie für eine aktualisierte Liste aller Ansprechpersonen und Adressen. Bestehen Sie darauf, dass jeder eine persönliche E-Mail-Adresse hat, weil die Mitteilungen sonst verloren gehen.

[Zurück zum Hauptdokument](#)



## 5. Erste Schritte auf dem Weg zu einer transnationalen Vereinbarung

### 9) Überwindung kultureller Schwierigkeiten:

- Seien Sie unvoreingenommen. Akzeptieren Sie, dass es andere Arbeitsweisen gibt. Üben Sie sich in Geduld.
- Informieren Sie sich bereits vor den Treffen über das Land Ihrer Partnerschaft und ihrer Kultur. Zu den Informationsquellen gehören: das Internet, öffentliche Bibliotheken, Einrichtungen wie British Council, Goethe-Institut, Istituto Italiano di Cultura, Alliance Française, die internationalen Handelskammern, Botschaften und spezialisiertere Einrichtungen wie CEDEFOP (Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung) und ETF (Europäische Stiftung für Berufsbildung), Kolleginnen, Kollegen oder Bekannte mit Erfahrungen im transnationalen Bereich, Veröffentlichungen früherer Projekte sowie Ihre Nationale Unterstützungsstruktur.
- Setzen Sie nicht nur auf schriftliche Kommunikation. Bemühen Sie sich um eine Diskussionskultur. Verwenden Sie keine Stoppuhr, um den Zeitplan einzuhalten. Zeigen Sie Gespür für formelle und informelle Gepflogenheiten in anderen Mitgliedstaaten.
- Einigen Sie sich auf eine gemeinsame Sprache für die Partnerschaft. In vielen Fällen wird dies Englisch sein; aber berücksichtigen Sie, dass die erste Fremdsprache mancher südeuropäischer Partner Französisch sein kann.
- Stellen Sie sicher, dass Sie in Ihrer Organisation über die erforderliche Sprachkompetenz verfügen. Setzen Sie ggf. Übersetzungs- und Dolmetschdienste ein. (Berücksichtigen Sie dies in Ihrer Kostenplanung. Der finanzielle Aufwand hierfür ist hoch.) Seien Sie kreativ, wenn Sie Hilfe benötigen; wenden Sie sich z. B. an eigene Bekannte, Sprachlehrer:innen oder Studierende vor Ort.
- Diskutieren Sie mit Ihren Partner/innen genau, was Sie unter bestimmten Konzepten verstehen. Erstellen Sie ein Glossar der Fachbegriffe, um Missverständnissen vorzubeugen.
- Wenn Sie eine Sitzung leiten, vergewissern Sie sich, dass alle alles verstehen und der Diskussion folgen können. Fassen Sie das Gesagte regelmäßig zusammen und überprüfen Sie, ob es verstanden wurde. Schreiben Sie Stichwörter auf Flipcharts. Stellen Sie sicher, dass jeder Gelegenheit und ausreichend Zeit hat, seine Meinung zu äußern.
- Unterschätzen Sie nie die Bedeutung und den Einfluss der Sprache, vor allem, wenn es sich nicht um ihre eigene Sprache handelt.
- Klären Sie, in wieweit die Partne/innen befugt sind, Entscheidungen über die Partnerschaft und ihre Treffen zu fällen.
- Erläutern Sie Ihren Partner/innen die Kultur Ihrer Organisation und versuchen Sie, entsprechende Informationen über die Organisation Ihres Partners zu erhalten.
- Haben Sie keine Angst, sich auf Sitzungen zu Wort zu melden und ggf. Bedenken zu äußern. Denken Sie daran, dass persönliche Treffen der direkteste Weg zur Klarstellung Ihrer Ziele und Ermittlung von Meinungsverschiedenheiten sind. Dies erspart nachträglichen Frust.
- Legen Sie die Stärken Ihrer EP und Ihres Landes dar.

[Zurück zum Hauptdokument](#)



## 6. Abschluss Ihrer Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit

### 1) Transnationale Zusammenarbeit zwischen Nationalen Thematischen Netzen von EP

Die EP werden ihre Erfahrung und Ergebnisse sowohl im Rahmen der thematischen Netze ihrer jeweiligen Länder als auch auf europäischer Ebene validieren, verbreiten und gemeinsam nutzen. Die Arbeitsplattform für diese Ebene der Zusammenarbeit wird von der Europäischen Kommission koordiniert. Ziele dabei sind:

- die Erstellung themenbezogener Bestandsaufnahmen in Bezug auf strategische Ansätze und erzielte Ergebnisse;
- die Ermittlung bewährter Praktiken, die sich in den NAP-Prozessen zur Beschäftigung und zur Eingliederung widerspiegeln sollen;
- die Verbreitung von beispielhaften Lösungsansätzen im Rahmen europaweiter Diskussionsforen.

[Zurück zum Hauptdokument](#)

2) EP müssen über mindestens eine Partnerschaft aus einem anderen Mitgliedstaat verfügen. Die Zusammenarbeit sollte zwischen den von den Mitgliedstaaten im Rahmen von EQUAL ausgewählten EP eingerichtet werden; in außergewöhnlichen Fällen kann eine solche Zusammenarbeit auch auf ähnliche Projekte ausgeweitet werden, die in einem für die Finanzierung im Rahmen der Programme PHARE, TACIS oder MEDA in Frage kommenden Nichtmitgliedstaat unterstützt werden. Die Mitgliedstaaten können Ausnahmeregelungen festlegen, wobei Voraussetzung ist, dass der potenzielle zusätzliche Nutzen der Zusammenarbeit mit den Partnerschaften außerhalb von EQUAL eindeutig nachgewiesen wird und dass diese Partnerschaften in der Lage sind, die Kosten, die ihnen selbst durch die Zusammenarbeit entstehen, zu tragen.

Weitere Einzelheiten finden Sie in Übersicht 3 „Vorbereitung der transnationalen Zusammenarbeit“, Übersicht 4 „Die Suche nach Partnerschaften“ und Übersicht 5 „Erste Schritte auf dem Weg zu einer transnationalen Vereinbarung“.

[Zurück zum Hauptdokument](#)

### 3) **TCA** ([Bearbeiten](#))

*TCA Id code: 31*

Grundprinzip und Ziele | Arbeitsprogramm und Arbeitsmethode | Finanzbestimmungen | Regelungen der Organisation und Entscheidungsfindung | Kontroll- und Bewertungsverfahren | Sonstiges

Sekretariat (automatisch generiert)

Beteiligte EP ([Bearbeiten](#))

#### **A. Grundprinzip und Ziele**

##### **I. Gemeinsame Interessen/Methodik/Problemstellung** ([Bearbeiten](#))

Gemeinsame Themen (und Unterschiede) können in sehr allgemeiner Form dargestellt werden (Beispiel: „Bestehende gemeinsame Probleme grundlegender Art sind die Ungleichbehandlung und Hindernisse für die Beschäftigungsfähigkeit, denen benachteiligte, sozial ausgegrenzte Gruppen ausgesetzt sind.“). Dieser Abschnitt soll dabei helfen, zu erkennen, welche Gemeinsamkeiten die nationalen Programme der EP bezüglich ihrer Interessen, der Problemstellungen und der Methoden aufweisen. Dabei geht es nicht darum, die gemeinsame Methodik zu erläutern (dies erfolgt in einer zweiten Stufe).



## 6. Abschluss Ihrer Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit

### 2. Lehren aus bisherigen einschlägigen Aktionen (Bearbeiten)

In diesem Teil wird von den Partnerschaften erwartet, dass sie ihre zukünftige Zusammenarbeit durch Einigung auf einige auf ihrer bisherigen transnationalen Erfahrungen beruhenden Prinzipien eine Richtung geben. (Einige TCA fertigen einfach eine Liste bisheriger Projekte für jede EP an, was nicht sehr hilfreich ist.)

### 3. Gemeinsame Ziele der EP (Bearbeiten)

Was sind die Ziele Ihrer Zusammenarbeit? Weisen Sie auf Ähnlichkeiten und Unterschiede in den Zielen in der Arbeit auf nationaler Ebene hin.

### 4. Gemeinsame/ergänzende voraussichtliche Produkte/Ergebnisse (Bearbeiten)

An dieser Stelle sollten u. a. Auskünfte über die geplanten gemeinsamen Produkte erteilt werden, um zu prüfen, welche Ergänzungen sie zur nationalen Arbeit darstellen können.

### 5. Zusätzlicher Nutzen der Strategie und geplante Ergebnisse jeder beteiligten EP (Bearbeiten)

Geben Sie dies möglichst genau an und berücksichtigen Sie dabei auch mögliche Auswirkungen auf die Organisation und die Aktivitäten ihrer EP und nicht nur Auswirkungen auf die Endbegünstigten oder deren Kontext.

### 6. Zusätzlicher Nutzen und Finanzstärke des assoziierten Partners (Bearbeiten)

[Nach oben](#)

## B. Arbeitsprogramm und Arbeitsmethode

### I. Geplante transnationale Aktivitäten

#### a. Umfassende transnationale Strategie (Bearbeiten)

Geben Sie an, was Sie im Rahmen Ihrer transnationalen Arbeit gemeinsam erreichen wollen. Beschreiben Sie Strategie und Ansatz. Stellen Sie sicher, dass die weiter unten beschriebenen Aufgaben oder Aktivitäten eindeutig einem oder mehreren Ihrer Ziele zuzuordnen sind.

#### b. Typologie der Aktivitäten (Bearbeiten)

Art der transnationalen Aktivität

Beurteilung (+ bis +++)

Informations- und Erfahrungsaustausch

Parallele Entwicklung innovativer Ansätze

Import, Export oder Übernahme neuer Ansätze

Gemeinsame Entwicklung

Austausch von Ausbildungsteilnehmer/innen/Ausbilder/innen

Sonstige

#### c. Beschreibung der Aktivitäten/Aufgaben (Bearbeiten)

Bezeichnung der Aktivität	Beschreibung
1.	
2.	
3.	
...	
10. (max. 10)	



## 6. Abschluss Ihrer Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit

**2. Methode für den Austausch von Informationen, Ergebnissen und Arbeitsinstrumenten** (Bearbeiten)

**3. Zeitplan für Meilensteine, Ergebnisse und Veranstaltungen** (Bearbeiten)

Nach oben

---

### C. Finanzbestimmungen

**1. Aufschlüsselung des Budgets ( ) für jede Aktivität** (Bearbeiten)

Aktivitäten	EPI	EP2	EP3	EP...	Gesamt
1.					
2.					
3. ...					
10.					
<b>Gesamt</b>					

**2. Regelungen zur Kostenteilung und Vermeidung von Doppelfinanzierungen** (Bearbeiten)

Die Kostenteilung umfasst ein Verzeichnis der individuellen und gemeinsamen Kosten pro Aktivität.

Nach oben

---

### D. Regelungen der Organisation und Entscheidungsfindung

**1. Beitrag und Verantwortlichkeiten jeder EP** (Bearbeiten)

In diesem Abschnitt kann es von Vorteil sein, eine Aufschlüsselung nach Aktivitäten vorzunehmen, um für alle Beteiligten mehr Klarheit zu schaffen.

**2. Rolle und Aufgaben des TCA-Sekretariats und des externen Sachverständigen (sofern zutreffend)** (Bearbeiten)

Stellen Sie von Beginn an klar, welche Rollen die Koordinator/innen und/oder Sachverständigen in der transnationalen Zusammenarbeit übernehmen sollen. Erläutern Sie außerdem ggf. hierfür vorgesehene finanzielle Zuwendungen.

**3. Regelungen für die Entscheidungsfindung** (Bearbeiten)

**4. Arbeitssprache(n)** (Bearbeiten)

Nach oben

---

### E. Kontroll- und Bewertungsverfahren

**1. Mechanismen zur Kontrolle und Bewertung der transnationalen Erfahrungen und Ergebnisse** (Bearbeiten)

Was sollte bewertet werden, wer, von wem und wann?

**2. Mechanismen für die Aktualisierung des Arbeitsprogramms, der Arbeitsmethodik und der organisatorischen Regelungen** (Bearbeiten)

Es ist besser, sich von Anfang an darüber zu verständigen, wie Änderungen oder Aktualisierungen vorgenommen werden sollen. Achten Sie darauf, dieses Verfahren nicht zu „schwerfällig“ zu gestalten, denn Sie werden höchstwahrscheinlich davon Gebrauch machen müssen.

Nach oben

---



## 6. Abschluss Ihrer Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit

### F. Sonstiges

#### 1. Links zu anderen Informationen/Materialien (Bearbeiten)

#### 2. Links (Hyperlinks) zu anderen Sprachfassungen des TCA (Bearbeiten)

Andere Sprachfassungen des TCA sollten auf Webseiten angezeigt werden.

#### 3. Daten (dieser Fassung) des TCA

1. Von der mit dem TCA-Sekretariat beauftragten EP zur Validierung übermittelt
2. Von allen EP validiert
3. Von allen VB genehmigt

[Zurück zum Hauptdokument](#)

4) Gemeinsame Bestimmungen für die zwischen den Verwaltungsbehörden und allen Mitgliedstaaten vereinbarten Antrags-, Beurteilungs- und Bezuschussungsverfahren

#### Alle Mitgliedstaaten werden:

ihren Bewertungs- und Vergabezeitplan folgendermaßen **synchronisieren**:

- Das Öffnungsdatum für das „transnationale Fenster“ ist der 1. Januar 2005.
- Das Anfangsdatum für die Durchführung ist von der Fähigkeit der einzelnen EP zum Abschluss der Vorbereitungen und zur Übermittlung der VEP einschließlich des TCA an die Verwaltungsbehörde abhängig.
- Die EP werden aufgefordert, das Dokument (VEP und TCA-Vorschlag) sobald wie möglich zu übermitteln.
- Die Verwaltungsbehörden werden das Dokument innerhalb von 8 Wochen nach Empfang prüfen und die anderen betroffenen Verwaltungsbehörden konsultieren. Sie werden Kommentare abgeben und Änderungsanträge zum vorgeschlagenen TCA sobald wie möglich bekannt geben.

**die Partnersuchmaßnahmen unterstützen**, indem sie ihre Nationale Unterstützungsstruktur beauftragen, EP bei der Suche nach geeigneten Partnerschaften behilflich zu sein;

**die Ausarbeitung des TCA-Entwurfs erleichtern**, indem sie sicherstellen, dass die EP eine Kontaktstelle für transnationale Zusammenarbeit einsetzen und mit den notwendigen Vollmachten ausstatten;

**die Einreichung des TCA erleichtern**, indem sie im Sinne der nationalen Vorschriften und Praxis die Sprache(n) angeben, in der (denen) der Entwurf und die endgültigen Fassungen des TCA einzureichen sind;

**gemeinsame Kriterien** zur Beurteilung des TCA **anwenden** und dabei insbesondere die Qualität und die Widerspruchsfreiheit zwischen den vorgeschlagenen Hauptbestandteilen sowie den Zusammenhang mit der jeweiligen Vereinbarung über die Entwicklungspartnerschaft als wichtigste Bewertungskriterien und als vereinbarte Kriterien für Kommentare oder Einwände im Konsultationsprozess anlegen;

**sich gegenseitig** vor Genehmigung eines TCA **konsultieren**, um sicherzustellen, dass allen Verwaltungsbehörden für die Genehmigung des TCA die gleiche Fassung vorliegt;

**das gemeinsame Konsultationsverfahren** auch auf spätere wesentliche Änderungen einer TCA **anwenden**, bei denen sich entweder der Inhalt des TCA-Arbeitsplans oder die Zusammensetzung der transnationalen Partnerschaft ändert (neue Partner/innen, z. B. assoziierte Partnerländer der EQUAL-EP, schließen sich der transnationalen Zusammenarbeit an, oder Partner/innen verlassen die Partnerschaft).



## 6. Abschluss Ihrer Vereinbarung über transnationale Zusammenarbeit

**die Anzahl derer, die die Partnerschaft verlassen, so gering wie möglich halten**, insbesondere durch folgende Maßnahmen:

- Auswahl von EP für die Vorbereitungsphase (Aktion I) anhand zuverlässiger Kriterien;
- Empfehlung an die EP, transnationale Partnerschaften mit mehr als einem, aber nicht zu vielen Partnerschaften einzurichten;
- Ausstattung der Nationalen Unterstützungsstruktur mit der wichtigen Rolle der Beratung und Anleitung, um eine hohe Qualität der nationalen Vereinbarung der EP und des TCA sicherzustellen und dadurch zu gewährleisten, dass die meisten (für die Vorbereitung ausgewählten) EP für die Durchführungsphase bestätigt werden können;
- Gewährung, falls alle vorbeugenden Maßnahmen versagen, einer bedingten Verlängerung für Tätigkeiten der Vorbereitungsphase von bis zu drei Monaten Dauer für „übrig gebliebene“ EP, insbesondere in außergewöhnlichen Fällen, in denen:
  - die Genehmigung eines TCA aufgrund von Problemen bei der Synchronisierung der Beschlussfassung zwischen den Verwaltungsbehörden aufgeschoben werden musste;
  - der (einzigen) transnationalen Partnerschaft die Genehmigung verweigert wurde, die „übrig gebliebene“ EP aber hoch qualifiziert und ihre Teilnahme von besonderem Interesse für die Verwaltungsbehörde ist.

[Zurück zum Hauptdokument](#)



## 8. Finanzplanung

### 1) Transnationales Gesamtbudget

#### Beispiele für mögliche Verteilungen der Kosten Gemeinsamer Aktivitäten unter den EP - Grundsätze der Gegenseitigkeit und Kostenteilung -

Aktivität	Zuteilungsregel	Entwicklungspartnerschaften		
		EP A	EP B	EPC
Diskriminierungsstudie	Gegenseitigkeit auf gleichmäßiger Basis	10	--	--
Trainingskit		--	10	--
Gemeinsame Materialien		--	--	-- 10
oder				
Ausbildungsmodul	Gegenseitigkeit zu unterschiedlichen Teilen: 4 : 5 : 7	12	--	--
Multimedia-Produkt		--	15	--
Konferenz		--	--	18
Veröffentlichung		--	--	3
CD-ROM	Kostenteilung auf gleichmäßiger Basis	20	20	20
oder				
Vergleichende Arbeitsmarktstudie	Kostenteilung zu unterschiedlichen Teilen: 30 : 40 : 30	15	20	15

- Gegenseitigkeitsprinzip: Jede EP übernimmt die Kosten einer der Gemeinsamen Aktivitäten. Die Kosten dieser Aktivitäten können gleichmäßig (Gegenseitigkeit zu gleichen Teilen) oder zu unterschiedlichen Teilen (Gegenseitigkeit zu unterschiedlichen Teilen) aufgeteilt werden. Dabei kann eine EP im Vergleich zu anderen EP für mehr Aktivitäten die finanzielle Verantwortung tragen.
- Kostenteilungsprinzip: Eine bestimmte Aktivität wird von allen beteiligten EP gezahlt. Die Gesamtkosten der Aktivität können zu gleichen Teilen zwischen den einzelnen EP (gleichmäßige Kostenteilung) oder nach einer vereinbarten Formel (z. B. 40 % für EP B und 30 % für EP A und C) verteilt werden (Kostenteilung zu unterschiedlichen Teilen).

[Zurück zum Hauptdokument](#)



---

**EQUAL**

Der EQUAL-Leitfaden für transnationale Zusammenarbeit wurde von Sachverständigen mehrerer Mitgliedstaaten (Österreich, Finnland, Frankreich, Deutschland, Italien, Polen, Portugal, Spanien, Schweden, Vereinigtes Königreich) sowie Vertretern der Europäischen Kommission (GD EMPL Referat B4) im Rahmen einer transnationalen Arbeitsgruppe sowie eines externen Beraters, Herrn Jeremy Harrison, verfasst.

© Europäische Kommission 2004. Die Wiedergabe mit Quellenangabe ist gestattet. Der Inhalt dieser Veröffentlichung spiegelt nicht unbedingt die Meinung oder Haltung der Europäischen Kommission wider.

Eine elektronische Fassung dieses Leitfadens finden Sie auf der EQUAL-Website unter <http://europa.eu.int/comm/equal>. bzw. unter [www.equal-esf.at](http://www.equal-esf.at) und [www.equal.de](http://www.equal.de)