

Das Prinzip der **Partnerschaft** in den neuen ESF-Programmen (2007-2013)

Ein Rahmen für die Programmplanung



*Bericht einer Ad-hoc-Arbeitsgruppe von Mitgliedstaaten
zu Partnerschaft*

EQUAL-Verwaltungsbehörden aus Belgien (nl), Österreich,
der Tschechischen Republik, Deutschland, Griechenland, Polen, Portugal und Schweden

Juni 2006

Hintergrund und Schwerpunkt

Partnerschaftliche Zusammenarbeit ist eine wesentliche Voraussetzung für die **Vorbereitung, Durchführung, Begleitung und Bewertung von operationellen Programmen** im Rahmen der Strukturfonds. In Anbetracht der Vorteile, die das Lernen voneinander mit sich bringt, vereinbarten an der Durchführung der Gemeinschaftsinitiative EQUAL und der Planung der ESF-Programme für 2007-2013 beteiligte Regierungsvertreter im Juli 2005 die Einsetzung einer **Ad-hoc-Arbeitsgruppe der Mitgliedstaaten zum Element der Partnerschaft**. Diese Arbeitsgruppe bietet den Mitgliedstaaten ein Forum, in dem sie sich über die im laufenden Programmplanungszeitraum insbesondere im Rahmen von EQUAL gesammelten Erfahrungen und über Ideen und Konzepte zur bestmöglichen Nutzung des ESF im Sinne einer Optimierung von Innovation und Lernen austauschen und voneinander lernen können.

Vorrangiges Ziel dieses Berichts ist die ganz praktische Unterstützung von Einzelpersonen in den Mitgliedstaaten, die mit der Vorbereitung und Durchführung der neuen ESF-Programme 2007-2013 betraut sind. Einige der Fragen, auf die sie bei der Planung und Vorbereitung stoßen werden, sollen hier beantwortet werden:

- Was bedeutet eigentlich Partnerschaft im Rahmen eines ESF-Programms?
- Welchen strategischen und operationellen Nutzen bietet eine Partnerschaft?
- Welche Optionen bestehen in Bezug auf Zeitpunkt und Art der Einbeziehung partnerschaftlicher Zusammenarbeit in ein operationelles Programm des ESF?
- Welche wesentlichen Aspekte und kritischen Erfolgsfaktoren müssen bei der Spezifizierung der Durchführungsbestimmungen berücksichtigt werden?

Der Bericht wurde **von Mitgliedstaaten für Mitgliedstaaten** erarbeitet und **spiegelt die Erfahrungen und Meinungen der Arbeitsgruppe wider**. Er ist aus einem lebendigen Dokument hervorgegangen, das im Laufe der Zeit durch Beiträge aus verschiedenen Quellen und unterschiedlichen Foren ergänzt worden ist. Bisher stützt sich der Bericht auf Eingangsbeiträge der ESF-Agentur in Belgien/Flandern, die die Koordinierung und Leitung der Arbeit an dem Entwurf übernommen hat. Hinzu kamen Beiträge und Anmerkungen von Mitgliedern der Arbeitsgruppe. Dazu zählen Vertreter aus Belgien/Flandern, Österreich, der Tschechischen Republik, Deutschland, Griechenland, Polen, Portugal und Schweden. Ergänzt wurde der Bericht durch die Diskussion und die Beiträge von Delegierten (aller 25 Mitgliedstaaten), die an einem Seminar über partnerschaftliche Zusammenarbeit am 19. Januar 2006 teilgenommen haben.

Zunächst einmal geht es in diesem Bericht um Partnerschaft aus der Programmperspektive. In den Ausführungen über Partnerschaft auf Projektebene werden Beispiele angeführt und Argumente für ESF-Planer und Praktiker vorgetragen.

Der Bericht ist wie folgt gegliedert:

- Im **ersten Teil** (Abschnitte 1 und 2) wird erläutert, weshalb das Element der Partnerschaft **für die neuen ESF-Programme relevant** ist und welchen Nutzen die Förderung von Partnerschaften hat. Dies dürfte besonders für die **Entscheidungssträger** in den Mitgliedstaaten von Interesse sein, wenn es um die **Strategie und die Prioritäten des ESF** und deren Übereinstimmung mit den strategischen Leitlinien der Gemeinschaft für den Zusammenhalt geht.
- Der **zweite Teil** (Abschnitte 3 und 4) richtet sich an diejenigen, die für die **Ausarbeitung der Programmdokumente** zuständig sind. Hier werden Umsetzungsmöglichkeiten auf der Ebene der operationellen Programme aufgezeigt und einige erfolgsrelevante Durchführungsbestimmungen erläutert.

Weiter umfasst der Bericht mehrere Anhänge mit zusätzlichen Informationen über das Element der Partnerschaft.

- Anhang 1: fasst Kernpunkte in Checklisten zusammen, anhand derer sich überprüfen lässt, wie gut das Element der Partnerschaft in ein neues ESF-Programm integriert worden ist.

- Anhang 2: enthält wichtige Überlegungen und Maßnahmen für ESF-Planer und Praktiker.
- Anhang 3: fasst die Erfahrungen mit der Förderung von Partnerschaften im EQUAL-Programm zusammen.
- Anhang 4: beschreibt EQUAL-Fallstudien als Beispiele für funktionierende Partnerschaften.
- Anhang 5: enthält weitere Informationsquellen zu Partnerschaften.

1. Relevanz des Elements der Partnerschaft für die neuen ESF-Programme

Dem Partnerschaftsprinzip liegen zwei Ideen zugrunde:

- Erstens die Erfahrung, dass die heutigen Herausforderungen und Chancen in Bezug auf Beschäftigung, soziale Eingliederung und Lernen so komplex und voneinander abhängig geworden sind, dass eine Institution allein nicht mehr in der Lage ist, effektiv darauf zu reagieren; gefordert ist ein **integrierter Ansatz verschiedener Ebenen**, der zu einem Grundthema der Reformagenda von Lissabon und aller darauf bezogenen europapolitischen Dokumente geworden ist.

In diesem Kontext basiert Partnerschaft auf der Erfahrung, dass multidimensionale Probleme nur dann erfolgreich bewältigt werden können, wenn Organisationen miteinander ergänzenden und verstärkenden Profilen und Kompetenzen aktiv zusammenarbeiten, indem sie Synergien entwickeln, gemeinsame Visionen und Ziele anstreben und Chancen und Risiken, Engagement und Pflichten, Kompetenzen und Ressourcen teilen. Durch die Einrichtung von „**Brücken**“, „**Schnittstellen**“ oder „**One-Stop-Shops**“, in denen unterschiedliche und unkoordinierte Dienste und Förderstrukturen zusammengebracht werden, können Schwierigkeiten bewältigt werden, denen eine einzelne Organisation nicht gewachsen wäre.

- Zweitens die Erkenntnis, dass Wirtschaftswachstum und die Fähigkeit, wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen begegnen zu können, nicht nur vom verfügbaren natürlichen und physischen Kapital und von der Qualität des Humankapitals, sondern auch vom vorhandenen „**Sozialkapital**“ abhängen; unter **Sozialkapital** versteht man Verbindungen und Interaktionen zwischen wirtschaftlichen und sozialen Akteuren und die Art und Weise, in der sie sich organisieren, um Wachstum und Entwicklung voranzubringen. Dazu gehören soziale Netzwerke, Brücken und Verbindungen zwischen Gemeinschaften und formalisierte Beziehungen zwischen Institutionen.

In diesem Kontext können Partnerschaften ein Entwicklungsinstrument und ein Rahmen für Dialog und Aktion sein, um **alle für den Arbeitsmarkt maßgeblichen Beteiligten zu mobilisieren** und damit zu verantwortungsbewusster Politik und stärkerer Teilhabe an den Lissabonner Reformzielen insbesondere auf regionaler und lokaler Ebene beizutragen. Wenn vertrauenswürdige Organisationen in die Modernisierung und Ausführung arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen einbezogen und entsprechend unterstützt werden, kann dies zur **Akzeptanz notwendiger Reformen** durch die verschiedenen Interessengruppen (Stakeholder) und Bürger beitragen.

Damit verbunden ist als weiteres wichtiges Prinzip das so genannte **Empowerment**: Partnerschaftliche Zusammenarbeit kann dazu beitragen, dass benachteiligte Gruppen und ihre Organisationen direkt einbezogen werden. Damit erhalten sie eine politische Stimme und können ein strategisches Vorgehen entwickeln. Partnerschaft und Empowerment gewährleisten ganzheitliche und nachhaltige Lösungen für arbeitsmarktpolitische Fragen.

Strategische Leitlinien der Gemeinschaft

In den strategischen Leitlinien der Gemeinschaft für 2007-2013 wird die Bedeutung guter Partnerschaften zwischen allen Stakeholdern hervorgehoben. Solche Partnerschaften vor allem auf regionaler und lokaler Ebene haben sich als überaus wichtiger Faktor für die Wirksamkeit der Kohäsionspolitik im Rahmen der Reformagenda von Lissabon erwiesen. *Die Aufstellung innovativer Projekte auf partnerschaftlicher Grundlage, die Förderung der „Bürgerbeteiligung an der Formulierung und Ausführung von öffentlicher Politik sowie die Interaktion zwischen den Gemeinschaften und innerhalb der Gemeinschaften können zur Schaffung von Human- und Sozialkapital beitragen und eine nachhaltige Entwicklung, Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und sozialen Zusammenhalt bewirken. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass die maßgeblich Beteiligten auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene geschlossen hinter der Reformagenda stehen, damit die Ressourcen tatsächlich auf Wachstum*

und Beschäftigung konzentriert werden und die dazu erforderlichen Partnerschaftsnetze aufgebaut werden“¹

Nach dieser eindeutigen Aussage zugunsten von Partnerschaften muss im Nationalen Strategischen Rahmenplan (NSR) und in den operationellen Programmen (OP) genau reflektiert und beschrieben werden, wie eine Vielzahl von Partnern mobilisiert und in die neuen ESF-Programme einbezogen werden kann.

Allgemeine Verordnung über die Europäischen Strukturfonds und den Kohäsionsfonds

Partnerschaft auf Programmebene wird in der allgemeinen Strukturfondsverordnung ausdrücklich angesprochen. Artikel 10 sieht eine enge Zusammenarbeit zwischen der Kommission und den Mitgliedstaaten sowie zwischen den Mitgliedstaaten und ihren „repräsentativsten Partnern auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene sowie in Wirtschaft und Gesellschaft, im Umweltbereich oder in anderen Bereichen“ vor.

Der Begleitausschuss für operationelle Programme, der die Partnerschaft auf Programmebene repräsentiert, soll für die ordnungsgemäße Durchführung des Programms sorgen (Artikel 65).

„Die Partnerschaft erstreckt sich auf die Ausarbeitung, Durchführung, Begleitung und Bewertung der operativen Programme. Die Mitgliedstaaten beteiligen gegebenenfalls alle relevanten Partner, und hier insbesondere die Regionen, an den verschiedenen Phasen der Programmplanung innerhalb des für die einzelnen Phasen festgesetzten zeitlichen Rahmens.“ (Artikel 10)

ESF-Verordnung

Artikel 3 und 5 der ESF-Verordnung sehen vor, dass die Mitgliedstaaten zum einen zur Unterstützung der Konvergenz und der regionalen Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung (Artikel 3) und zum anderen als wesentlichen Bestandteil „verantwortungsvollen Verwaltungshandelns“ (Artikel 5) **Partnerschaften fördern**. *„Planung und Umsetzung der ESF-Förderung erfolgen entsprechend dem institutionellen Aufbau des jeweiligen Mitgliedstaats auf der geeigneten Gebietsebene unter Berücksichtigung der nationalen, regionalen und lokalen Ebene.“* (Artikel 5)

Die ESF-Verordnung sieht auch Partnerschaft auf der **Ebene der Begünstigten** vor:

- **direkte Unterstützung für Partnerschaften** durch *„Förderung des Aufbaus von Partnerschaften, Bündnissen und Initiativen durch Vernetzung der zuständigen Akteure, z. B. der Sozialpartner und der NRO, auf nationaler, regionaler, lokaler und grenzübergreifender Ebene, als Anstoß für Reformen hinsichtlich Beschäftigung und Einbeziehung aller in den Arbeitsmarkt“* (Artikel 3 Absatz 1 Buchstabe e) und
- **indirekte Unterstützung für Partnerschaften**
 - durch Förderung der *angemessenen Beteiligung der Sozialpartner und „Nichtregierungsorganisationen zu den finanzierten Maßnahmen, insbesondere in den Bereichen soziale Eingliederung, Gleichstellung von Frauen und Männern sowie Chancengleichheit“* (Artikel 5 Absätze 3 und 4);
 - durch Bereitstellung *im Rahmen des Ziels ‚Konvergenz‘ eines angemessenen Betrags „der ESF-Mittel für den Kapazitätsaufbau, einschließlich Schulungs- und Vernetzungsmaßnahmen und Stärkung des Sozialdialogs, sowie für gemeinsame Maßnahmen der Sozialpartner, insbesondere im Hinblick auf die Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer und Unternehmen“* (Artikel 5 Absatz 3).

Die ESF-Verordnung sieht somit die Einbeziehung von Partnern und eine angemessene Konsultation und Beteiligung anderer Stakeholder vor, wobei zwei Bereiche besonderes Gewicht haben:

¹ Die Kohäsionspolitik im Dienste von Wachstum und Beschäftigung. Strategische Leitlinien der Gemeinschaft für den Zeitraum 2007-2013, KOM(2005) 299, S. 11.

- Gebietseinheiten durch Berücksichtigung der nationalen, regionalen, lokalen und transnationalen Ebene und
- Stakeholder durch Einbeziehung der Sozialpartner und anderer nichtstaatlicher Institutionen.

2. Kosten und Nutzen partnerschaftlicher Zusammenarbeit

Partnerschaft zwischen verschiedenen Organisationen und Institutionen erfordert eine zusätzliche Organisationsebene und mehr Komplexität gegenüber eigenständigem Auftreten. Es sind mehr Einzelpersonen zu koordinieren, mehr (und nicht unbedingt konvergente) Ideen, Interessen und Zeitpläne zu berücksichtigen und potenziell mehr Probleme und Konflikte zu bewältigen.

Ressourcen, Zeit, politischer Wille und die Fähigkeit zum Ausgleich und Kompromiss werden benötigt. Da drängt sich die Frage auf: Worin liegen die Vorteile einer Partnerschaft? Warum sollte man sich die Mühe machen, Partner zusammenzubringen, wenn es weitaus einfacher wäre, alleine zu handeln? Wenn die Koordinierungskosten und die Mühen den zusätzlichen Nutzen übersteigen, wäre eine Partnerschaft wohl tatsächlich nicht die beste Lösung für das anstehende Problem.

Bewertungen auf nationaler und auf EU-Ebene und die gemeinsamen Arbeitsgruppen der Kommission und der Mitgliedstaaten haben gezeigt, welchen Zusatznutzen Partnerschaften haben können. In Bezug auf die Initiative EQUAL wurden folgende Vorteile partnerschaftlicher Zusammenarbeit festgestellt:

Partnerschaft auf Programmebene:

- ↳ hilft Regierungen und maßgeblichen Stakeholdern, Visionen, strategische Ziele und Durchführungsregeln zu entwickeln und gemeinsam zu verfolgen und insbesondere die Reformagenda von Lissabon auf die regionale und die lokale Ebene und auf die Sozialpartner und den gemeinnützigen Sektor zu übertragen;
- ↳ trägt dazu bei, ausreichende politische oder öffentliche Unterstützung und Verständnis für die Legitimierung von Maßnahmen zu schaffen, indem Stakeholder mobilisiert und Verständnis, Engagement, Teilnahme und Unterstützung entwickelt werden;
- ↳ hilft regionalen und lokalen Behörden, Sozialpartnern und (Nichtregierungsorganisationen (NRO), Kapazitäten aufzubauen und weiter zu entwickeln, um zur Vorbereitung, Durchführung, Begleitung und Bewertung von öffentlichen Förderprogrammen und -maßnahmen beizutragen;
- ↳ trägt dazu bei, die öffentliche Förderung auf Kernbereiche auszurichten und angemessen auf politische Erfordernisse zu reagieren.

Partnerschaft auf Projektebene leistet einen Beitrag:

- ↳ zur Verbesserung der Effizienz von Maßnahmen
 - durch Vermeidung von Doppelarbeit und Unterstützung einer koordinierten und synergetischen Anwendung komplementärer Konzepte oder Ressourcen;
 - durch Größenvorteile;
- ↳ zur Verbesserung der Wirksamkeit von Maßnahmen
 - durch das Aufgreifen realer Erfordernisse im Zusammenhang mit multidimensionalen (zahlreiche Akteure und Perspektiven betreffende) und vielschichtigen (verschiedene Ebenen der Gesellschaft berührende - lokal, regional, national) Fragen;
 - durch ergänzende Leistungen, die eine Organisation allein nicht anbieten könnte;
- ↳ zum Empowerment von Stakeholdern und zum Aufbau strategischer und operativer Kapazität
 - durch Anregung zum Lernen über die Weitergabe von Fachkenntnissen und Erfahrungen der Beteiligten;
 - durch Förderung des Verständnisses für unterschiedliche Organisationskulturen und -ziele der verschiedenen Stakeholder (z. B. öffentlicher und privater Sektor);

- ↳ zur Konzentration auf die Relevanz einer Maßnahme und das entsprechende Engagement
 - durch Zusammenbringen aller Stakeholder zur Definition des Problems und seiner Lösung;
 - durch Stärkung des Sinns für Teilhabe vor allem auf regionaler und lokaler Ebene;
- ↳ zur Stärkung anderer Prinzipien der Förderung durch den ESF wie transnationale Zusammenarbeit, Empowerment, Chancengleichheit und Innovation;
- ↳ zur Entwicklung einer neuen Rolle für öffentliche Institutionen, z. B. als Katalysator statt als Motor für Veränderungen;
- ↳ zur Schaffung von Ergebnissen, die nachhaltig auf dem Engagement und der Teilnahme der Partner basieren.

Alle genannten Vorteile sind von großer Bedeutung und wichtig für das Herangehen an Kernfragen, mit denen sich der ESF befassen muss. So werden ESF-Planer und Praktiker dazu angeregt, genau abzuwägen, welche Vorteile bzw. Nachteile es hätte, das Element der Partnerschaft in ihre Programme aufzunehmen bzw. darauf zu verzichten, wobei der zusätzliche Ressourcenbedarf und der Zeitaufwand für den Aufbau und die Pflege von Partnerschaften zu berücksichtigen sind.

Stakeholder, die mit Beschäftigungsfragen zu tun haben, messen dem Aspekt der Partnerschaft immer größere Bedeutung bei, weil Partnerschaften gegenüber dem isolierten Auftreten zusätzliche und ganze spezielle Vorteile bieten. Sowohl im Hinblick auf den Prozess als auch auf das Ergebnis einer Partnerschaft sind diese Vorteile bestens geeignet, den komplexen und vielschichtigen Fragen zu begegnen, mit denen Beschäftigungspolitik, soziale Eingliederung und Entwicklung der Humanressourcen heute konfrontiert sind. In manchen Fällen sind die Vorteile partnerschaftlicher Zusammenarbeit sogar ausschlaggebend für die gewünschten Ergebnisse, d. h. unter Umständen sind Partnerschaften die einzige Möglichkeit, ein Problem wirksam anzugehen.

3. Möglichkeiten für die Einbeziehung des Elements der Partnerschaft in die neuen ESF-Programme

Nach Artikel 5 der ESF-Verordnung sind „verantwortungsvolles Verwaltungshandeln und Partnerschaft“ ein wesentliches Element jedes operationellen Programms. Das bedeutet, dass das Partnerschaftsprinzip in jedem NSR und in allen OP verankert sein soll und dass Programmziele und Durchführungsbestimmungen ausreichend Raum und Ressourcen für Partnerschaft während der Dauer eines Programms vorsehen sollen.

Bevor eine partnerschaftliche Maßnahme geplant wird, sollten die möglichen Optionen geprüft werden:

- geeignete Ebenen und Bedingungen für die Integration und die Anwendung des Partnerschaftsprinzips;
- effektive Wege und Methoden für partnerschaftliche Zusammenarbeit.

a) Integrationsebenen

Die neue Verordnung enthält Verpflichtungen und Möglichkeiten für den Umgang mit Partnerschaft:

- auf allen Programmebenen und
- während der gesamten Programmdurchführung (Planung, Verwaltung, Begleitung und Bewertung).

Strukturen und Verfahren auf der Programmebene

Artikel 10 der allgemeinen Verordnung sieht vor, dass die Mitgliedstaaten das Partnerschaftsprinzip von Anfang an bei der Vorbereitung der Strukturfondsmaßnahmen berücksichtigen und ihre „repräsentativsten Partner auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene sowie in Wirtschaft und Gesellschaft, im Umweltbereich oder in anderen Bereichen“ einbeziehen.

Partnerschaft bei der **Vorbereitung** des Programmplanungszeitraums 2007-2013 soll vor allem:

- zur Vorbereitung des NSR durch aktive Beteiligung am Konsultationsprozess beitragen (Artikel 26 Absatz 1);
- zum Entwurf der operationellen Programme durch Zusammenarbeit mit den für die Ausarbeitung dieser Programme benannten Gremien beitragen (Artikel 31 Absatz 1).

Die Erfahrung hat gezeigt, dass **das aktive Engagement aller relevanten Stakeholder im Anfangsstadium** der Programmplanung ausschlaggebend ist für den Erfolg des Programms. Partizipationsworkshops² tragen dazu bei, dass im Programm relevante Themen aufgegriffen werden. Dazu werden Techniken wie Situationsanalysen angewandt und ein gemeinsamer Ansatz für die wichtigsten politischen Reaktionen entwickelt, die die Grundlage eines OP bilden. Außerdem müssen maßgebliche Stakeholder beteiligt werden, um Programmziele sowie spezifische Ziele und Indikatoren für Schwerpunkte festzulegen, in denen die allgemeine Sicht auf die Art der Probleme und die möglichen Ergebnisse zum Ausdruck kommen. Die Auflistung von geeigneten Zielindikatoren und indikativen Maßnahmen ist unverzichtbar für das Funktionieren von Berichtsmechanismen, mit deren Hilfe der Begleitausschuss seine Aufgaben wahrnehmen kann.

Vor diesem Hintergrund sollten die Mitgliedstaaten eine aktive, breit angelegte, ausgewogene und transparente Beteiligung der relevanten Partner an dem Prozess anstreben. Die Beschreibung der Beteiligung der Partner der Vorbereitung des NSR und des OP in den Programmplanungsdokumenten sollte deshalb Folgendes beinhalten:

- die einzelnen Partner und anderen Akteure, die Pflichten der Akteure und die Festlegung des Umfangs ihrer Beteiligung;
- eine Erläuterung, wie bei der Ermittlung von relevanten Partnern der Grundsatz der Transparenz gewahrt und wie der Vorgang öffentlich gemacht wurde;
- Maßnahmen, die getroffen wurden, um ein breites Engagement und aktive Beteiligung zu erleichtern.

Geregelt wird die Einbeziehung des Elements der Partnerschaft in die **Durchführung des Programms** sowie die Begleitung und Bewertung des Programms durch die **Begleitausschüsse**. Ihre Hauptaufgaben bestehen darin, die aus den Strukturfonds geleisteten Hilfsmaßnahmen zu überwachen, die Arbeit der Verwaltungsbehörde zu kontrollieren, dafür zu sorgen, dass die eigenen Leitlinien und Durchführungsbestimmungen eingehalten werden, und Bewertungen zu prüfen.

Die Mitglieder der Begleitausschüsse werden vom jeweiligen Mitgliedstaat benannt. Bei der Auswahl der Partner sollen die Mitgliedstaaten die „*repräsentativsten Partner auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene sowie in Wirtschaft und Gesellschaft, im Umweltbereich oder in anderen Bereichen*“³ ermitteln:

- Stakeholder, die Regionen und Lokalbehörden vertreten, spielen eine immer wichtigere Rolle bei der Ausführung politischer Maßnahmen für Beschäftigung, soziale Integration und Entwicklung von Humanressourcen;
- Sozialpartner spielen eine zentrale Rolle in der breiten Partnerschaft für den Wandel; ihr Engagement zur Stärkung des wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalts durch Verbesserung von Beschäftigungs- und Arbeitsplatzchancen ist von entscheidender Bedeutung;
- NRO können wichtige Partner auf dem Gebiet der sozialen Eingliederung sein.

² *Sourcebook on sound planning of ESF programmes*: Ein Bericht, der aus dem ESF-Seminar vom 17./18. November 2005 in Vilnius hervorgegangen ist.

³ Allgemeine Verordnung, Artikel 10.

Bei der Einbeziehung von Partnern ist unbedingt auf eine gleichberechtigte Vertretung von Frauen und Männern zu achten. Ein erster Schritt zum Gender Mainstreaming wäre eine ausgewogene Verteilung von Frauen und Männern unter den Mitgliedern.

Die Erfahrung mit EQUAL hat gezeigt, dass Partnerschaft auf Programmebene bereits ein vorbildliches Verfahren ist, das als Modell für die Einbeziehung von Stakeholdern in die neuen ESF-Programme dienen kann:

- Die Begleitausschüsse haben eine große Bandbreite von Partnern einbezogen, um die speziellen Bedürfnisse, Kompetenzen und Fähigkeiten von Organisationen einzubinden, die mit benachteiligten gesellschaftlichen Gruppen arbeiten oder sie repräsentieren.
- Vertreter von maßgeblichen Stakeholdern wurden Mitglied und haben aktiv zur Arbeit von thematischen Ad-hoc-Netzwerken mit dem Ziel beigetragen, unmittelbar von vorbildlichen Verfahren zu lernen.
- An den Partnerschaften waren auch Vertreter maßgeblicher Stakeholder als „strategische Partner“ beteiligt, die Relevanz und Nachhaltigkeit der Arbeit und der erzielten Ergebnisse gewährleisten.
- Für die „strategische“ Beteiligung von Stakeholdern auf der Ebene der Begünstigten wurden klare Verfahrensregeln für die Projektbewertungsausschüsse und die Begleitausschüsse festgelegt, um Interessenkonflikte im Auswahlprozess zu vermeiden.

Projektebene

Die Erfahrung mit EQUAL zeigt, dass Partnerschaft als Grundprinzip auch auf der Ebene der Begünstigten erhebliche Vorteile hat. Wie schon gesagt, können komplexe, mehrdimensionale Probleme im sozialen Bereich und auf dem Beschäftigungssektor effektiver und effizienter gelöst werden, wenn Projekte von einer Partnerschaft getragen werden, als wenn eine Organisation alleine tätig wird.

b) Wirksame Durchführungsbestimmungen

„Gutes Verwaltungshandeln“ bedeutet, dass die Durchführungsbestimmungen und die Verteilung der Mittel zur Förderung von Partnerschaften den folgenden allgemeinen Kriterien entsprechen:

- **Flexibilität** bei der Planung der operationellen Programme;
- **Konzentration** auf Themen und Bereiche, die vordringlich und besonders Erfolg versprechend sind;
- **administrative Einfachheit** bei der Spezifizierung der Durchführungsbestimmungen.

Diese Kriterien sind besonders hilfreich für ESF-Planer und Praktiker, wenn es darum geht, wie und in welchem Umfang Partnerschaft auf Projektebene praktiziert werden soll. Die Erfahrung mit EQUAL hat gezeigt, dass die Vorteile von Partnerschaften den Verlust an Flexibilität und Einfachheit mehr als ausgleichen können.

Die neue ESF-Verordnung hat diese Erfahrung genutzt und die *„Förderung des Aufbaus von Partnerschaften, Bündnissen und Initiativen durch Vernetzung der zuständigen Akteure, z. B. der Sozialpartner und der NRO, auf nationaler, regionaler, lokaler und grenzübergreifender Ebene, als Anstoß für Reformen hinsichtlich Beschäftigung und Einbeziehung aller in den Arbeitsmarkt“* ausdrücklich in die Liste der ESF-Prioritäten aufgenommen (Artikel 3 Absatz 1 Buchstabe e).

Damit diese Finanzierungsmöglichkeit effektiv genutzt wird, könnten die operationellen Programme eine Reihe operationeller Regelungen enthalten, in denen insbesondere Folgendes vorgesehen wird:

- Spezifizierung der Arten von Partnerschaft, die unterstützt werden sollen.
Das wäre möglich durch:
 - Anwendung einer **breiten Definition von Partnerschaft**, die Konsortien, Netzwerke und Arbeitsgruppen mit genau definierter Aufgabe sowie den Aufbau von Kapazitäten

- ten und die Entwicklung gemeinsamer Maßnahmen der Sozialpartner (im Rahmen des Konvergenzziels gemäß Artikel 5 Absatz 3 ESF-Verordnung) usw. einschließt;
- Projekte, die **von Akteuren aus verschiedenen Sektoren** (öffentlicher, privater und gemeinnütziger Sektor) durchgeführt werden.
 - **Auswahl spezifischer Felder** und Prioritäten für Fragen und Themen, bei denen mit einem partnerschaftlichen Ansatz eindeutig ein Zusatznutzen erzielt würde und die mit den Rahmenbedingungen für politische Reformen und für die Modernisierung der Wirtschaft **vereinbar** und **flexibel** genug sind, um weitere Themen einzubeziehen; EQUAL hat gezeigt, dass in einer **Reihe von Feldern**, die für die neuen ESF-Programme in Frage kommen, durch Partnerschaften ein Zusatznutzen entstehen kann. Dazu zählen:
 - Bemühungen um Integration benachteiligter Zielgruppen wie Migranten oder behinderte Menschen in den Arbeitsmarkt;
 - Aufbau von effektiven Verbindungen zwischen Institutionen und Organisationen, um einen reibungslosen Übergang und Integration in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen; dies gilt z.B. für die Beziehung zwischen Ausbildung und Erwerbstätigkeit, Arbeit und lebenslangem Lernen, Erwerbslosigkeit und Arbeit, Strafvollzug und Arbeit, Migration und Arbeit, Familie/Privatleben und Arbeit;
 - Entwicklung von neuen Synergien auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene („Systemintegration“) durch neue Schnittstellen zwischen Organisationen, neue Koordinations- und Kooperationsformen zwischen Institutionen und Fördereinrichtungen oder Netzwerke und Partnerschaften zwischen Stakeholdern;
 - effektivere Strukturen zur politischen Umsetzung und Förderung, z. B. Wege zu Integration und Beschäftigung oder neue Konzepte für lebenslanges Lernen.
 - Definition der **förderfähigen Aktivitäten**, die angefangen bei der Ermittlung und Beurteilung geeigneter Partner bis hin zu Anleitung und Schulung in partizipativer Planung und Verwaltung alle Phasen einer Partnerschaftsentwicklung und Maßnahmen umfassen;
 - Förderung der Bildung von Partnerschaften von **Sozialpartnern und Nichtregierungsorganisationen** und Unterstützung ihrer Anträge;
 - Erstellung einer soliden, **klaren Anleitung für die operationellen** und finanziellen Anforderungen an die Gründung und Verwaltung von Partnerschaften unter Einhaltung nationaler Rechtsvorschriften und sonstiger Bestimmungen und unter Berücksichtigung der im Rahmen von EQUAL entwickelten vorbildlichen Verfahren;⁴
 - Festlegung einer Reihe von **Grundprinzipien** für Partnerschaften:
 - **Einfachheit** - Eine Partnerschaft wird je nach Art und Anzahl der beteiligten Partner und der unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen schnell zu kompliziert. Um Chaos und Frustration zu vermeiden, ist es wichtig, die Vereinbarungen über die Partnerschaft so weit wie möglich zu vereinfachen.
 - **Flexibilität** - Eine Partnerschaft ist kein starres Gebilde. Sie wird sich vermutlich im Laufe der Zeit verändern, genau wie ihr Umfeld. Deshalb müssen Regeln, Pläne und Vereinbarungen über die Zusammenarbeit flexibel sein.
 - **Klarheit** - Ein häufig auftretendes Problem ist der Mangel an Verständnis für die anderen Partner; dies kann zu Konflikten und Schwierigkeiten bei der Arbeit in einer Partnerschaft führen. Es ist wichtig, sich genügend Zeit zu lassen, um gleich zu Anfang die verschiedenen Sichtweisen darzulegen und darüber zu sprechen und so der Partnerschaft eine verlässliche Ausgangsposition zu verschaffen.
 - **Konsens** - Mit der Beteiligung und dem Engagement der Partner steht und fällt eine Partnerschaft, vor allem, wenn sie einen längeren Zeitraum überdauern soll und auch nach der Finanzierungsphase positive Ergebnisse erzielt werden sollen. Alle Partner müssen sich darauf verständigen, was sie erreichen und wie sie zusammenarbeiten wollen.
 - **Empowerment und Gleichberechtigung** - Es ist wichtig, die Bedürfnisse und Interessen der Partner anzuerkennen, die möglicherweise nicht das gleiche „Gewicht“ wie

⁴ Das betrifft z. B. die Rolle des für die Verwaltung der öffentlichen Gelder zuständigen Partners.

andere Partner aufweisen und/oder noch keine Erfahrung mit partnerschaftlicher Zusammenarbeit haben. Diese Partner, z. B. NRO, Vertreter von Zielgruppen, kleine Unternehmen, haben großen Anteil an den Partnerschaften und müssen die Möglichkeit erhalten, sich entsprechend durch demokratisches und partizipatives Handeln einzubringen.

4. Die „Top Six“ der Erwägungen und Implikationen für Programmplaner und Verwalter des ESF

Die u. a. im Rahmen von EQUAL gemachten Erfahrungen haben gezeigt, dass Partnerschaften viele Möglichkeiten im Rahmen der neuen ESF-Programme eröffnen. Wie bei allen Prinzipien oder Maßnahmen hängt der Erfolg einer Partnerschaft auf Programm- und auf Projektebene letztlich davon ab, ob die Erfolgsfaktoren verstärkt und Fallstricke vermieden werden können. In Anbetracht der relativ kurzen Zeit, die zur Erreichung der Lissabon-Ziele (2010) zur Verfügung steht, kommt es darauf an, die ESF-Programmplanung von Anfang an richtig anzugehen. EQUAL hat gezeigt, dass partnerschaftliche Zusammenarbeit bei ESF-Programmen und ähnlichen Projekten einen steilen Anstieg der Lernkurve bewirken kann. Je mehr aus diesen Erfahrungen gelernt und je besser darauf aufgebaut werden kann, um so schneller und besser werden Partnerschaften den neuen ESF-Programmen und der Lissabon-Agenda insgesamt zugute kommen.

Darüber hinaus sollten die ESF-Planer und Praktiker sehr viele detailliertere Erwägungen und Maßnahmen berücksichtigen und in ihre Arbeit einbeziehen. Im Folgenden sind die sechs wichtigsten Erwägungen und Aktionen zusammengestellt. Alle Erwägungen und Aktionen werden durch EU-weite und nationale externe EQUAL-Bewertungen auf breiter Ebene unterstützt. ESF-Planer und Praktiker sollten sich auf diese Erwägungen und Maßnahmen beziehen und sie bei der Vorbereitung von NSR und OP zusätzlich zu den späteren detaillierten Regelungen für verwaltungstechnische und fachliche Unterstützung für Partnerschaften als erste Checkliste verwenden.

1. Investitionen - Der Umfang der für die Gründung und Verwaltung einer Partnerschaft erforderlichen Ressourcen sollte nicht unterschätzt werden. Partnerschaften, die im Rahmen von EQUAL auf Schwierigkeiten gestoßen sind, hatten oft keine ausreichenden Finanz- und Humanressourcen, um angemessen auf die täglichen Anforderungen der Partner in ihrer Zusammenarbeit reagieren zu können. Partnerschaften, die über spezielle Ressourcen wie einen Vollzeitkoordinator oder ein Managementteam verfügen oder die in Instrumente und Unterstützung für die Partnerschaft investiert haben, waren weitaus erfolgreicher.

↳ **Auf Programmebene muss bei der Förderung von Partnerschaften klar sein, dass zur Konsensbildung zwischen verschiedenen Partnern um eine Aktionsstrategie herum auch die gezielte Bereitstellung von Ressourcen für Verwaltung und Koordination gehört. Dafür ist mit geldwerten Vorteilen zu rechnen, wohingegen nicht strukturiertes politisches Feilschen oder Lernen am Ende kostspieliger sein dürfte.**

2. Wissen, Fertigkeiten und Kapazitätsaufbau - Allen Arten von Organisationen und Institutionen mangelt es in beträchtlichem Maße an Wissen, Fertigkeiten und Erfahrung mit partnerschaftlicher Zusammenarbeit. Deshalb sollte jede Partnerschaft Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten planen und darin investieren, z. B.:

- Schulungsseminare, möglichst kurz und auf die speziellen Anforderungen der Partner zugeschnitten;
- schriftliche Anleitungen zu Themen wie Finanzierung, Begleitung, strategische Planung, partnerschaftliche Zusammenarbeit und Ad-hoc-Beratung über Helpdesks;
- Beratung und Betreuung zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Partnern.

- ↳ **Auf Programmebene muss bei der Förderung von Partnerschaften die Schwelle für weniger erfahrene Stakeholder auf lokaler und regionaler Ebene gesenkt werden, damit sie am Programm teilnehmen. Dazu benötigen sie Anleitung und Schulung, Ressourcen für Schulung und Lernen und Möglichkeiten zur Übernahme vorbildlicher Verfahren.**
3. **Zeit** - Die Gründung und Durchführung von Partnerschaften ist zeitaufwändig. Viel zu oft wird bei der Planung der tatsächliche Zeitaufwand unterschätzt. Verzögerungen, schlechte Ergebnisse und Missstimmung unter den Partnern sind die Folge. Deshalb ist es wichtig, dass die Partner im Rahmen ihres Engagements auch Zeit einbringen und dass diese richtig verwaltet wird. Ein gutes Zeitmanagement sieht ausreichende Anlaufzeiten für Kernaktivitäten und Zeit für die ersten Planungen und Überlegungen vor und gewährleistet, dass zur Nutzung der verfügbaren Zeit auch Mitarbeiter und technische Hilfe bereitgestellt werden.
- ↳ **Auf Programmebene muss eine effektive Förderung von Partnerschaften, die noch keine Erfahrung mit Kooperation haben, Zeit für die Vorbereitungs- und Einführungsphase eines Projekts vorsehen. EQUAL hat gezeigt, dass eine solide Projektbeschreibung etwa sechs Monate dauert.**
4. **Solide Planung, Begleitung und Bewertung der Ergebnisse** - EQUAL hat gezeigt, dass Projekte, die ein professionelles Planungsinstrument einsetzen, relevanter, kohärenter, effektiver und effizienter sind, wenn solche Instrumente von Anfang an und während des gesamten Projekts durchgehend genutzt werden. Begleitung (und Bewertung) sind einfacher für Projektmanager, wenn solche Instrumente eingesetzt werden.
- a) **Vereinbarte Ziele** - Wenn Partner ihre eigenen organisatorischen Interessen und Ziele haben, ist es wichtig, die Ziele der Partnerschaft insgesamt genau zu definieren. Ein guter Ausgangspunkt ist eine Definition des gemeinsamen Problems, das angegangen werden soll. Wenn die Ziele mit den Interessen der einzelnen Partner verknüpft werden können, besteht ein zusätzlicher Anreiz für eine Partnerschaft, weil die Partner genau sehen, welchen Nutzen sie daraus ziehen können.
 - b) **Klare Rollen, Verpflichtungen und Strukturen** - Häufig versäumen es Partnerschaften, von Anfang an die Rollen und Verpflichtungen jedes Partners genau zu bestimmen, zu beschreiben und zu vereinbaren. Wenn dieser wichtige Prozess nicht durchlaufen wird, tun sich leicht Aktivitätsdefizite und Konflikte auf; dies kann den guten Absichten und den positiven Beziehungen der Partnerschaft abträglich sein. Deshalb ist es wichtig, Strukturen festzulegen, in denen diese Rollen und Verpflichtungen innerhalb der Partnerschaft genau geregelt sind.
 - c) **Starke laufende Koordination und Verwaltung** - Partnerschaften können extrem hohe Anforderungen an die laufende Koordination und Verwaltung stellen. Die Koordination und Verwaltung muss genau festgelegt sein und sowohl die strategischen als auch die operationellen Aspekte der Partnerschaft abdecken. Dabei ist unerheblich, ob die Koordination und die Verwaltung von einem Partner übernommen oder auf mehrere verteilt wird.
 - d) **Schriftliche Vereinbarungen** - Um die wichtigsten Unternehmungen und Arbeitsregelungen der Partnerschaft festzuhalten, sollten Vereinbarungen unbedingt schriftlich fixiert werden, am besten in einer Rechtsform. Damit werden die Verpflichtungen der Partner bekräftigt, und es kommt später weniger zu Problemen und Missverständnissen.
 - e) **Frühe Einbeziehung von Partnern** - Die Planung und die Durchführung der Anfangsphase einer Partnerschaft lässt sich ohne Weiteres auf eine kleine, begrenzte Gruppe von Partnern beschränken. Um die Wirksamkeit der Aktivitäten der Partnerschaft zu gewährleisten, müssen jedoch alle Partner zu einem frühen Zeitpunkt einbezogen werden.

- ↳ **Auf Programmebene muss Voraussetzung für eine effektive Förderung von Partnerschaften sein, dass in den Projekten eine wirksame Methode zur Planung und Verwaltung der Partnerschaft angewandt wird. In Frage kommt z. B. das „Projektzyklus-Management“⁵, das sich in über 300 Entwicklungspartnerschaften aus acht Mitgliedstaaten als solides, tragfähiges Konzept erwiesen hat.**
5. **Vereinfachte Regeln und Verfahren** - Ganz allgemein ist zu beobachten, dass die Regeln und Verfahren für Partnerschaften und alle darauf anwendbaren Rechtsvorschriften extrem restriktiv und unpraktisch sein können. Um effektiv arbeiten zu können, brauchen Partnerschaften Regeln und Verfahren, die der jeweiligen Situation in der Praxis entsprechend flexibel gehandhabt werden können. Auf die größten Schwierigkeiten stoßen Partnerschaften, wenn es um Finanzregeln, Überwachungsanforderungen und Regelungen für öffentliche Auftragsvergabe geht.
- ↳ **Auf Programmebene sind effiziente Partnerschaften nicht mit administrativer Arbeit und Finanzverwaltung überlastet. Für den neuen Programmplanungszeitraum müssen Regeln für die Förderfähigkeit auf nationaler Ebene festgelegt werden. Dazu sollte auch gehören, dass Partnerschaften die notwendige Flexibilität zugestanden wird.**
6. **Unterstützungsleistungen** - Im Rahmen von EQUAL wird im Rahmen der nationalen Förderstrukturen in Bezug auf viele der genannten Erwägungen und Aktionen wirksame Unterstützung angeboten. Dazu gehören die Unterstützung bei der Suche nach geeigneten Partnern sowie bei der Gründung einer Partnerschaft und bei der Planung der Durchführung und der Bewertung.
- ↳ **Auf Programmebene muss eine effektive Programmverwaltung dafür sorgen, dass technische Hilfe im Rahmen der operationellen Programme für Strategieentwicklung und -planung, Gestaltung und Aufbau von echter Partnerschaft, Einsatz von Kommunikation, Berichts- und Bewertungssystemen, Aufrechterhaltung der Beteiligung und des Engagements der Partner sowie für die gemeinsame Nutzung der Ergebnisse und Erfahrungen zur Verfügung steht.**

Zusätzlich zu dieser Liste der „Top Six“ ist im Anhang eine erweiterte Liste mit den wichtigsten Erwägungen und Maßnahmen für ESF-Planer und Praktiker enthalten.

Abschließend ist festzustellen, dass Partnerschaft ein überaus wichtiges und nützliches Arbeitsprinzip für ESF-Programme ist, vor allem angesichts der komplexen und vielschichtigen Probleme im Zusammenhang mit Beschäftigung und sozialer Eingliederung, die mit diesen Programmen in Angriff genommen werden sollen. Wie die Erfahrung mit EQUAL gezeigt hat, werden nachhaltige und effektive Lösungen für die Herausforderungen der Reformagenda von Lissabon zunehmend durch direkte, aktive Teilnahme aller Stakeholder auf europäischer, nationaler, regionaler und lokaler Ebene erzielt. **Partnerschaften sind somit eine kostenwirksame und nachhaltige Möglichkeit zur Einleitung von Veränderungen.**

Partnerschaft in einem ESF-Programm lässt sich mit entsprechender Planung und Vorbereitung erfolgreich verwalten und durchführen, sofern sich alle der in diesem Bericht genannten Aspekte bewusst sind.

Zusätzlich zu den laufenden Beiträgen der Ad-hoc-Arbeitsgruppe sind *alle* Mitgliedstaaten aufgefordert, über ihre Ideen, Erfahrungen und Reaktionen auf partnerschaftliche Zusammenarbeit im Rahmen von ESF-Programmen zu berichten. Wenn Sie zu einem Aspekt der Überlegungen über Partnerschaft Stellung beziehen möchten, wenden Sie sich bitte an Herrn Louis Vervloet als Koordinator der Arbeitsgruppe zum Element der Partnerschaft (louis.vervloet@ewbl.vlaanderen.be).

⁵ Siehe Anhang 5.

ANHANG 1 - Checklisten zur Selbstbeurteilung

Die folgenden Checklisten wurden entwickelt, um solide beurteilen zu können, wie gut die Förderung von Partnerschaft in ein neues ESF-Programm integriert worden ist.

Entsprechend dem Programmplanungsverfahren und dem Erfordernis, kohärente Programmplanungsdokumente zu erstellen, wurden drei Checklisten erstellt:

- ↪ eine Checkliste für die Ex-ante-Bewertung,
- ↪ die zweite zum nationalen strategischen Rahmenplan,
- ↪ die dritte für operationelle Programme.

Die Checklisten erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Analyse der jeweiligen Situation kann dazu führen, dass weitere Punkte hinzugefügt werden müssen.

Die Checklisten wurden von einer Arbeitsgruppe der Mitgliedstaaten erarbeitet. Sie geben die Meinung dieser Arbeitsgruppe wieder. Wo sie über gesetzliche Verpflichtungen hinausgehen, hat die Arbeitsgruppe beispielhafte Lösungen berücksichtigt.

- **Checkliste für die Ex-ante-Bewertung**

Die genannten Themen beziehen sich auf den Kommissionsentwurf eines Arbeitspapiers⁶ zur Ex-ante-Bewertung für den neuen Programmplanungszeitraum 2007-2013. In der allgemeinen Verordnung (Artikel 46 Absatz 2) heißt es: *„Die Ex-ante-Bewertung soll bei den operativen Programmen einen optimalen Einsatz der Haushaltsmittel gewährleisten und die Qualität der Programmplanung verbessern. Dabei werden die Unterschiede, Lücken und Entwicklungsmöglichkeiten, die zu verwirklichenden Ziele, die erwarteten Ergebnisse, die quantifizierten Zielvorgaben und gegebenenfalls die Kohärenz der vorge schlagenen Strategie für eine ganze Region, der gemeinschaftliche Mehrwert, der Grad der Berücksichtigung der Prioritäten der Gemeinschaft, die aus der vorangegangenen Programmplanung gewonnenen Erfahrungen sowie die Qualität der Vorkehrungen für die Durchführung, Begleitung, Bewertung und finanzielle Abwicklung ermittelt und bewertet.“*

- **Checkliste zu innovativen Aktivitäten im nationalen strategischen Rahmenplan**

Gemäß Artikel 25 der Verordnung mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Sozialfonds stellt der nationale strategische Rahmenplan (NSR) ein Referenzinstrument für die Vorbereitung der Programmplanung von Strukturfonds dar.

Die nachstehende Checkliste bezieht sich auf verschiedene Artikel der Verordnung mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Sozialfonds, die den NSR betreffen.

- **Checkliste zu innovativen Aktivitäten in operationellen Programmen**

Nach Artikel 5 der neuen ESF-Verordnung soll der ESF *„verantwortungsvolles Verwaltungshandeln und Partnerschaft“* fördern.

Die nachstehende Checkliste bezieht sich auf verschiedene Artikel in Titel III (Programmplanung) und Titel IV (Effizienz) der Verordnung mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Sozialfonds.

⁶ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/working/doc/exante_sf2007-2013_de.pdf

Checkliste für die Ex-ante-Bewertung

	Vorschlag für Angaben, die Gegenstand der Ex-ante-Bewertung sein sollten
Sozioökonomische Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung der Ergebnisse von Partnerschaftsstrukturen und partnerschaftlichen Aktivitäten in den Programmen 2000-2006 (insbesondere EQUAL) und Erkenntnisse, die auf die neuen OP übertragbar sind. • Welche Aspekte von politischen Maßnahmen oder Systemen zur Förderung von Beschäftigung, sozialer Eingliederung oder Investitionen in Humankapital würden von Partnerschaften profitieren, die „Brücken“, „Schnittstellen“ oder „One-Stop-Shops“ aufbauen, in denen unterschiedliche, nicht koordinierte Dienste und Förderstrukturen zusammengebracht werden?
Beurteilung der Begründung für die Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Beurteilung des potenziellen Zusatznutzens geplanter Unterstützung für Partnerschaften • Beurteilung der Integrierbarkeit des Partnerschaftskonzepts auf Programm- und auf Projektebene • Beurteilung der finanziellen Auswirkungen der Förderung von Partnerschaften
Kohärenz der Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung des Beitrags der Förderung von Partnerschaften zu den Zielen des nationalen Reformprogramms im Hinblick auf Beschäftigung und soziale Eingliederung • Beurteilung des Beitrags von Partnerschaften zu innovativen Aktivitäten und zu transnationaler und interregionaler Kooperation • Relevanz der vorgeschlagenen Indikatoren

Checkliste für den Nationalen Strategischen Rahmenplan (NSR)

	Vorschlag für die Angaben, die Gegenstand des nationalen strategischen Rahmenplans sein sollten
Sozioökonomische Analyse	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-Analyse partnerschaftlicher Zusammenarbeit (eine SWOT Analyse umfasst eine Stärken-Schwächen-Analyse (Strength-Weakness) und eine Chancen-Risiko-Analyse (Opportunities-Threats)).
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung des Elements der Partnerschaft auf Programm- und Projektebene • Kurzbeschreibung der wichtigsten Elemente der Förderung von Partnerschaften (Ziele, Arten, Themen, Förderkapazität)
Vorbereitung des NSR	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung der einzelnen Partner und anderer Akteure, die konsultiert wurden, ihrer Zuständigkeiten und des Umfangs ihrer Beteiligung • Wie wurde bei der Auswahl relevanter Partner der Grundsatz der Transparenz gewahrt, und wie wurde der Vorgang öffentlich gemacht? • Maßnahmen, die getroffen wurden, um ein breites Engagement und aktive Beteiligung der Partner an der Vorbereitung des NSR zu erleichtern

Anmerkung zur „Zweckbindung“: Der geplante Beitrag zu innovativen Aktivitäten könnte der Zweckbindungskategorie „Mobilisierung für Reformen in den Bereichen Beschäftigung und Eingliederung“ zugeordnet werden.

Checkliste für ein operationelles Programm

	Vorschlag für die Angaben, die Gegenstand des operationellen Programms sein sollten
Programm-analyse	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-Analyse der Förderung von Partnerschaften • Beschreibung des Prozesses zur Festlegung von Themen für die Förderung von Partnerschaften und Bezug der ausgewählten Themen zu innovativen Aktivitäten: <ul style="list-style-type: none"> ○ die wichtigsten Erfahrungen mit EQUAL und anderen Bewertungen der Förderung von Partnerschaft im Rahmen des ESF 2000-2006 (was hat funktioniert und warum, Schlüsselfaktoren für Erfolg, Zusatznutzen) ○ die Ergebnisse der Ex-ante-Bewertung hinsichtlich der politischen Erfordernisse und Opportunitätskosten für partnerschaftliche Aktivitäten ○ Kapazität zur Schaffung wirksamer Partnerschaften von maßgeblichen Stakeholdern auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene • Begründung der ausgewählten Themen und Fragen im Hinblick auf Verbindungen/Vereinbarkeit mit der sozioökonomischen Gesamtanalyse und der nationalen Reformagenda • Wichtigste Bedürfnisse der Sozialpartner in Bezug auf den Kapazitätsaufbau im Bereich Partnerschaft (im Hinblick auf das Konvergenzziel)
Programm-strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung der Strategie zur Förderung von Partnerschaft (Gesamtvision, Relevanz, spezielle Ziele, Themen, Art der Aktivität, Förderkapazität, erwarteter Beitrag zu den strategischen Zielen des operationellen Programms) • Beschreibung der Durchführung der Förderung der partnerschaftlichen Aktivitäten als Querschnittsansatz • Beschreibung der Zusammenhänge zwischen der Förderung von Partnerschaft und der Unterstützung innovativer Aktionen • Beschreibung der Koordinationsstrukturen und -verfahren im Rahmen des Programms und mit anderen (vor allem interregionalen und innovativen) Strukturfondsinterventionen und mit anderen innovativen Programmen im Bereich Bildung und Ausbildung • Aufschlüsselung nach Kategorien der Lissabon-Strategie Anmerkung: Der geplante Beitrag zu innovativen Aktivitäten sollte dem Bereich „Mobilisierung für Reformen in den Bereichen Beschäftigung und Eingliederung“ zugeordnet werden.
Programm-schwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> • Ggf. Beschreibung des Beitrags der Förderung von Partnerschaften zu den besonderen Zielen der einzelnen Schwerpunkte • Aufstellung indikativer Maßnahmen (Arten förderungsfähiger Aktivitäten) • Definition spezifischer Ziele und Festlegung von stabilen Output- und Wirkungsindekatoren (ggf. bezogen jeweils auf einen Schwerpunkt) • Beschreibung des Einsatzes von Ressourcen für technische Hilfe zur Förderung von Partnerschaften (Art der geplanten Förderleistungen; Umfang der verfügbaren Ressourcen; geplante Verwaltungsregelungen) Anmerkung: Dies kann unter einem gesonderten Schwerpunkt der technischen Hilfe beschrieben werden.
Durch-führungs-bestimmungen	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Mechanismen gewährleisten, dass die Finanzierung von partnerschaftlichen Aktivitäten während der gesamten Dauer des operationellen Programms aufrecht erhalten wird? • Wie werden einfache, flexible und effektive Verwaltungsstrukturen und Voraussetzungen für die Förderfähigkeit auf Programmebene und auf der Ebene der Begünstigten gewährleistet? • Wie werden Flexibilität in der Verwaltung und ein stabiles Finanzmanagement (auf Projektebene) miteinander vereinbart? • Wie wird sichergestellt, dass partnerschaftliche Aktivitäten Ergebnisse erzielen?

	<p>(Wird der Einsatz von bewährten Projektplanungsinstrumenten verlangt/empfohlen/unterstützt?)</p> <ul style="list-style-type: none">• Wie gehen Verwaltungsbehörden/nationale Stützungsstrukturen vor, um zu gewährleisten, dass die genannten Bestimmungen professionell gehandhabt werden?• Mit welchen Verfahren soll gewährleistet werden, dass Partnerschaft auf Programmebene praktiziert wird (einschließlich Zusammensetzung des Begleitausschusses und gleichberechtigte Vertretung von Frauen und Männern im Ausschuss)?• Welche besonderen Regelungen gewährleisten die Durchführung von Maßnahmen der Sozialpartner?
--	--

