TRISAN

TRINATIONALES KOMPETENZZENTRUM
für Ihre Gesundheitsprojekte

GESUNDHEIT OHNE GRENZEN
SANTÉ SANS FRONTIÈRE

TOOLBOX ZUM MANAGEMENT GRENZÜBERSCHREITENDER GESUNDHEITSPROJEKTE

Fonds européen de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Toolbox zum Management grenzüberschreitender Gesundheitsprojekte

Juni 2019

Die Toolbox zum Management grenzüberschreitender Gesundheitsprojekte wird im Rahmen des Projekts TRISAN verwirklicht, um den Akteuren grenzüberschreitender Projekte im Gesundheitsbereich Erläuterungen und konkrete Tools zum Management grenzüberschreitender Projekte zur Verfügung zu stellen. Vor diesem Hintergrund bietet diese Projektmanagementtoolbox praktische Hilfestellungen, Checklisten und Methoden zu den einzelnen Projektphasen Projektdefinition, Planung, Realisierung und Evaluation und beleuchtet ebenfalls Problemstellungen, die typischerweise in grenzüberschreitenden Gesundheitsprojekten auftreten. Tipps zur externen Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit gibt es außerdem in dem Modul „Externe Kommunikation eines grenzüberschreitenden Projektes“.
Darüber hinaus können sich die Akteure ebenfalls auf die im Rahmen TRISANs erstellten Themenhefte zu den Gesundheitssystemen beziehen, die deren Organisation und Funktionsweise in Deutschland, Frankreich und der Schweiz thematisch behandeln (die medizinische Notfallversorgung, die Pflege älterer Personen, der Krankenhaussektor und die ambulante ärztliche Versorgung). Im Rahmen des Projekts TRISAN wurde zudem ein Projektkatalog, in dem Best-Practice-Beispiele der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit im Gesundheitsbereich am Oberrhein und an anderen europäischen Grenzen vorgestellt werden, online erstellt, den die Akteure ebenfalls einsehen können.
Die Publikationen von TRISAN sowie der Projektkatalog sind online in deutscher und französischer Sprache unter https://www.trisan.org verfügbar.

La boite à outils sur le management de projets transfrontaliers dans le domaine de la santé est réalisée dans le cadre du projet TRISAN ; elle vise à donner, aux acteurs impliqués dans les projets transfrontaliers en santé, des indications et des outils concrets sur le management de projets transfrontaliers. La boîte à outils offre à cet égard une aide pratique, des checklists et des méthodes pour chacune des phases d’un projet – définition, planification, réalisation, évaluation – et éclaire les difficultés rencontrées le plus souvent lors des projets transfrontaliers. Des conseils sur la communication externe du projet sont abordés dans le module « communication externe d’un projet transfrontalier ».
Au-delà, les acteurs peuvent également se référer aux cahiers thématiques sur les systèmes de santé, élaborés dans le cadre de TRISAN, explicitant l’organisation et le fonctionnement des systèmes en France, en Allemagne et en Suisse secteur par secteur (les soins médicaux urgents, la prise en charge des personnes âgées dépendantes, le secteur hospitalier et la prise en charge médicale ambulatoire). Par ailleurs, dans le cadre du projet TRISAN, un catalogue de projets présentant des exemples de bonne pratique de la coopération transfrontalière en matière de santé dans le Rhin Supérieur ainsi qu’à d’autres frontières européennes a été mis en ligne et peut également être consulté par les acteurs.
Les publications de TRISAN ainsi que le catalogue de projets sont disponibles en version française et allemande sur le site internet de TRISAN https://www.trisan.org.

Konzeption und Entwicklung

- Anne Dussap, TRISAN / Euro-Institut
- Maité Cosnard, ELEO Conseil

Redaktion

- Maité Cosnard, ELEO Conseil
- Astrid Dacquin, TRISAN

Fachlektorat

- Astrid Dacquin, TRISAN
- Anne Hofmann, Euro-Institut
- Julia Schoppe, Wissenschaftssäule/Euro-Institut

Übersetzung

- Bender & Partner

Layout

- Astrid Dacquin, TRISAN
- Lydia Kassa
- Florine Serrault, Euro-Institut

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

TEIL 2 – DIE PLANUNG DES PROJEKTS 6
1. Die Bedeutung der Planungsphase für eine erfolgreiche Durchführung/Umsetzung des Projekts 8
2. Die Interventionslogik des Projekts 8
2.1 Die gemeinsame Problemstellung 9
2.2 Die Ziele des Projekts 10
2.3 Die Meilensteine 11
2.4 Ergebnisse, Outputs und Indikatoren 12
3. Arten von grenzüberschreitenden Projekten 14
4. Schlüsselfaktoren für den Erfolg grenzüberschreitender Projekte im Gesundheitsbereich 16
5. Einrichtung der grenzüberschreitenden Partnerschaft 18
6. Die Kooperationsvereinbarung 20
7. Der Arbeitsplan des Projekts 20
8. Die horizontalen Prinzipien 26
9. Die Steuerung des Projekts 27
10. Der finanzielle Rahmen des Projekts 28
11. Der Kostenplan des Projekts 29
12. Der Finanzierungsplan des Projekts 31
13. Und anschließend? Was passiert nach Ablauf der Projektfinanzierung? 32
Tool Nr. 1: Checkliste „Validierung meiner Projektidee“ 38
Tool Nr. 2: Die Festlegung der SMART-Ziele (Specific, Measurable, Realistic, Achievable, Time-dependent) 39
Tool Nr. 3: Hinweise zur Festlegung und Angabe der Projektziele 40
Tool Nr. 4: Kennzeichen eines qualitativ guten grenzüberschreitenden Projekts 41
Tool Nr. 5: Inwieweit ist das grenzüberschreitende Projekt innovativ? 43
Tool Nr. 6: Aufteilung der Funktionen innerhalb der Partnerschaft 44
Tool Nr. 7: Die Qualität der Partnerschaft 45
Tool Nr. 8: Verfahren zur Ausarbeitung einer Kooperationsvereinbarung 46
Tool Nr.9: Musteraufbau einer Kooperationsvereinbarung 47
Tool Nr. 10: Strukturierung der Arbeitsmodule (Work Packages) 49
Tool Nr. 11: Die Struktur eines Antrags auf Bewilligung von Fördermitteln – Erwartungen 50
Tool Nr. 12: Planung der Projektaktivitäten – Beispiel eines Gantt-Diagramms 51
Tool Nr. 13: Vorbereitung des Kostenplans 52

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Tool Nr. 14: Vorbereitung des Finanzierungsplans 54
Tool Nr. 15: Checkliste „Die Planung meines grenzüberschreitenden Projekts“ 55
Tool Nr. 16: Schlüsselbegriffe grenzüberschreitender Projekte 56

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

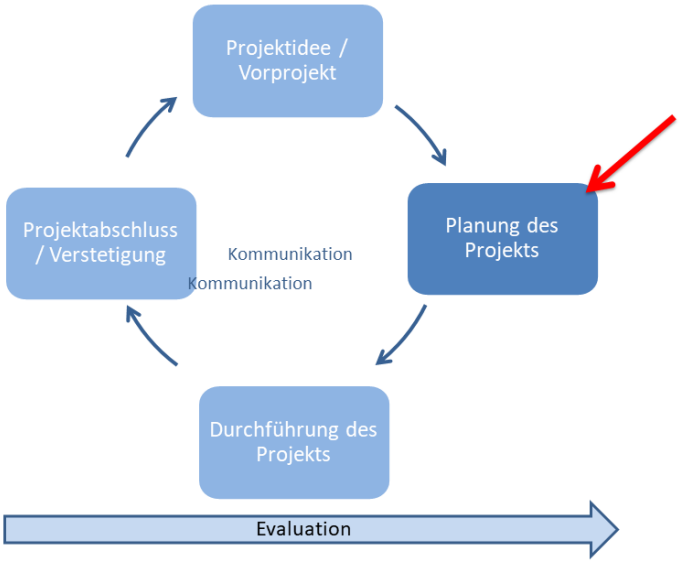
Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

TEIL 2 – DIE PLANUNG DES PROJEKTS

In dieser Phase des Projekts wurde die „Projektidee“ von mehreren Partnern auf beiden Seiten der Grenze unterstützt. Das Projekt scheint einem gemeinsam identifizierten Bedarf zu entsprechen. Die Grundlagen des Projekts wurden festgelegt und zwischen mehreren potenziellen Partnern abgestimmt: Bedarf, allgemeine Ziele, Modalitäten der Aktionen, voraussichtliche Dauer etc.

Die potenziellen Partner haben ihr Interesse bekräftigt und einer zukünftigen Beteiligung am Projekt grundsätzlich zugestimmt. Die Wahl des Projektträgers wird bestätigt.

Ablauf des Projekts



Die Planung des Projekts:

- Entwicklung der Interventionslogik, Festlegung der allgemeinen und speziellen Ziele des Projekts
- Planung der Meilensteine des Projekts, Festlegung des Arbeitsplans und eines Zeitplans
- Endgültige Festlegung der Partnerschaft
- Aufteilung der Zuständigkeiten und Aufgaben innerhalb der Partnerschaft
- Definition der Projektorganisation/der Entscheidungsprozesse
- Vorbereitung des Finanzierungsplans sowie des Kostenplans des Projekts
- Fertigstellung des Antrags
- Einreichung des Antrags beim Programm (ggf.)

Siehe *Interact, Project Management handbook,* Interreg, Essential Background, S.12

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Ehe in die Planungsphase übergegangen wird, ist zu prüfen, ob die Phase der Projektdefinition abgeschlossen ist.

Checkliste „Validierung meiner Projektidee“

Kriterien für den Erfolg einer grenzüberschreitenden Projektidee	**Ja**	**Nein**	**Kommentar**
Mein Projekt geht auf eine gemeinsame Problemstellung/einen identifizierten grenzüberschreitenden Bedarf/ein gemeinsames Potenzial zurück			
Eine Analyse der Ausgangssituation wurde durchgeführt/ist verfügbar			
Die allgemeinen Ziele des Projekts wurden festgelegt			
Das Projekt bedarf einer grenzüberschreitenden Dimension, um einen größeren Mehrwert zu erzeugen			
Die wichtigsten Aktionen des Projekts wurden skizziert			
Die Partner wurden identifiziert / die Zuständigkeiten ausfindig gemacht und die Partner haben einer Beteiligung am Projekt grundsätzlich zugestimmt			
Die Partner verfügen über sich ergänzende Kompetenzen/Erfahrungen, die für das Projekt von Nutzen sind			
Die grenzüberschreitende Partnerschaft ist auf beiden Seiten der Grenze ausgewogen vertreten			
Der Projektträger wurde identifiziert			
Die vorrangigen „Interessenträger“ sind bekannt (Akteure und Partner, die nicht Teil der Partnerschaft, jedoch für die Projektdurchführung wichtig sind)			
Das Förderprogramm wurde konsultiert, die entsprechenden Anmerkungen berücksichtigt (ggf.)			

Checkliste erstellt auf der Grundlage von:
Interact, *Project Management Handbook*, Chapter II, 2017, Seite 21
- Europäische Kommission, *Study on Cross-border cooperation in Healthcare, Capitalising on existing initiatives for cooperation in cross-border regions*, Final report, März 2018, Seite 93

Während der Planungsphase vertiefen die Partner die „Projektidee“. Es geht darum, aus der Projektidee einen Projektvorschlag/Förderantrag zu entwickeln, der die Interventionslogik des Projekts sowie alle Komponenten des zukünftigen Projekts darlegt: die Aktionen, den Zeitplan, die Aufgabenverteilung zwischen den Partnern, die Produkte (Outputs), den vorläufigen Kostenplan der einzelnen Partner, den Finanzierungsplan etc.

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

1. Die Bedeutung der Planungsphase für eine erfolgreiche Durchführung/Umsetzung des Projekts

Die Planungsphase stellt nicht nur einen unverzichtbaren Schritt auf dem Weg zur Genehmigung des grenzüberschreitenden Projekts durch das Finanzierungsprogramm (INTERREG-Programm oder jegliche andere Finanzierung) dar. Sie ist auch die Phase, in der das Projekt detailliert ausgestaltet wird, und zwar für die gesamte Projektdauer. Durch eine gute Projektvorbereitung kann der gesamte Projektprozess antizipiert werden.

Für diese Arbeit bedarf es interner Ressourcen, u.a. Arbeitszeit, ggf. Kosten für externe Experten, Ressourcen für Dienstreisen und die Organisation von Treffen.

Oft nimmt die Ausgestaltung und Einreichung eines grenzüberschreitenden Projekts, das per se Partner verschiedener Nationalitäten und Kulturen vereint, mehrere Monate in Anspruch; grenzüberschreitende Projekte bringen interkulturelle Herausforderungen mit sich und stellen einen ständig neuen Lernprozess dar.

2. Die Interventionslogik des Projekts

Projekte werden initiiert, um Lösungen für identifizierte Probleme zu finden und/oder noch unerschlossene grenzüberschreitende Potenziale zu erschließen.

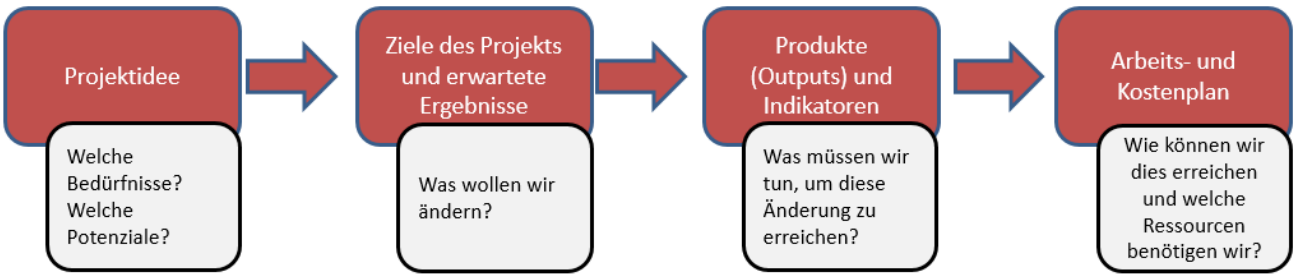
Die Interventionslogik des Projekts muss aufzeigen, wie die Lösung dieser Probleme erreicht werden kann. Sie muss sowohl die aktuelle Situation und deren Hauptursachen widerspiegeln als auch die im Rahmen des Projekts und der geplanten Aktionen angestrebte Änderung oder Win-Win Situation. Darüber hinaus muss der durch diese Änderung erzielte Impact dargelegt werden.

Die Interventionslogik des Projekts zeigt die Wirkungskette (Ursache-Wirkung) zwischen den verschiedenen Komponenten:

- die gemeinsame Problemstellung/die Bedürfnisse eines bestimmten Gebiets oder einer bestimmten Bevölkerungsgruppe/das unerschlossene, aus der grenzüberschreitenden Dimension resultierende Potenzial;
- die Ziele des Projekts;
- die Ergebnisse;
- die Produkte/Aktivitäten.

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt



2.1 Die gemeinsame Problemstellung

Ein Projekt entsteht immer in einem gebietsbezogenen Kontext, in Verbindung mit den Bedürfnissen bestimmter Zielgruppen. Meist wurden bereits Aktionen oder Maßnahmen durchgeführt, aus denen sich dann das Projekt entwickelt hat und auf die eingegangen werden sollte, um zu konkretisieren, auf welchen Bedarf, welches Potenzial das Projekt antwortet. Projekte, die Antworten auf eine oder mehrere gemeinsame Problemstellungen beiderseits der Grenze ermöglichen, sollen erlauben, den „Grenzeffekt" zu überwinden.

- Auf welche Herausforderungen, welche Potenziale oder welchen Bedarf antwortet das grenzüberschreitende Projekt?

Im Gesundheitswesen tragen mehrere Faktoren zur Entstehung einer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit bei[1]:

- Die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit zur Deckung von Versorgungslücken bei den Patienten, zur Optimierung der wohnortnahen Gesundheitsversorgung in den Grenzgebieten, zur schnelleren Versorgung der Patienten, zur effizienteren Nutzung der Ressourcen oder zum Austausch von Wissen und Kompetenzen zwischen den Gesundheitseinrichtungen;
- Ausreichend Zeit und Engagement der Interessenträger;
- Ein übereinstimmendes Interesse der Projektpartner und deren Wille, gemeinsame Ziele zu erreichen;
- Die Unterstützung durch projektexterne Interessenträger, wie z.B. Behörden, finanzielle Unterstützer, lokale Akteure etc.;

[1]Glinos IAW, M.; Palm, W. *Cross-border collaboration in health care: when does it work?* European Journal of Public Health. 2014;24(suppl_2), zitiert durch die Europäische Kommission, *Study on Cross-border cooperation in Healthcare, Capitalising on existing initiatives for cooperation in cross-border regions*, Final report, März 2018, Seite 75

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

- Eine Governance-Struktur, die die Zusammenarbeit und die beteiligten Partner unterstützt.

So kann der auf einer Seite der Grenze bestehende Bedarf oft durch Lösungen gedeckt werden, die auf der anderen Seite der Grenze zu finden sind. Es geht also darum, Komplementaritäten, gemeinsame Interessen und Lösungen zu identifizieren, die auf beiden Seiten der Grenze Vorteile bringen. Es ist wichtig, dass ein beiderseitiges Interesse der Partner vorhanden ist.

Als Beispiel kann hier die grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Bereich Kardiologie (Frankreich – Deutschland) zwischen den Kliniken Forbach und Völklingen genannt werden; sie vereint die Potenziale von zwei grenznahen Gesundheitseinrichtungen, wobei die Klinik in Völklingen über eine umfangreiche Ausstattung zur Behandlung von Herzerkrankungen verfügt, ähnlich der in Nancy und Metz. Dieses Potenzial führte zur Unterzeichnung einer grenzüberschreitenden Kooperationsvereinbarung im Bereich der Versorgung akuter Herzinfarkte.

2.2 Die Ziele des Projekts

Die Projektziele bilden das Fundament des Projekts. Sie geben Antwort auf die Frage „Warum soll dieses Projekt durchgeführt werden?“. Sie bringen zum Ausdruck, was die Partner mit dem Projekt erreichen, verändern wollen. Sie legen fest, welche Vorteile/Veränderungen die Projektpartner anstreben.

Bei der Festlegung der Projektziele gilt es, ein ausgewogenes Verhältnis zu finden zwischen dem Anspruch, interessante Ergebnisse zu erhalten, und dem Risiko eines zu großen Optimismus, der zur Enttäuschung der Partner, Interessenträger oder Finanzgeber führen kann.

Die Ziele bauen aufeinander auf:

- **Die allgemeinen Ziele** bringen zum Ausdruck, welche Änderungen in dem Gebiet erreicht werden sollen; sie unterteilen sich wiederum in die spezifischen Ziele;
- **Die spezifischen Ziele** beinhalten die konkreten Verbesserungen, die durch das Projekt erreicht werden sollen; sie sind spezifisch, d.h. jedes spezifische Ziel betrifft eine andere Thematik und/oder eine andere Zielgruppe. Für die Formulierung dieser Ziele wird häufig die SMART-Methode herangezogen.

Die SMART-Ziele (*specific, measurable, achievable, realistic, time-dependent*)

S	**Specific**: Die zu erreichenden Ziele sollen eindeutig erkennbar und deren Umsetzung machbar sein.
M	**Measurable**: Die Ergebnisse des Projekts müssen messbar sein, sodass es möglich ist, zu überprüfen, ob das Ziel erreicht worden ist oder nicht.
A	**Achievable**: Die Ziele müssen unter Berücksichtigung des zeitlichen Rahmens und der verfügbaren Ressourcen (Personal, Budget, Kompetenzen) möglichst realistisch sein.
R	**Realistic**: Die Ziele müssen realistisch sein, d.h. sie müssen in Einklang mit dem Finanzierungsprogramm (ggf.), den in Einklang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen in der vorgegebenen Zeit stehen.
T	**Time-dependent**: Für die Erreichung jedes einzelnen Ziels muss ein festes Datum festgelegt werden.

Hinweise zur Festlegung und Angabe der Projektziele

Hinweise zur Festlegung der Ziele

- **Verwendung von Substantiven zur Darstellung der angestrebten Situation**
- **Vermeiden Sie:**
  - zu allgemein formulierte, vage Ziele;
  - Ziele in Form von durchzuführenden Aktivitäten;
  - nebengeordnete Konjunktionen wie „und“ bzw. „oder“, die zwei Ziele in demselben Satz zusammenfassen;
  - Oberbegriffe und unspezifische Ausdrücke ohne nähere Erläuterung (wie z.B. „Innovation“, da es sich hier um einen schwer fassbaren Begriff handelt, der eine vielschichtige Bedeutung hat).

Auf der Grundlage von: *Interact, Project Management Handbook, Chapter III „Project development“, S. 8*

2.3 Die Meilensteine

Die Projektergebnisse stellen die Fortschritte dar, die dank des Projekts erzielt werden. Sie werden mit den vor Projektbeginn festgelegten Zielen verglichen.

Es handelt sich um den Nutzen aus den Umsetzungen des Projekts für die Partner, Zielgruppen und Interessenträger. Dieser Nutzen kann quantitativ oder qualitativ sein.

Im Rahmen eines Projekts zur grenzüberschreitenden Telemedizin (z.B. in der Euroregion Pomerania Deutschland-Polen) werden z.B. folgende Ziele erwartet: Verbesserung der medizinischen Versorgung der Patienten und Reduzierung der Wege zu den oft in weiter Entfernung liegenden Behandlungseinrichtungen.

Arten von Ergebnissen:

- Quantitative Verbesserung einer Situation (z.B. Reduzierung der Krankheitsfälle, Rückgang der Todesfälle, Senkung der Behandlungskosten etc.);
- Qualitative Verbesserung einer Situation für die Zielgruppen oder die Partner eines Projekts (Verbesserung der Kenntnisse über eine Krankheit, schnellere Versorgung von Notfallpatienten etc.)

2.4 Ergebnisse, Outputs und Indikatoren

Bei denen innerhalb des Projekts erwarteten Ergebnissen kann es sich sowohl, um die erwarteten Ergebnisse zu erzielen. Es kann sich dabei sowohl um materielle als auch immaterielle Umsetzungen handeln.

Arten von Ergebnissen:

- Erforderliche Instrumente/Investitionen, um die angestrebte Änderung zu erzielen
- Wissensproduktion
- Einrichtung eines Dienstes
- Schulung
- Methodik
- Erprobung/Text
- Öffentlichkeitsarbeit/Werbung
- …

Outputs des Projekts: Alle materielle Umsetzungen, messbare Ergebnisse, Unterlagen (messbar, greifbar und überprüfbar), die sich aus dem Abschluss eines Teils oder des gesamten Projekts ergeben.

Arten von Outputs:

- Pflichtenheft
- Machbarkeitsstudie
- Protokoll zum Seminar
- Protokoll der durchgeführten Arbeiten
- Protokoll über die Abnahme der Arbeiten
- Teilnehmerliste
- Schulungsprogramm

- Website
- Newsletter
- Kooperationsvereinbarung
- …

Die Indikatoren des Projekts geben Auskunft über dessen Leistung. Sie dienen der Fortschrittskontrolle und sind wichtige Grundlage für das Monitoring und die Evaluation eines Projekts.

Auf formaler Ebene erlauben Indikatoren:

- eine quantitative Bewertung: Zahl oder Prozentsatz, Antworten auf Fragen zur Eigenschaft (Was?), Menge (Wieviel?), Zielgruppe (Wer?), zum Ort (Wo?) und Zeitraum der Aktion;
- eine qualitative Bewertung einer Aktion (objektive Werteskala, die Antworten sind daher zu qualifizieren / zu analysieren).

Auf inhaltlicher Ebene geben die Indikatoren Auskunft über:

- die für das Erreichen der Ziele eingesetzten Ressourcen/Mittel; d.h. wie werden die Projektaktivitäten umgesetzt? (Mittelindikatoren)
- die Outputs; d.h. das Erreichen der festgelegten Zwischen- oder Endergebnisse (Output-Indikatoren);
- die Ergebnisse; d.h. wurden die Ziele des Projekts erreicht oder nicht? (Ergebnisindikatoren);
- die Impacts; d.h. welche Auswirkungen wird das Projekt haben (positiv/negativ, auf die Umwelt, auf die Bevölkerung etc.)? (Wirkungsindikatoren)

Quelle: Bachelet Remi, *MOOC Gestion de projet*, Ecole Centrale de Lille

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

3. Arten von grenzüberschreitenden Projekten

Die grenzüberschreitenden Projekte können verschiedener Art und Natur sein, je nach Intensität der Kooperation und Art der Umsetzung (Investition oder Aktion).

Klassifizierung von grenzüberschreitenden Projekten

Arten von grenzüberschreitenden Projekten		**Projektbeispiele**
Investitionsprojekte	Gemeinsame Infrastruktur oder öffentliche Einrichtungen	Grenzüberschreitendes Krankenhaus (Projektbeispiel: Cerdagne, Frankreich – Spanien) Grenzüberschreitendes Ärztehaus Grenzüberschreitende Brücke, grenzüberschreitender Radweg etc.
	Private Einrichtung	Grenzüberschreitendes Ärztehaus – MVZ Lörrach
	Koordinierte Investitionen beiderseits der Grenze, mit Bauherrenschaft auf nationaler Ebene	Koordinierte Realisierung auf zwei Länder ausgelegt Gesundheitseinrichtungen (2 verschiedene Fachgebiete) – MVZ Lörrach und Unispital Basel zur Krebshandlung und Strahlentherapie
Aktionsprojekte	Entwicklung, Angebot oder Verwaltung einer grenzüberschreitenden Dienstleistung von allgemeinem Interesse	Grenzüberschreitende Telemedizin (Projektbeispiel: Euroregion Pomerania Deutschland - Polen) EPI Rhin: grenzüberschreitendes Meldesystems für übertragbare Krankheiten
	Technische oder politische Abstimmung	Gemeinsame Stellungnahmen zu bestimmten Themen (z.B.: Mandat der AG Gesundheitspolitik der Deutsch-französisch-schweizerischen Oberrheinkonferenz, politische Beschlüsse des Interregionalen Parlamentarierrates oder des Oberrheinrates etc.)
	Koordinierung	Beispiele: • Kinder gemeinsam behandeln und beschützen (Projektbeispiel: INTERSYC – Griechenland, Bulgarien: Koordination von Aktivitäten zur Verbesserung von Prävention, Schutz und Gesundheit für Kinder und Familien) • Identifizierung von Schnittstellen zur Festlegung eines gemeinsamen Arbeitsverfahrens – Seminar zu Notfallprotokollen beiderseits der Grenze (z.B. an der französisch-spanischen Grenze) • Ein Instrument zur Strukturierung und Koordinierung der grenzüberschreitenden Gesundheitsversorgung am Oberrhein (Frankreich, Deutschland, Schweiz) – Projekt TRISAN (Trinationales Kompetenzzentrum)
	Verbesserung der grenzüberschreitenden Kompetenzen: Schulung, Vernetzung	Grenzüberschreitende Schulungen im Gesundheitsbereich Beispiele: Grenzüberschreitende Partnerschaft im Bereich der Aus- und Fortbildung in der Pflege (PTFSI)

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

		NHL-ChirEx: Chirurgie/Strahlentherapie Exzellenzprogramm der medizinischen Fakultäten Nancy, Homburg/Saar und Lüttich Jährliches Rettungsdienst-Symposium (Kehl – Straßburg) Einführung des binationalen Doppeldiploms (Heilerzieher – Moniteur éducateur Kork/Straßburg) Besuche, Hospitation beim Partner (z.B. Programm HOPE)
	Studien	Machbarkeitsstudien Marketingstudien Grenzüberschreitende Analyse Planungsstudie Grenzüberschreitende Analyse der Gesundheitsversorgung (z.B. in den Grenzstreifen des PAMINA-Raums) Kartographien
	Forschung/Innovation	Grenzüberschreitendes Projekt im Bereich Forschung oder Innovation Entwicklung eines neuen Konzepts z.B. wird im Rahmen des Projekts NANOTRANSMED die Zusammenarbeit zwischen 8 Laboren am Oberrhein auf dem Gebiet der Nanomedizin gefördert mit dem Ziel, die Patientenversorgung durch Nanomedizin zu fördern (siehe **https://www.trisan.org/toolbox/projektkatalog/**)
	Gegenseitige Information über das jeweilige Gesundheitssystem, Austausch von Erfahrung und Know-how	Beispiele: Erfahrungsaustausch im medizinischen Notfallmanagement Erfahrungsaustausch über Projekte zur Pflege zu Hause Seminar zur Vermittlung von Kenntnissen über die Bildungsgänge zur Ausbildung zum/zur Krankenpfleger/in (vgl. TRISAN-Seminar) Organisation von Veranstaltungen, Seminaren, Workshops Gemeinsame Websites, Newsletter der grenzüberschreitenden Projekte (Rarenet, TRISAN etc.)
	Kommunikation/Werbung	Organisation von Veranstaltungen Grenzüberschreitende Werbung für Dienste, Ausstattungen, Instrumente

Tabelle erstellt auf der Grundlage von: MOT, *Guide des projets transfrontaliers*, 2010 S. 56 und 116
Europäische Kommission, *Grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Gesundheitsfragen in Europa: Theorie und Praxis*, 2017
Interact, *Project Management Handbook*, Chapter „Interreg- Essentiel background“ Seite 6/7

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

4. Schlüsselfaktoren für den Erfolg grenzüberschreitender Projekte im Gesundheitsbereich

Die Qualität eines grenzüberschreitenden Projekts hängt von verschiedenen Faktoren ab:

Kennzeichen qualitativ guter Projekte	
Der Bedarf	Das Projekt ist aus einem klar identifizierten Bedarf/Potenzial hervorgegangen.
Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit	Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit ist zentrales Element des Projekts. Die angestrebten Ergebnisse haben durch die grenzüberschreitende Dimension einen größeren Impact oder können nur dank dieser erreicht werden.
Eine relevante und sich ergänzende Partnerschaft	Alle direkt oder indirekt betroffenen Partner sind eingebunden (Themenbereiche: medizinische Versorgung, fachspezifischer Bereich, Versicherung, Verwaltung, Politik, Gebietskörperschaften, Aufsichtsbehörden etc.). Die Partner sind notwendig, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen.
Ein innovativer Ansatz	Das Projekt geht über die in dem Aktivitätsbereich und/oder grenzüberschreitenden Gebiet bereits existierenden Lösungen/den *State of the Art* hinaus.
Sinnvolle Lösungen	Das Projekt steht nicht isoliert, sondern ist Teil eines größeren Kontexts. Es fügt sich in die medizinischen (oder pflegerischen) Strukturen der betroffenen grenzüberschreitenden Räume ein.
Nachhaltige und gemeinsam erzielte Ergebnisse	Das Projekt führt zu nachhaltigen Ergebnissen, die von den Partnern gemeinsam erreicht wurden.
Nachhaltige Produkte	Die Produkte des Projekts sind nachhaltig und kommen den Zielgruppen oder Interessenträgern zugute bzw. werden von diesen genutzt.
Eine kontinuierliche Kommunikation	Es findet eine Kommunikation nach außen statt, um die Nutzung und den Impact der Umsetzungen zu steigern.

Quelle: Auf der Grundlage von INTERACT, *Raising Project Quality*, Version 06-2017

Der Gesundheitsbereich sieht sich darüber hinaus mit mehreren spezifischen Herausforderungen konfrontiert[2]:

- Herausforderungen in Zusammenhang mit den unterschiedlichen nationalen Gesundheitssystemen, hervorgerufen sowohl durch die rechtlichen Rahmenbedingungen als auch die strukturellen Differenzen (Verteilung der Rollen, Zuständigkeiten);
- Herausforderungen in Zusammenhang mit der Kenntnis des grenzüberschreitenden Gebiets, denn Statistiken und Systeme der Gesundheitsberichterstattung sind nach wie vor sehr stark national geprägt;

[2] Euro-Institut, Konferenzbericht „*Gesundheitsversorgung ohne Grenzen, Erfahrungen und Aussichten in der grenzüberschreitenden Gesundheitsversorgung*“ 2014

- Der Bereich Gesundheit unterliegt nach wie vor der Zuständigkeit der Staaten und die Zusammenarbeit im Gesundheitsbereich fällt im Allgemeinen eher in den Bereich der Koordinierung der Systeme der sozialen Sicherheit und der Gesundheitssysteme; die Handlungsspielräume der Akteure sind daher einschränkt und das Ergebnis harter Verhandlungen mit den nationalen oder regionalen Gesundheitsbehörden: Die Übertragung funktionaler Kompetenzen von der Ebene der nationalen/regionalen Partner auf grenzüberschreitende Einrichtungen und Handlungsansätze ist noch kaum ausgeprägt;
- Die unterschiedlichen Arbeits- und Verwaltungskulturen sowie die Kommunikation in unterschiedlichen Sprachen (für die Teams);
- Die unterschiedliche Sprache kann für einige Patienten nach wie vor ein Hemmnis für die grenzüberschreitende Gesundheitsversorgung darstellen;
- Die Schwierigkeit, die grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Gesundheitsbereich sachgerecht zu strukturieren, sie zu intensivieren und die guten Praktiken von Projekten zu nutzen, die von einzelnen Akteuren und deren informellen Netzwerkstrukturen getragen werden; mangelnde Kapitalisierung;
- Die Schwierigkeit des Messens von Mehrwert und Wirksamkeit der grenzüberschreitenden Gesundheitsprojekte, insbesondere aufgrund der überwiegend nationalen Bewertungskriterien;
- Die Sicherung der Nachhaltigkeit grenzüberschreitender Gesundheitsprojekte. Wie kann es gelingen, von punktuellen Einzelprojekten zu einer breiteren Durchdringung und Förderung des grenzüberschreitenden Gesundheitssektors zu kommen?

Der innovative Aspekt der grenzüberschreitenden Projekte

Ein gutes grenzüberschreitendes oder interregionales Projekt geht über die bereits vorhandenen Lösungen hinaus. Dabei sind verschiedene Innovationsformen möglich[3]:

- Das Projekt stützt sich auf frühere Ergebnisse und vermeidet Überschneidungen und Wiederholungen (Weiterentwicklung der Ideen);
- Das Projekt geht über die in dem Aktivitätsbereich und/oder grenzüberschreitenden Gebiet bereits existierenden Lösungen/den *State of the Art* hinaus;
- Durch die Übernahme vorhandener Technologien (z.B.: Anwendung der Forschung) eröffnen sich neue Aspekte;
- Die Aktivitäten oder Produkte stellen Ergänzungen oder zusätzliche Elemente zu dem dar, was innerhalb der Partnereinrichtung(en) bereits realisiert wurde;

[3]Interact, *Raising Project Quality*, 2017

- Es gibt klare Vorteile im Vergleich zu den bereits vorhandenen nationalen oder regionalen Ansätzen (z.B. Zugang zu einer wohnortnahen grenzüberschreitenden Gesundheitsversorgung, schnellere Notfallversorgung etc.).

Ein innovativer Ansatz ist also nicht immer an eine technologische Innovation gebunden. Eine der Schwierigkeiten in Zusammenhang mit Innovationen auch liegt darin, dass Programme oder Personen unterschiedliche Vorstellungen von Innovation haben können: eine Technologie, ein Verfahren, ein Ansatz oder eine Methode. Sogar die Einrichtung einer neuen Partnerschaft kann eine Innovation darstellen, indem diese verschiedenen Partner und Personen an einen Tisch bringen, um vorab identifizierte Hindernisse und Herausforderungen zu überwinden bzw. zu meistern.

5. Einrichtung der grenzüberschreitenden Partnerschaft

Ein grenzüberschreitendes Projekt im Rahmen eines Programms für europäische territoriale Zusammenarbeit setzt eine grenzüberschreitende Kooperation voraus. Es ist daher wichtig, das Projekt tatsächlich grenzüberschreitend umzusetzen, im Rahmen gemeinsam vereinbarter und durchgeführter Aktivitäten in den verschiedenen vom Projekt betroffenen Themenfeldern: medizinische Versorgung, Pflege, Versicherung, Verwaltung, Politik etc. Zudem ist es wichtig, die von den einzelnen Partnern durchzuführenden Aktivitäten genau festzulegen.

In den europäischen Programmen wird zwischen drei Arten von Partnern unterschieden:

- Der Projektträger: Neben der administrativen und finanziellen Koordinierung ist er auch für die Leitung des Projekts verantwortlich. Er wird von den Partnern einvernehmlich bestimmt. Er erhält ggf. europäische oder nationale Finanzmittel.
- Der/Die Partner beteiligen sich an der Umsetzung der Aktionen und erhalten ggf. europäische oder nationale Finanzmittel.
- Der/Die assoziierten Partner sind am Projekt beteiligte Strukturen, die aufgrund ihrer Kompetenzen und Mittel einen Beitrag zur Durchführung des Projekts leisten. Sie erhalten keine Finanzmittel.

Qualität und Errichtung der grenzüberschreitenden Partnerschaft:

- Es sind alle von dem Themenfeld betroffenen Partner beteiligt: Partner aus dem medizinischen Bereich, aus der Pflege, aus den Bereichen Verwaltung, Politik und Versicherung, institutionelle Partner (auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene);

- Die Partner interessieren sich für ihre Kollegen/-innen bzw. Partnereinrichtungen auf der anderen Seite der Grenze und sind bestrebt, ihre gemeinsamen Kenntnisse und Kompetenzen im Zuge des Projekts weiterzuentwickeln und die Funktionsweise der verschiedenen Gesundheitssysteme und die institutionelle Umgebung des Projekts besser kennenzulernen;

- Jeder einzelne Partner übernimmt bei der Durchführung des Projekts eine Funktion, mit der entsprechenden Motivation und Kompetenz.

- Die Partner müssen die beteiligten Personen und deren Funktion klar benennen: der rechtlich Verantwortliche (Präsident, Direktor...), der finanziell Verantwortliche, der Projektleiter;

- Im Rahmen der Vorbereitung und während der Durchführung des Projekts sind Treffen und Gespräche zwischen allen Partnern vorgesehen.

Aufteilung der Zuständigkeiten zwischen den Partnern:

Der Projektträger:

- Er stellt die allgemeine Koordinierung des Projekts sicher und leitet eines oder mehrere Arbeitspakete;

- Er stellt die Kommunikation zwischen den Partnern sicher und vergewissert sich, dass alle in der Lage sind zu verstehen und verstanden zu werden; er fördert die Entwicklung eines besseren Verständnisses des institutionellen Umfelds der Partner auf der anderen Seite der Grenze, z.B. im medizinischen Bereich oder im Bereich Pflege;

- Er garantiert eine effektive Haushaltsführung;

- Er achtet auf die Umsetzung der verschiedenen Aktionen des Projekts;

- Er stellt sicher, dass die Ausgaben den vorgesehenen Aktivitäten entsprechen;

- Er stellt sicher, dass die Ausgaben vom Prüfer genehmigt wurden;

- Er gewährleistet den Kontakt des Projekts zum GTS (Gemeinsamen Technischen Sekretariat) und zur Verwaltungsbehörde und/oder zur Europäischen Kommission, je nach dem Förderprogramm;

- Er leitet die EU-Mittel an seine Partner weiter.

Die Partner:

- Sie achten auf die ordnungsgemäße Umsetzung der Aktionen, die in ihre Zuständigkeit fallen;

- Ggf. leiten sie ein oder mehrere Arbeitspakete;

- Sie übernehmen die Verantwortung für die von ihnen geltend gemachten Ausgaben.

Die assoziierten Partner:

- Sie unterstützen das Projekt durch ihre Kompetenzen und ihre Mittel, erhalten aber keine Finanzierung im Rahmen des Projekts.

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Informelle Partner

- Sie unterstützen das Projekt im Rahmen bestimmter Arbeitspakete. Sie sind entscheidend für die Durchführung bestimmter spezifischer Aktivitäten, werden aber nicht in die Steuerung und Governance des Projekts eingebunden.

Die Projektvereinbarung zwischen dem Projektträger und den Projektpartnern legt die Zuständigkeiten und die finanziellen Modalitäten aller Projektpartner bei der Projektumsetzung fest; sie stellt ein Vertragsverhältnis dar, das die Partner für die Dauer des Projekts bindet.

6. Die Kooperationsvereinbarung

Bezieht sich das Projekt auf die medizinische Versorgung von Patienten im Nachbarland oder die gemeinsame Nutzung von personellen oder materiellen Ressourcen, muss eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen werden; erfahrungsgemäß ist dieses Vertragswerk eines der Schlüsselelemente des Projekts, auch im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit.

Die Ausarbeitung dieser Vereinbarung stellt daher einen Prozess und oft ein Projekt innerhalb des Projekts dar; sie bündelt die Interessen und Bedürfnisse der beteiligten Teams (aus den Bereichen Medizin, Verwaltung, Versicherung etc.) und legt die Modalitäten für die Umsetzung der Zusammenarbeit sowie das Monitoring fest. Die Kooperationsvereinbarung ist per se ein politisches Instrument.

Konkret ist die Kooperationsvereinbarung ein Vertrag zwischen den beteiligen Parteien, in dem Folgendes festgelegt wird: der Gegenstand der Zusammenarbeit und die beteiligten Parteien sowie deren Funktionen und Zuständigkeiten in der Kooperation; der rechtliche und finanzielle Rahmen und die praktischen Modalitäten für die medizinische Versorgung der Patienten und die Kostenübernahme (wer macht was, wo, wann und unter welchen Bedingungen etc.) sowie die regelmäßige Evaluation dieser Zusammenarbeit.

7. Der Arbeitsplan des Projekts

Der Arbeitsplan bildet die Struktur des Projekts, an der sich alle Partner und Finanzierungspartner des Projekts während dessen Durchführung orientieren.

Die Ziele (das Warum des Projekts) und die erwarteten Ergebnisse wurden festgelegt, ebenso die erwarteten Ergebnisse (Outputs).

Nun geht es darum, die **Arbeitsmethode** (das Was) zu bestimmen:

- Welche Aktionen/Aktivitäten sind durchzuführen, um die Ergebnisse zu erzielen?
- Durch wen?
- Wie werden die Partner zusammenarbeiten?
- Über welchen Zeitraum?

Die meisten europäischen Projekte (und Finanzierungsprogramme) arbeiten in diesem Zusammenhang mit „Arbeitsmodulen“ oder „Arbeitspaketen“ (Work Packages).

Im Allgemeinen umfasst ein Projekt mehrere Arbeitsmodule (oder Work Packages). Diese Module dienen dazu, das Projekt in Bündel von Maßnahmen zu unterteilen, um die Arbeitslast zu verteilen, die Aufgaben der einzelnen Beteiligten festzulegen, die Ausgaben zu verfolgen oder auch um klarzustellen, was vom Projekt erwartet wird.

Den Kern des Projekts bilden die sogenannten „thematischen Arbeitsmodule“: Diese Module sind komplementär und beinhalten die wichtigsten für die Durchführung des Projekts erforderlichen Aktivitäten. Im Allgemeinen bestehen Projekte aus 2 bis 4 thematischen Modulen.

Die thematischen Module werden im Allgemeinen durch zwei weitere, für das Projekt unerlässliche Module ergänzt:

- Das Arbeitsmodul „Projektmanagement“, das alle für die Koordinierung, das Monitoring, die Evaluation und die administrative und finanzielle Verwaltung des Projekts erforderlichen Aktivitäten beinhaltet;
- Das Arbeitsmodul „Kommunikation“ das alle Aktivitäten in Zusammenhang mit der projektbezogenen Sensibilisierung, der Information und der Werbung nach außen umfasst.

Struktur eines Work Packages (oder Arbeitsmoduls)

Beschreibung des Arbeitsmoduls	**Jedes Arbeitsmodul/Work Package wird durch einen Titel definiert, der dessen Inhalt widerspiegelt. Oft wird eine Zusammenfassung des Moduls angeboten.**
Aktivitäten und Ergebnisse	Das Arbeitsmodul unterteilt sich in mehrere sich ergänzende Aktivitäten, die notwendig sind, um die Produkte zu realisieren. Zu jeder Aktivität (Aufgabe) werden die erwarteten Ergebnisse /Umsetzungen sowie die Outputs angegeben (alle Ergebnisse, Unterlagen – messbar, spürbar, überprüfbar), die sich durch den Abschluss eines Teils oder des gesamten Projekts ergeben. Beispiel: Protokoll, Seminarbericht, Protokoll der Arbeiten, Teilnehmerliste etc.).
Funktionen der Projektpartner	Jeder Projektpartner, auch der Projektträger, hat innerhalb des Projekts eine Funktion inne und beteiligt sich an der Durchführung bestimmter Aktivitäten und Aufgaben. Im Allgemeinen wird jedes Arbeitsmodul von einem der Partner geleitet, der alle Aktivitäten und Aufgaben der anderen Partner zu diesem Modul koordiniert. Dieser Partner ist dafür zuständig, dass die Ergebnisse der Arbeitsmodule ordnungsgemäß erzielt werden.
Einbindung des Zielpublikums	Sehr häufig wird in den Arbeitsmodulen auch das jeweilige Zielpublikum definiert (d.h. die Personen oder Organisationen, die von den Ergebnissen des Projekts profitieren werden) sowie dessen Einbindung in das Projekt (Teilnahme an Veranstaltungen, Erprobungen, Aktionen etc.). Dieses Zielpublikum muss nicht immer direkt in das Projekt eingebunden sein.
Kostenplan	Anhand der Beschreibung der durchzuführenden Aktivitäten/Aufgaben können die mit jedem Arbeitsmodul verbundenen Ausgaben geschätzt werden.

Quelle: Auf der Grundlage von Interact, *Project Management Handbook*, Chapter III „Project development“ S. 13

Die Ausarbeitung des Antragsformulars bildet den Abschluss der Projektplanungsphase.

Jedes Förderprogramm hat sein eigenes Antragsverfahren, das es einzuhalten gilt. Einige Programme arbeiten mit einem zweistufigen Verfahren:

- 1. Phase: Vorauswahl der Projekte
- 2. Phase: abschließende Auswahl der Projekte, die die Vorauswahl bestanden haben

Das Antragsformular stellt eine „Road Map“ für die Phase der Projektumsetzung dar: Der Projektträger und seine Partner müssen im Rahmen der verschiedenen Zwischen- und Abschlussberichte immer wieder auf dieses Dokument zurückkommen.

Die Struktur eines Antrags auf Bewilligung von Fördermitteln – Erwartete Informationen

Im Antrag auf Bewilligung von Fördermitteln erwartete Informationen

1. Projektidentifikation

- Titel: Das Projekt sollte einen konkreten, für die Öffentlichkeit verständlichen Titel erhalten, aus dem seine Zielsetzungen ersichtlich werden;
- Kurztitel (ggf.): Der Kurztitel sollte in den beiden Arbeitssprachen des grenzüberschreitenden Projekts verständlich sein;
- Projektdauer: Das Datum für Beginn und Ende des Realisierungszeitraums muss die zeitlichen Kriterien der Förderfähigkeit des grenzüberschreitenden Projekts beachten;
- Die Zusammenfassung/Kurzbeschreibung sollte sich auf wesentliche Aspekte beschränken und so allgemeinverständlich wie möglich sein.

2. Projektpartnerschaft

- Administrative Angaben zu den Partnern;
- Gewöhnliche Aufgaben und für das Projekt relevante Erfahrungen und Kompetenzen;
- Beteiligung am Projekt: von jedem Partner erbrachter Mehrwert/Beteiligung an den verschiedenen Aktivitäten oder Aufgaben im Rahmen des Projekts.

3. Projektkonzept und Ziele

- Beitrag des Projekts zur Strategie des Förderprogramms;
- Bedarf, auf den das Projekt antwortet: Warum wird das Projekt durchgeführt?
- Ziele des Projekts;
- Erwartete Ergebnisse;
- Verstetigung der Ergebnisse
- Grenzüberschreitender Mehrwert.

4. Operationelle Umsetzung des Projekts

- Präsentation des Arbeitsplans, aufgeteilt in Work Packages (oder Arbeitsmodule), einschließlich der Module „Kommunikation“ und „Projektmanagement“;
- Vorstellung der Produkte, Outputs und Indikatoren;
- Zeitplan (Gantt-Diagramm).

5. Kosten- und Finanzierungsplan

- Kostenplan je Partner, Work Package und Art der förderfähigen Ausgaben;
- Gesamtkostenplan (wird normalerweise automatisch erstellt);
- Finanzierungsplan je Partner;
- Gesamtfinanzierungsplan (wird normalerweise automatisch erstellt).

Quelle: Erstellt auf der Grundlage des Programmhandbuchs INTERREG Oberrhein

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Der grenzüberschreitende Mehrwert der Projekte ist eine der Besonderheiten, die von den Projekten der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit herausgestellt werden sollten.

Grenzüberschreitender Mehrwert der Projekte
Der grenzüberschreitende Mehrwert von Projekten besteht darin, dass im Ergebnis der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit konkrete Wirkungen erzeugt werden, die durch vergleichbare Aktivitäten innerhalb der einzelnen nationalen Teilräume nicht erreichbar gewesen wären.
Diese Wirkungen können sich dabei unmittelbar aus der Auseinandersetzung mit spezifisch grenzüberschreitenden Fragestellungen, Herausforderungen oder Problematiken ergeben.
Gleichermaßen kann der grenzüberschreitende Mehrwert aber auch darin beruhen, dass die Potenziale einzelner Teilräume grenzüberschreitend eingesetzt werden und sich ergänzende Wirkungen entfalten, die dann innerhalb der einzelnen Teilräume zum Tragen kommen. Auch die Modalitäten für die gemeinsame Durchführung des Projekts tragen zum grenzüberschreitenden Mehrwert bei.
Projekte, deren Zielsetzungen und Aktivitäten innerhalb der einzelnen nationalen Teilräume ohnehin erbracht würden, entfalten keinen grenzüberschreitenden Mehrwert. Daher kommen insbesondere solche Projekte nicht für eine Förderung in Frage, die hoheitliche Aufgaben der beteiligten Einrichtungen umfassen oder sich auf von diesen Einrichtungen gewöhnlich durchgeführte Aktivitäten beschränken.

Quelle: Im Wesentlichen erstellt auf der Grundlage des Programmhandbuchs INTERREG Oberrhein

Organisation der Aktivitäten in der vorgegebenen Projektzeit

Es geht darum, die verschiedenen Projektaktivitäten zeitlich in Zusammenhang zu setzen. Das Gantt-Diagramm erlaubt eine Darstellung der verschiedenen Aktivitäten in ihrer zeitlichen Abfolge. Dies ist in unterschiedlicher Form möglich. Im Allgemeinen zeigt es für jedes Work Package (oder Arbeitsmodul oder Arbeitspakete) den Zeitplan für die Umsetzung der Projektaktivitäten, Monat für Monat, einschließlich der Produkte, Outputs und Milestones (Meilensteine).

Beispiel eines Gantt-Diagramms

Work Packages und Aktivitäten	Jahr 1												Jahr 2		
Monat	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	…
WP 1: Titel						O									
Aktivität 1.1		*													
Aktivität 1.2						*									
Aktivität 1.3						*									
Aktivität 1.4						X									
WP 2: Titel												O			
Aktivität 2.1						*									
Aktivität 2.2										*					
Aktivität 2.3												X			
Aktivität 2.4												X			
WP 3: Titel															X O
WP 4: Titel															X O
…															

* Outputs X Produkte O Meilensteine (oder Milestones) – Wichtige Punkte im Projektverlauf, die eine Kontrolle des Projektfortschritts erlauben

Milestones (Meilensteine, Ereignisse) sind wichtige Punkte im Projektverlauf, die eine Kontrolle des Projektfortschritts erlauben. Sie bieten dem Team die Gelegenheit, Zwischenbilanz zu ziehen, eine Projektetappe, die Erledigung von Dokumenten oder anderen Outputs abzuschließen, um dann die Arbeiten fortzusetzen.

Kommunikation als wesentlicher Bestandteil eines Kooperationsprojekts

Man unterscheidet zwischen der projektinternen Kommunikation (Kommunikation zwischen den Mitgliedern des Projektteams, innerhalb der Steuerungsgremien, mit den von der Ausarbeitung und Umsetzung des Projekts betroffenen Experten) und der externen Kommunikation, deren Ziel es ist, das Projekt bei den identifizierten Zielgruppen oder in der breiten Bevölkerung bekannt zu machen.

Bei einer Finanzierung im Rahmen des INTERREG-Programms muss im Antrag die Kommunikation Bestandteil des Projekts sein, sehr oft ist sie Gegenstand eines speziellen Arbeitsmoduls (Work Package). Die externe Kommunikation ist als Projekt innerhalb des Projekts zu betrachten, mit Kommunikationsmaßnahmen für eine oder mehrere klar identifizierte Zielgruppen und nach einem speziellen Zeitplan. Darüber hinaus bestehen eine Reihe von Verpflichtungen in Zusammenhang mit der Information über die erhaltene EU-Finanzierung, die es einzuhalten gilt.

Die Bedeutung der Kommunikation/Kommunikationspflichten

Eine gute Kommunikation trägt zum Erfolg des Projekts bei
Eine gute Kommunikation trägt zum Erfolg, eine schlechte zum Scheitern eines Projekts („low performance“) bei. Die wichtigsten Empfehlungen zur projektbezogenen Kommunikation: - Fokussieren auf die Projektleistungen und somit auf die Optimierung der Ergebnisse durch häufige und effektive Weiterleitung der Informationen an die Projektteams und ihre Organisationen; - maßgeschneiderte Kommunikation für die jeweiligen Interessengruppen; - Sensibilisierung für die Bedeutung des Projektmanagements einschließlich der Projektmanagementkommunikation; - Nutzung standardisierter Projektkommunikationspraktiken und ihre effektive Anwendung innerhalb der gesamten Organisation; eine Form des standardisierten Projektmanagements ist eine feste Kommunikationsstrategie, die – auch wenn standardisiert – anpassungsfähig und für alle beteiligten Interessenträger geeignet sein muss.

Quelle: Project Management Institute, *„The high cost of low performance: the essential role of communications“*

Weitere Informationen siehe „Externe Kommunikation eines grenzüberschreitenden Projektes“

8. Die horizontalen Prinzipien

Die horizontalen Prinzipien wurden von der Europäischen Kommission in dem Bestreben festgelegt, dass alle durch EU-Mittel finanzierten Investitionen und Projekte bestimmte grundlegende Prioritäten beachten: die Gleichstellung von Männern und Frauen, die nachhaltige Entwicklung, die Chancengleichheit und die Nichtdiskriminierung.

Die Einhaltung der horizontalen Prinzipien

Die Gleichstellung von Männern und Frauen	Die Gleichstellung von Männern und Frauen stellt eine echte gesellschaftliche Herausforderung dar. Auch heute noch sind Frauen einer ungleichen Behandlung ausgesetzt, insbesondere in den Bereichen: - Ausbildung - Beschäftigung (Arbeitslosigkeit, Gehalt, Renten etc.) - Politische Repräsentanz - Armut - Gesundheit Aus diesem Grund hat die Europäische Union die Gleichstellung der Geschlechter zu einer ihrer Grundprinzipien erhoben.
Die nachhaltige Entwicklung	Die Projekte müssen das Prinzip der nachhaltigen Entwicklung berücksichtigen, sowohl auf wirtschaftlicher als auch auf sozialer und ökologischer Ebene. Nachhaltige Projekte beinhalten Kriterien und Ziele, die der Achtung des Einzelnen und der Gesellschaft, der wirtschaftlichen Tragfähigkeit des Projekts und dem Umweltschutz Rechnung tragen.
Die Chancengleichheit und Nichtdiskriminierung	Diese beiden Prinzipien beinhalten die Bekämpfung jegliche Form von Diskriminierung aufgrund - des Geschlechts, - der ethnischen Herkunft, - der Religion, - der Weltanschauung, - einer Behinderung, - des Alters, - der sexuellen Ausrichtung.

9. Die Steuerung des Projekts

Eine gute Organisation ist von wesentlicher Bedeutung für den Erfolg des Projekts. Es geht darum, sich zu organisieren und auf diese Weise eine gute Zusammenarbeit der Partner während der gesamten Projektdauer zu ermöglichen (Kommunikation, Austausch, Treffen), auf die Umsetzung des Projekts hinzuwirken, die angestrebten Ergebnisse innerhalb der vorgesehenen Fristen zu erreichen, die Qualität der Ergebnisse sicherzustellen und diese sichtbar zu machen.

Die Organisation muss auf das Projekt und dessen Komplexität sowie auf die Größe der Partnerschaft abgestimmt werden.

Sie wird im Allgemeinen im Rahmen des Arbeitsmoduls (Work Packages) „Projektmanagement“ festgelegt.

Die Governance-Struktur umfasst normalerweise folgende Organe:

- Begleitausschuss (ggf.);
- Steuerungsgruppe;
- Arbeitsgruppen (Anmerkung: Wenn es um weitergehende Überlegungen oder Entscheidungen zu spezifischen Punkten geht, sind kleinere Arbeitsgruppen meist besser geeignet.);
- Gruppe „Kommunikation“;
- Gruppe „Evaluation“ (wenn dies nicht von der Steuerungsgruppe übernommen wird).

Nähere Informationen siehe Teil 3 (Projekt-Governance)

10. Der finanzielle Rahmen des Projekts

Während der Planungsphase ist es wichtig, einen konkreten finanziellen Rahmen für die Umsetzung des Projekts auszuarbeiten, mit den Ausgaben und Einnahmen des Projekts. Zunächst ist über den Finanzierungsplan nachzudenken, also über die Frage, wie das Projekt finanziert werden kann. In der ersten Phase, in der sich die Projektidee bzw. das Projekt konkretisieren, legen die Initiatoren gemeinsam die mögliche finanzielle Ausstattung des Projekts fest, sowie eine ungefähre Schätzung des Betrags, der von jedem Projektpartner geleistet werden könnte. Parallel dazu werden Überlegungen zu ergänzenden Finanzierungsquellen angestellt. Sobald die im Rahmen des Projekts durchzuführenden Aktionen und Maßnahmen genau festgelegt wurden, ist es möglich, einen Kostenplan oder eine Kostenschätzung zu erstellen.

Finanzieller Rahmen für die Umsetzung des Projekts			
Festlegung des Projekts	**Planung**	**Durchführung**	**Evaluation**
➢ Einigung der Partner über den finanziellen Rahmen des Projekts, einschließlich des jeweiligen (personellen, materiellen und finanziellen) Beitrags der einzelnen Partner / Festlegung des Rahmens ➢ Identifizieren der möglichen zusätzlichen Finanzierungs-quellen	➢ Kostenschätzung, Ausarbeiten eines Kostenplans anhand der quantifizierten durchzuführenden Maßnahmen ➢ Fertigstellung des Finanzierungs-plans ➢ Beantragen von zusätzlichen Mitteln ➢ Ausarbeiten eines einheitlichen grenzüber-schreitenden Systems für das finanzielle Reporting	➢ Rechnungsführung betreffend die von den verschiedenen Partnern getätigten Ausgaben ➢ Zusammenführung der Finanzberichte der Partner ➢ Kontrolle der Ausgaben und Überprüfung von Abweichungen	➢ Vorbereitung und Vorlage der Finanzberichte bei den Finanzierungs-partnern und Projektpartnern ➢ Anpassungen und ergänzende Informationen

Die finanzielle Ausstattung und der Kostenplan des Projekts sind entscheidende Faktoren, wenn es um die Wahl möglicher Alternativen und/oder eine eventuelle Prioritätensetzung geht.

11. Der Kostenplan des Projekts

Die Vorbereitung des Kostenplans erfolgt normalerweise in mehreren aufeinanderfolgenden Phasen, und zwar nach Fertigstellung des Arbeitsplans. Der Kostenplan sollte so realistisch wie möglich sein und auf diese Weise die Durchführung des Projekts ermöglichen, bzw. die Rentabilität des Projekts prüfen.

Phase 1: Zusammenfassung des Arbeitsplans und Verteilung der Aufgaben einschließlich Governance, Kommunikation und Management;

Phase 2: Planung der Ressourcen

Welche Ressourcen sind notwendig, um die Aktivitäten des Projekts durchzuführen und dessen Produkte zu realisieren? Hierzu zählen sowohl personelle Ressourcen (wer macht was und mit welchem Stundenvolumen) als auch Ausstattung und Material.

Zudem sind die speziellen Ressourcen zu berücksichtigen, die im Rahmen von Kooperationsprojekten erforderlich sind: insbesondere Sitzungen, Zeit für die Koordinierung etc.

Phase 3: Schätzung der Kosten

Anhand der Kostenschätzung können die Kosten für jede dem Projekt zur Verfügung gestellte Ressource beurteilt werden. „Wie viel kostet das?“

Phase 4: Ausarbeitung des Kostenplans und des Finanzierungsplans

Entsprechend den förderfähigen Ausgaben (siehe Tool weiter unten) wird der Kostenplan berechnet, für die gesamte Projektdauer und getrennt nach Projektpartner und Arbeitsmodul (Work Package).

Anschließend kann der Finanzierungsplan für jeden Partner und unter Berücksichtigung der verschiedenen Kofinanzierungen des Projekts erstellt werden. Dieses Vorgehen wird als Bottom-up-Ansatz bezeichnet.

In vielen Fällen aber wird der Kostenplan nach den vorhandenen Ressourcen erstellt, d.h. Ausgaben werden je nach zur Verfügung stehenden Budget priorisiert / aufgelistet. In dem Fall handelt es sich um den Top-down-Ansatz.

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Arten von förderfähigen Ausgaben

Allgemeine Regeln für die Förderfähigkeit der Ausgaben	**Um im Rahmen eines europäischen Programms förderfähig zu sein, müssen Projektkosten:** - sich auf die im Antragsformular definierten Aktivitäten beziehen; es geht um Kosten, die notwendig für die Durchführung der Aktivitäten und zur Verwirklichung der Projektziele sind. Sie müssen zudem in den Finanzierungsplan aufgenommen sein; - angemessen und gerechtfertigt und im Einklang mit den üblichen internen Regeln der Partner, der EU, des Programms und den nationalen Vorschriften sein sowie in Übereinstimmung mit den Grundsätzen der wirtschaftlichen Haushaltsführung stehen; - identifizierbar, überprüfbar und plausibel sein und in Übereinstimmung mit den relevanten Regeln der Buchhaltung stehen; - nach Startdatum des Projekts und vor Projektende entstanden, von den Partnerorganisationen beglichen und von deren Bankkonto abgebucht sein; - durch geeignete Dokumente belegt sein, sodass Nachweis und Prüfung möglich sind. Werden die Kosten auf der Grundlage einer Festbetragsfinanzierung oder pauschal erstattet, gelten die letzten drei Prinzipien nicht.
Förderfähige Budgetlinien	In Abhängigkeit von dem jeweiligen europäischen Programm und der Natur des Projekts können mehrere Budgetlinien förderfähig sein: - Personalkosten; - Büro- und Verwaltungskosten (oft pauschal unter „indirekte Kosten“ abgerechnet); - Reise- und Aufenthaltskosten; - externe Dienstleistungen (externe Expertise und Dienst-leistungen) - Ausstattung und Material - Infrastrukturkosten

Siehe Programmhandbuch INTERREG NWE Kapital 5

12. Der Finanzierungsplan des Projekts

Der Projektfinanzierungsplan entspricht den Beiträgen und Kofinanzierungen der Projektpartner zur Durchführung des Projekts. Die Summe der Kofinanzierungen (einschließlich ggfs. der Kofinanzierungen über europäische Programme) muss dem für das Projekt vorgesehenen Gesamtbudget entsprechen. Im Rahmen der Beantragung von EU-Fördermitteln muss der Projektträger den Finanzierungsplan sowie die vertraglichen Verpflichtungen der Partner vorlegen.

13. Und anschließend? Was passiert nach Ablauf der Projektfinanzierung?

Die Zukunftssicherung (Verstetigung) des Projekts, also die zukünftige Entwicklung bzw. genauer gesagt die Fortsetzung des Projekts nach Ablauf der Finanzierung kann unterschiedlicher Form sein, je nach Art des Projekts. In jedem Fall muss dieser Punkte bereits in der Planungsphase berücksichtigt werden.

Unter einer Valorisierung des Projekts versteht man die Nachhaltigkeit der Ergebnisse des Projekts, z.B. über die Verbreitung und Nutzung der Projektergebnisse mit dem Ziel, diese aufzuwerten, ihren Impact zu verstärken und sie in die Praktiken und Systeme auf lokaler, grenzüberschreitender, nationaler, europäischer und auch internationaler Ebene aufzunehmen, bzw. weiterzuentwickeln.

Beispiele für die Zukunftssicherung von Projekten, je nach Art des grenzüberschreitenden Projekts

Arten von grenzüberschreitenden Projekten		**Beispiele für eine mögliche Zukunftssicherung**
Investitionsprojekte	Infrastruktur oder öffentliche Einrichtungen	Die Infrastruktur/Einrichtung bleibt auch nach Projektende verfügbar. Sie ist funktionsfähig. Ihr Betrieb muss dann von den öffentlichen Trägern dieser Infrastruktur/Einrichtung finanziert werden.
	Private Einrichtung	Die Einrichtung bleibt auch nach Projektende verfügbar. Sie ist funktionsfähig und wird vermutlich über die bereitgestellten Dienste finanziert.
	Koordinierte Investitionen beiderseits der Grenze, mit Bauherrschaft auf nationaler Ebene	Die Investitionen sind am Ende des Projekts funktionsfähig.
Aktionsprojekte	Entwicklung, Realisierung oder Management einer grenzüberschreitenden Dienstleistung von allgemeinem Interesse	Die Zukunftssicherung der grenzüberschreitenden Dienstleistung wurde in der Planungsphase festgelegt und in der Phase der Projektumsetzung gemeinsam sichergestellt.
	Technische oder politische Abstimmung	Die Abstimmung hat zur Umsetzung grenzüberschreitender Projekte geführt (oder nicht). Die gemeinsamen Positionen werden verbreitet und aufgewertet.
	Koordinierung	Die Koordinierungsinstrumente sind verfügbar und funktionsfähig. Die Modalitäten für ihren grenzüberschreitenden Einsatz wurden in der Phase der Projektumsetzung festgelegt.
	Verbesserung der grenzüberschreitenden Kompetenzen: Schulung, Vernetzung	Die Verbesserung der grenzüberschreitenden Kompetenzen stellt einen kontinuierlichen Prozess dar, dessen Verstetigung neue Ressourcen erfordert. Die Valorisierung des Projekts fördert die Verstetigung durch die Einrichtung eines Netzwerks von Akteuren,

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

		dessen Mitglieder zu „Botschaftern“ des Projekts und/oder zur Basis für neue Projekte werden.
	Studie	Die Studie wird verbreitet. Je nach Art der Studie kann sie zu einem Projekt führen, das zum Ziel hat, die Schlussfolgerungen der Studie umzusetzen (z.B.: Machbarkeitsstudie).
	Forschung/Innovation	Valorisierung (Aufwertung) der Forschungsergebnisse Anmeldung eines Patents – Entwicklung einer Innovation
	Gegenseitige Information über das jeweilige Gesundheitssystem, Austausch von Erfahrung und Know-how	Valorisierung der Projektergebnisse
	Kommunikation/Werbung	Valorisierung der Projektergebnisse: Verbreitung und Kapitalisierung der Ergebnisse

Checkliste „Die Planung meines grenzüberschreitenden Projekts“

Checkliste zum Abschluss der Planung	Ja	Nein	Kommentar
Die Problemstellung, auf die das grenzüberschreitende Projekt antwortet, wurde klar definiert und wird von den Akteuren geteilt			
Eine Analyse der Ausgangssituation wurde durchgeführt/ist verfügbar			
Die allgemeinen Ziele des Projekts wurden bestimmt und von den Partnern genehmigt			
Die spezifischen Ziele des Projekts wurden bestimmt und von den Partnern genehmigt			
Die vom Projekt erwarteten Ergebnisse wurden festgelegt			
Die Produkte, Outputs und Indikatoren des Projekts wurden festgelegt			
Der Arbeitsplan wurde erstellt (Arbeitsmodule und Aktivitäten)			
Der (Projekt-)Zeitplan wurde festgelegt			
Der voraussichtliche Kostenplan des Projekts wurde erstellt			
Der Finanzierungsplan wurde erstellt			
Die Verstetigung und die Valorisierung der Ergebnisse des Projekts sind geplant			
Der Evaluationsplan des Projekts ist vorgesehen			

Checkliste erstellt auf der Grundlage von:
Interact, *Project Management Handbook*, Chapter II, 2017, S. 21
Europäische Kommission, *Study on Cross-border cooperation in Healthcare, Capitalising on existing initiatives for cooperation in cross-border regions*, Final report, März 2018, Seite 93

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Schlüsselbegriffe grenzüberschreitender Projekte

Schlüsselbegriff	Definition
Konsortialvereinbarung/Projekt-vereinbarung	Die Beziehungen zwischen den Projektpartnern werden durch eine „Projektvereinbarung“ geregelt, die von allen Partnern unterzeichnet wird. Die Vereinbarung formalisiert die Verteilung der Zuständigkeiten und die Rechte und Pflichten der Projektpartner während der Durchführung des Projekts.
Aktivität	Eine bestimmte Aufgabe, die im Rahmen des Arbeitspakets eines Projekts durchgeführt wird und zu einem Output oder Ergebnis führt.
Zuschussvereinbarung	Die Zuschussvereinbarung oder auch die Beihilfevereinbarung legt die Modalitäten für die dem Projekt gewährte Förderung fest.
Kooperationsvereinbarung	Die Kooperationsvereinbarung ist das Vertragsdokument der Zusammenarbeit, sie hat über die Projektphase hinaus Bestand und bildet die rechtliche und organisatorische Grundlage der Zusammenarbeit. Die Kooperationsvereinbarung sorgt für die Aufnahme der grenzüberschreitenden Dimension in die Organisation der Gesundheitsversorgung.
Förderfähige Ausgaben	Alle in die Kostenberechnung des Projekts aufgenommenen und bei der Berechnung der Fördermittel berücksichtigten Ausgaben
Gantt-Diagramm	Das Gantt-Diagramm erlaubt eine Darstellung verschiedener Projektaktivitäten in ihrer zeitlichen Abfolge: Work Packages, Aufgaben, Meilensteine und Outputs, eingebundene Partner (siehe Beispiel).
Zeiterfassungsbogen	Der Zeiterfassungsbogen zeigt die von jedem Mitarbeiter des Projekts pro Tag aufgewendete Zeit. Er gibt Auskunft über die Arbeitsbelastung der einzelnen Mitarbeiter und erlaubt ein besseres Projektmonitoring.
Impact	Unter Impact sind alle signifikanten und dauerhaften Veränderungen (positiv/negativ, geplant/ungeplant) der Personen und Gruppen und deren Umfeld zu verstehen, die in einem kausalen Zusammenhang zum Projekt stehen.
Indikator	Ein Indikator ist ein Messinstrument zur Messung des Beitrags des Projekts zu den Zielvorgaben, z.B. eines INTERREG-Programms. Es ist eine Variable, die dazu dient, Veränderungen eines Projekts und dessen Leistung (dessen Ergebnisse?) zu messen.
Output	Alle Ergebnisse, Unterlagen (messbar, greifbar, überprüfbar), die sich aus dem Abschluss des gesamten oder eines Teils des Projekts ergeben (z.B. Pflichtenheft oder Machbarkeitsstudie, Protokoll zum Seminar, Protokoll der Arbeiten etc.). Durch die Outputs kann das Projekt die vorgegebenen Indikatoren erfüllen.
Milestone	Milestones (Meilensteine, Ereignisse) sind wichtige Punkte im Projektverlauf, die eine Kontrolle des Projektfortschritts erlauben. Sie bieten dem Team die Gelegenheit, Zwischenbilanz zu ziehen, eine Projektetappe, die Erledigung von Dokumenten oder anderen Outputs abzuschließen, um dann die Arbeiten fortzusetzen.
Ziel	Die Ziele bezeichnen die allgemeinen oder konkreten Verbesserungen, die durch das Projekt erreicht werden sollen.
Horizontale Prinzipien	Es gibt 3 horizontale Prinzipien: nachhaltige Entwicklung, Chancengleichheit/Nichtdiskriminierung sowie Gleichstellung von Männern und Frauen.

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Ergebnisse/Umsetzungen	Die Produkte werden vom Projekt realisiert, um die erwarteten Ergebnisse zu erreichen. Es kann sich dabei sowohl um materielle als auch immaterielle Umsetzungen handeln: Produkte, Dienstleistungen oder eine fertige Lösung.
Grenzüberschreitendes Projekt	Ein grenzüberschreitendes Projekt ist ein Projekt, das zwei oder mehr geografische Gebiete auf beiden Seiten von nationalen Grenzen einbezieht oder betrifft.
Nutzer und Begünstigte	Einzelpersonen oder Organisationen, die von den Projektergebnissen betroffen oder die Begünstigte sind. Sie müssen nicht notwendigerweise direkt am Projekt beteiligt sein.
Tätigkeitsbericht	Ein während der Projektdurchführung erstellter Bericht, der über die Fortschritte des Projekts informiert und der bei den Kofinanzierungspartnern eingereicht werden muss. Der Tätigkeitsbericht legt dar, , welche Aktivitäten innerhalb des Projekts durchgeführt , welche Ziele bisher erreicht und welche Ressourcen verbraucht wurden, welche Probleme aufgetreten sind und ob das Projekt voraussichtlich pünktlich und innerhalb des Budgets abgeschlossen werden kann. Er bezieht sich auf einen bestimmten Berichtszeitraum.
Ergebnis	Der unmittelbare Vorteil, der sich aus der Durchführung des Projekts ergibt. Die erwarteten Ergebnisse geben die Veränderung(en) an, die das Projekt erreichen will (oder erreicht hat).
Risikomanagement –	Ein oder mehrere ungewisse(s) Ereignis(se), das/die sich im Falle seines/ihres Eintretens auf die Realisierung der Ziele auswirken würde(n). Ein Risikoereignis wird bewertet aufgrund der Wahrscheinlichkeit, dass ein erkanntes Risiko eintritt bzw. dass sich eine Chance bietet und auch aufgrund seiner Wirkung auf die angepeilten Ziele.
Work Package oder Arbeitsmodul	Die Work Packages dienen dazu, das Projekt in Bündel von Maßnahmen zu unterteilen, um die Arbeitslast zu verteilen, die Aufgaben der einzelnen Beteiligten festzulegen, die Ausgaben zu verfolgen oder auch um klarzustellen, was vom Projekt erwartet wird.

INSTRUMENTE - TOOLS

2

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Toolbox „Management von grenzüberschreitenden Projekten im Gesundheitsbereich“
TEIL 2 – DIE PLANUNG DES PROJEKTS

Tool Nr. 1: Checkliste „Validierung meiner Projektidee“

Kriterien für den Erfolg einer grenzüberschreitenden Projektidee	**Ja**	**Nein**	**Kommentar**
Mein Projekt geht auf eine gemeinsame Problemstellung/einen identifizierten grenzüberschreitenden Bedarf/ein gemeinsames Potenzial zurück			
Eine Analyse der Ausgangssituation wurde durchgeführt/ist verfügbar			
Die allgemeinen Ziele des Projekts wurden festgelegt			
Das Projekt bedarf einer grenzüberschreitenden Dimension, um einen größeren Mehrwert zu erzeugen			
Die wichtigsten Aktionen des Projekts wurden skizziert			
Die Partner wurden identifiziert / die Zuständigkeiten ausfindig gemacht und die Partner haben einer Beteiligung am Projekt grundsätzlich zugestimmt			
Die Partner verfügen über sich ergänzende Kompetenzen/Erfahrungen, die für das Projekt von Nutzen sind			
Die grenzüberschreitende Partnerschaft ist auf beiden Seiten der Grenze ausgewogen vertreten			
Der Projektträger wurde identifiziert			
Die vorrangigen „Interessenträger“ sind bekannt (Akteure und Partner, die nicht Teil der Partnerschaft, jedoch für die Projektdurchführung wichtig sind)			
Das Förderprogramm wurde konsultiert, die entsprechenden Anmerkungen berücksichtigt (ggf.)			

Checkliste erstellt auf der Grundlage von:
Interact, *Project Management Handbook*, Chapter II, 2017, Seite 21
- Europäische Kommission, *Study on Cross-border cooperation in Healthcare, Capitalising on existing initiatives for cooperation in cross-border regions*, Final report, März 2018, Seite 93

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Toolbox „Management von grenzüberschreitenden Projekten im Gesundheitsbereich“
TEIL 2 – DIE PLANUNG DES PROJEKTS

Tool Nr. 2: Die Festlegung der SMART-Ziele (Specific, Measurable, Realistic, Achievable, Time-dependent)

SMART		Kommentare
S Specific	Wurden die verschiedenen vom Projekt betroffenen Themengebiete identifiziert und in verschiedene themen- oder zielgruppenbezogene Einzelziele aufgeteilt?	
	Erlauben diese Einzelziele, das festgelegte Gesamtziel zu erreichen?	
	Sind die Ziele konkret (so dass genau zu verstehen ist, was realisiert wird)?	
	Sind die Ziele präzise (so dass zu verstehen ist, worauf sich die Aktion bezieht)?	
	Erlaubt die Formulierung der Ziele zu verstehen, welche Ergebnisse erreicht werden sollen?	
M Measurable	Wird es möglich sein, den Grad der Zielerreichung zu messen, nachdem das Projekt abgeschlossen ist?	
	Sind die Ziele quantifiziert?	
A Achievable	Können die Ziele in der für das Projekt festgelegten Zeit erreicht werden?	
	Können die Ziele mit dem vorgesehenen Projektbudget erreicht werden?	
	Können die Ziele mit dem zur Durchführung des Projekts vorgesehenen Personal erreicht werden?	
R Realistic	Sind die Ziele im Hinblick auf das Förderprogramm relevant?	
	Sind die Ziele im Hinblick auf des Zielpublikums relevant?	
	Sind die Ziele im Hinblick auf die Partnerschaft relevant?	
T Time-dependant	Muss jedes Ziel an eine feste und angesichts des eingesetzten Personals realistische und sinnvolle Zeitperiode gebunden sein?	
	Sind diese festgelegten Zeitperioden miteinander verknüpft und sinnvoll?	
	Erlauben diese festgelegten Zeitperioden, die Ziele innerhalb der vorgegebenen Zeit zu erreichen?	
	Sieht der Zeitplan für die Umsetzung einen gewissen Spielraum vor, sollte es bei bestimmten Einzelzielen zu Verzögerungen kommen?	

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Tool Nr. 3: Hinweise zur Festlegung und Angabe der Projektziele

Hinweise zur Festlegung der Ziele
- **Verwendung von Substantiven zur Darstellung der angestrebten Situation** - **Vermeiden Sie:** - zu allgemein formulierte, vage Ziele; - Ziele in Form von durchzuführenden Aktivitäten; - nebengeordnete Konjunktionen wie „und“ bzw. „oder“, die zwei Ziele in demselben Satz zusammenfassen; - Oberbegriffe und unspezifische Ausdrücke ohne nähere Erläuterung (wie z.B. „Innovation“, da es sich hier um einen schwer fassbaren Begriff handelt, der eine vielschichtige Bedeutung hat).

Auf der Grundlage von*: Interact, Project Management Handbook, Chapter III „Project development“, S. 8*

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Toolbox „Management von grenzüberschreitenden Projekten im Gesundheitsbereich“

TEIL 2 – DIE PLANUNG DES PROJEKTS

Tool Nr. 4: Kennzeichen eines qualitativ guten grenzüberschreitenden Projekts

Kennzeichen eines qualitativ guten grenzüberschreitenden Projekts		Ja	Nein	Kommentar
Der Bedarf	Basiert das Projekt auf einem klar identifizierten Bedarf/Potenzial?			
Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit	Sind die Zusammenarbeit und die grenzüberschreitende Dimension ein zentrales Element des Projekts?			
	Werden die erzielten Ergebnisse durch die Zusammenarbeit einen größeren Impact erreichen oder können sie nur dank der grenzüberschreitenden Dimension erreicht werden?			
Eine relevante und sich ergänzende Partnerschaft	Sind alle direkt oder indirekt betroffenen Partner eingebunden (aus dem medizinischen Bereich, thematisch, auf Ebene der Versicherung, Verwaltung, Politik, Gebietskörperschaften, Aufsichtsbehörden etc.)?			
	Sind alle Partner notwendig, um die angestrebten Ziele zu erreichen?			
Ein innovativer Ansatz	Geht das Projekt über die in dem Aktivitätsbereich und/oder grenzüberschreitenden Gebiet bereits existierenden Lösungen/den *State of the Art* hinaus?			
Territoriale Verankerung	Das Projekt steht nicht isoliert, sondern ist Teil eines größeren Kontexts. Es fügt sich in die Strukturen der Gesundheitsversorgung oder der Pflege der betroffenen grenzüberschreitenden Räume ein.			
Nachhaltige und gemeinsam erzielte Ergebnisse	Führt das Projekt zu nachhaltigen Ergebnissen?			
	Sind die Produkte des Projekts nachhaltig?			
	Führt das Projekt zu Ergebnissen, die von den Partnern gemeinsam erreicht wurden?			
	Kommen die Produkte des Projekts den Zielgruppen beiderseits der Grenze zugute bzw. werden von diesen genutzt?			
Eine kontinuierliche Kommunikation	Findet während der gesamten Projektdauer eine Kommunikation nach außen statt?			
	Ermöglicht die Kommunikation, die Nutzung und den Impact der Umsetzungen zu steigern?			

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

	Ermöglicht die Kommunikation, die Nutzer über die Existenz des Projekts zu informieren?			
	Ermöglicht die Kommunikation, die Begünstigten über die Existenz des Projekts zu informieren?			

Toolbox „Management von grenzüberschreitenden Projekten im Gesundheitsbereich“

TEIL 2 – DIE PLANUNG DES PROJEKTS

Tool Nr. 5: Inwieweit ist das grenzüberschreitende Projekt innovativ?

Inwieweit ist mein grenzüberschreitendes Projekt innovativ?	**Ja**	**Nein**	**Kommentar**
Stützt sich das Projekt auf frühere Ergebnisse, ohne dass es zu Wiederholungen kommt?			
Geht das Projekt über die in dem Aktivitätsbereich und dem grenzüberschreitenden Gebiet bereits existierenden Lösungen/den ***State of the Art*** hinaus?			
Eröffnen sich neue Aspekte durch die Anwendung vorhandener Technologien (Anwendung der Forschung)?			
Eröffnen sich neue Aspekte durch die grenzüberschreitende Anwendung von in den Grenzräumen bereits vorhandenen Lösungen?			
Stellen die Aktivitäten oder Produkte Ergänzungen oder zusätzliche Elemente zu dem dar, was innerhalb der Partnereinrichtung(en) bereits realisiert wurde**?**			
Erlaubt das Projekt, spezifische Aspekte der grenzüberschreitenden Dimension zu behandeln, die bisher nicht oder kaum behandelt wurden?			
Betrifft das Projekt einen geografischen Raum, der bisher noch nicht oder kaum von den Projektmaßnahmen betroffen war?			
Gibt es klare Vorteile im Vergleich zu den bereits vorhandenen nationalen oder regionalen Ansätzen?			
Wird der innovative Charakter des Projekts von den verschiedenen Partnern beiderseits der Grenze geteilt?			

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Tool Nr. 6: Aufteilung der Funktionen innerhalb der Partnerschaft

Funktionen innerhalb der Partnerschaft	Zuständige(r) Partner
Die allgemeine Koordinierung des Projekts (Durchführung auf finanzieller und administrativer Ebene) sicherstellen	(normalerweise der Projektträger)
Die Koordinierung und Organisation der Steuerungsgruppe des Projekts sicherstellen	
Die Koordinierung und Organisation des Direktoriums sicherstellen	
Die Kommunikation zwischen den Projektpartnern sicherstellen	
Ein effektives Finanzmanagement gewährleisten	
Auf die Umsetzung der verschiedenen Aktionen des Projekts achten	
Das Monitoring der Aktionen sicherstellen	
Auf die Einhaltung des Zeitplans/der Fristen achten	
Sicherstellen, dass die Ausgaben den vorgesehenen Aktivitäten entsprechen	
Sicherstellen, dass die Ausgaben von der Kontrollinstanz bestätigt wurden	
Einen Gesamtüberblick über die Steuerung und die Zuständigkeiten in den verschiedenen Arbeitsmodulen haben	
Die Umsetzung der Maßnahmen in den Arbeitspaketen 1, 2 etc. steuern	
Das Finanzmanagement der Arbeitspakete 1, 2 etc. sicherstellen	

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Tool Nr. 7: Die Qualität der Partnerschaft

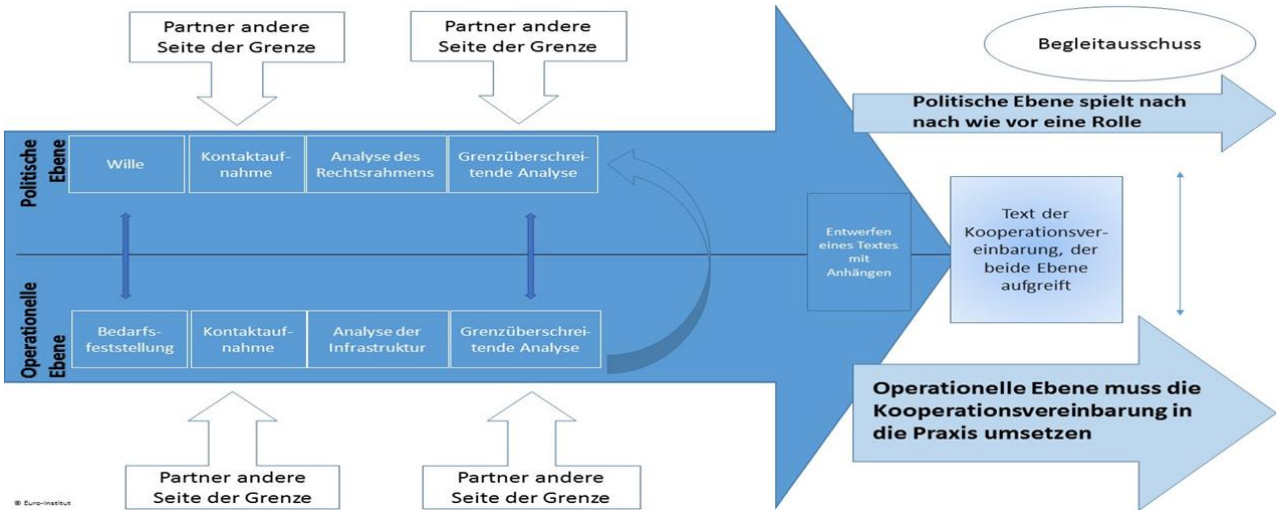
Ist die Partnerschaft von hoher Qualität?	Ja	Nein	Kommentar
Alle von der Problematik betroffenen wichtigen Partner wurden auf den verschiedenen thematischen (Medizin, Verwaltung, Politik, Versicherung etc.) und territorialen Ebenen (lokal, regional, national, international, grenzüberschreitend) eingebunden			
Jeder einzelne Partner übernimmt eine Funktion im Projekt (Projektträger, Mitglied des Direktoriums, Mitglied der Steuerungsgruppe, assoziierter Partner bei einem der Arbeitspakete)			
Die Partner haben einen Gesamtüberblick über die Projektpartner und deren Funktion			
Jeder Partner ist eingebunden und spielt eine aktive Rolle			
Die Partner haben das Interesse und den Willen, im Rahmen des Projekts das System des Nachbarn kennenzulernen			
Die Partner werden regelmäßig über die Vorbereitungen und/oder den Ablauf des Projekts informiert, so dass sie sich diesbezüglich einbringen können			
Die Partner werden über die Projektfortschritte informiert und geben diese an ihre Netzwerke weiter (Vermittlerfunktion), um die Verankerung des Projekts in den Grenzregionen sicherzustellen			
Die Partner können alles verstehen und sich innerhalb der Partnerschaft verständlich machen (Übersetzungen, Einsatz von Dolmetschern etc.)			
Die Beiträge der verschiedenen Partner werden berücksichtigt			
Es gibt eine grenzüberschreitende „Ausgewogenheit“ bei der Beteiligung der einzelnen Partner			

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Toolbox „Management von grenzüberschreitenden Projekten im Gesundheitsbereich“

TEIL 2 – DIE PLANUNG DES PROJEKTS

Tool Nr. 8: Verfahren zur Ausarbeitung einer Kooperationsvereinbarung



Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Toolbox „Management von grenzüberschreitenden Projekten im Gesundheitsbereich“
TEIL 2 – DIE PLANUNG DES PROJEKTS

Tool Nr.9: Musteraufbau einer Kooperationsvereinbarung

Titel	Gegenstand der Kooperationsvereinbarung Unterzeichnende Partner
Einführung	Allgemeiner Kontext der Zusammenarbeit • Entstehungsgeschichte der Kooperation • Präsentation des Kooperationsbedarfs und -potenzials
Gegenstand der Kooperation	Beschreibung der Zusammenarbeit: • Betroffenes geografisches Gebiet • Leistungen, Tätigkeiten, Aktionen (Welche Tätigkeiten, medizinischen Behandlungen fallen unter die Zusammenarbeit – ggf. welche nicht?) • Betroffene Akteure (im Detail): Wer macht was und wo? Wer ist zu was befugt?... • Bedingungen: Wann wird die Zusammenarbeit eingerichtet? Bedingungen für den Beginn der Zusammenarbeit • Verwendetes Material, eingesetzte Medikamente etc. • Modalitäten für die Überweisung, Abstimmung mit den Partnern im Rahmen des grenzüberschreitenden Behandlungspfads
Versicherung	Rechtlicher Rahmen der Zusammenarbeit – Besondere Bedingungen und Bestimmungen: • Sicherheit der Gesundheitsversorgung • Kontinuität der Gesundheitsversorgung • Versicherung der Fachkräfte • Versicherung des Materials
Allgemeine Rahmen-bedingungen der Zusammenarbeit	• Abschlüsse, Schulung und Qualifizierung des Personals • Spezielle Schulungen im Rahmen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit (Austausch, Praktika, Kenntnis der Abläufe im Nachbarland etc.) • Information über die grenzüberschreitende Zusammenarbeit, Bereitstellung von Informationen • Sprachkurse
Finanzierung	Finanzierungsmodalitäten Modalitäten für die Kostenübernahme von grenzüberschreitenden Behandlungen (ggf.)
Patientenrechte	Patientenrechte Aufklärung des Patienten und der Familie über die Bedingungen für die grenzüberschreitende Gesundheitsversorgung (auf medizinischer, versicherungsrechtlicher und administrativer Ebene) Kommunikationssprache
Evaluation	Modalitäten der Evaluation, Modalitäten für das Monitoring Vorhandene Qualitätssicherung Zusammensetzung des/der Begleitgruppe(n)
Gültigkeit der Vereinbarung	Datum des Inkrafttretens der Vereinbarung Geltungsdauer, Modalitäten für eine Änderung der Vereinbarung Modalitäten für die Kündigung der Vereinbarung

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

	UNTERSCHRIFTEN
Anlagen	Erläuterungen und Details (Pläne, Karten, Liste der verwendeten Medikamente, medizinische Protokolle, Bescheinigungen etc.)

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Toolbox „Management von grenzüberschreitenden Projekten im Gesundheitsbereich“
TEIL 2 – DIE PLANUNG DES PROJEKTS

Tool Nr. 10: Strukturierung der Arbeitsmodule (Work Packages)

Dieser Bogen ist für jedes einzelne Arbeitsmodul auszufüllen: Titel, wichtigste Aktivitäten, Aufteilung der Funktionen zwischen den Partnern

Struktur des Arbeitsmoduls	**Beschreibung**
Titel des Arbeitsmoduls	
Beschreibung des Arbeitsmoduls: Inhalte, Aktivitäten	
Maßnahme und Ergebnisse: Liste der Maßnahme mit den für jede einzelne Maßnahme erwarteten Ergebnissen und Umsetzungen sowie den zu realisierenden Outputs	
Für die Koordinierung und Leitung des Moduls zuständiger Partner	
Sonstige beteiligte Partner	
Funktion jedes beteiligten Partners	
Zielpublikum und Einbindung des Zielpublikums	
Dauer der Umsetzung	
Kostenplan	

Quelle: Auf der Grundlage von: *Project Management Handbook*, Chapter III „Project development“, Seite 13

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Tool Nr. 11: Die Struktur eines Antrags auf Bewilligung von Fördermitteln – Erwartungen

Im Antrag auf Bewilligung von Fördermitteln erwartete Informationen

1. Projektidentifikation

- Titel: Das Projekt sollte einen konkreten, für die Öffentlichkeit verständlichen Titel erhalten, aus dem seine Zielsetzungen ersichtlich werden;
- Kurztitel (ggf.): Der Kurztitel sollte in den beiden Arbeitssprachen des grenzüberschreitenden Projekts verständlich sein;
- Projektdauer: Das Datum für Beginn und Ende des Realisierungszeitraums muss die zeitlichen Kriterien der Förderfähigkeit des grenzüberschreitenden Projekts beachten;
- Die Zusammenfassung/Kurzbeschreibung soll sich auf wesentliche Aspekte beschränken und so allgemeinverständlich wie möglich sein.

2. Projektpartnerschaft

- Administrative Angaben zu den Partnern;
- Gewöhnliche Aufgaben und für das Projekt relevante Erfahrungen und Kompetenzen;
- Beteiligung am Projekt: von jedem Partner erbrachter Mehrwert / Beteiligung an den verschiedenen Tätigkeiten oder Aufgaben im Rahmen des Projekts

3. Projektkonzept und Ziele

- Beitrag des Projekts zur Strategie des Finanzierungsprogramms;
- Bedarf, auf den das Projekt antwortet: Wozu wird das Projekt durchgeführt?
- Ziele des Projekts;
- Erwartete Ergebnisse;
- Grenzüberschreitender Mehrwert
-

4. Operationelle Umsetzung des Projekts

- Präsentation des Arbeitsplans, aufgeteilt in Work Packages (oder Arbeitsmodule), einschließlich der Module „Kommunikation“ und „Projektmanagement“;
- Vorstellung der Produkte, Outputs und Indikatoren;
- Projektzeitplan
- Gantt-Diagramm.

5. Kosten- und Finanzierungsplan

- Kostenplan je Partner, Work Package und Art der förderfähigen Ausgaben;
- Gesamtkostenplan (wird normalerweise automatisch erstellt);
- Finanzierungsplan je Partner;
- Gesamtfinanzierungsplan (wird normalerweise automatisch erstellt).

Quelle: Erstellt auf der Grundlage des Programmhandbuchs INTERREG Oberrhein

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Das Gantt-Diagramm dient der zeitlichen Planung der verschiedenen Projektmaßnahmen, um eine fristgerechte Durchführung des Projekts sicherzustellen. Es erlaubt eine Darstellung der verschiedenen Aktivitäten in ihrer zeitlichen Abfolge, einschließlich ihrer jeweiligen Dauer. Dies ist in unterschiedlicher Form möglich. Im Allgemeinen zeigt es für jedes Work Package (oder Arbeitsmodul oder Arbeitspakete) den Zeitplan für die Umsetzung der Projektaktivitäten, Monat für Monat, einschließlich der Produkte, Outputs und Milestones (Meilensteine).

Tool Nr. 12: Planung der Projektaktivitäten – Beispiel eines Gantt-Diagramms

Work Packages und Aktivitäten	Jahr 1												Jahr 2		
Monat	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	…
WP 1: Titel						O									
Aktivität 1.1		*													
Aktivität 1.2						*									
Aktivität 1.3						*									
Aktivität 1.4						X									
WP 2: Titel												O			
Aktivität 2.1						*									
Aktivität 2.2										*					
Aktivität 2.3												X			
Aktivität 2.4												X			
WP 3: Titel															X O
WP 4: Titel															X O
…															

* Outputs
X Produkte
O Meilensteine (oder Milestones) – Wichtige Punkte im Projektverlauf, die eine Kontrolle des Projektfortschritts erlauben

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Tool Nr. 13: Vorbereitung des Kostenplans

Der Gesamtkostenplan des Projekts wird durch den Projektträger vorbereitet, es ist jedoch wichtig, auch über eine Kostenschätzung für jede einzelne Aktivität zu verfügen.

Vorbereitung des Kostenplans	Ja	Nein	Zu erledigen
Sind Ihnen die konkreten Modalitäten für die Umsetzung der Projektaktivitäten bekannt?			
Sind Sie in der Lage, die genauen Ressourcen (Material, Ausstattung, Personal) zu benennen, die zur Durchführung jeder einzelnen in Ihre Zuständigkeit fallenden Aktion erforderlich sind?			
Sind Sie in der Lage, die genauen Ressourcen zu benennen, die zur Durchführung jeder einzelnen in die Zuständigkeit der anderen Projektpartner fallenden Aktion erforderlich sind?			
Sind Ihnen die geschätzten Ausgaben für die von den Projektpartnern geleiteten und umgesetzten Arbeitsmodule bekannt?			
Sind Sie in der Lage, die für das gesamte Projekt erforderlichen personellen Ressourcen (Stellenprofile, für das Projekt aufgewendete Arbeitszeit etc.) zu quantifizieren?			
Sind Sie in der Lage, die für das gesamte Projekt erforderlichen materiellen Ressourcen zu quantifizieren?			
Ist die Quantifizierung der für das Projekt erforderlichen Ressourcen realistisch?			
Sind Ihnen die mit dem Projekt verbundenen Infrastrukturausgaben bekannt?			
Stehen alle genannten Ausgaben in direktem Zusammenhang mit dem Projekt und können sie den Aktivitäten des Projekts zugeordnet werden?			
Sind die mit der Umsetzung des Projekts zusammenhängenden Ausgaben aus der Sichtweise des Finanzierungsprogramms förderfähig?			
Können die aufgeführten Ausgaben gemäß den Bestimmungen des Finanzierungsprogramms begründet werden? Wie? Ist das bei allen Projektpartnern, die Ausgaben tätigen, der Fall?			
Ist das Finanz- und Haushaltsmanagement der Partner mit den vom Finanzierungsprogramm festgelegten Modalitäten für die finanzielle Projektumsetzung vereinbar?			
Können alle in Zusammenhang mit dem Projekt angefallenen Kosten bis zum Abschluss des Projekts abgerechnet werden?			

Die vorgesehenen Ausgaben können in die folgenden Kategorien unterteilt werden: • Personalkosten; • Büro- und Verwaltungskosten; • Reise- und Aufenthaltskosten; • externe Dienstleistungen (externe Expertise und Dienstleistungen); • Ausrüstung und Material; • Infrastrukturkosten.			

Tool Nr. 14: Vorbereitung des Finanzierungsplans

Vorbereitung des Finanzierungsplans des Projekts	Ja	Nein	Zu erledigen
Sind Ihnen die Kofinanzierungspartner des Projekts bekannt?			
Ist Ihnen der Betrag der Kofinanzierung jedes einzelnen Kofinanzierungspartners bekannt?			
Liegen Ihnen die Kofinanzierungszusagen aller Kofinanzierungspartner vor?			

Toolbox „Management von grenzüberschreitenden Projekten im Gesundheitsbereich“
TEIL 2 – DIE PLANUNG DES PROJEKTS

Tool Nr. 15: Checkliste „Die Planung meines grenzüberschreitenden Projekts“

Checkliste zum Abschluss der Planung	Ja	Nein	Kommentar
Die Problemstellung, auf die das grenzüberschreitende Projekt antwortet, wurde klar definiert und wird von den Akteuren geteilt			
Eine Analyse der Ausgangssituation wurde durchgeführt/ist verfügbar			
Die allgemeinen Ziele des Projekts wurden bestimmt und von den Partnern genehmigt			
Die spezifischen Ziele des Projekts wurden bestimmt und von den Partnern genehmigt			
Die vom Projekt erwarteten Ergebnisse wurden festgelegt			
Die Produkte, Outputs und Indikatoren des Projekts wurden festgelegt			
Der Arbeitsplan wurde erstellt (Arbeitsmodule und Aktivitäten)			
Der (Projekt-)Zeitplan wurde festgelegt			
Der voraussichtliche Kostenplan des Projekts wurde erstellt			
Der Finanzierungsplan wurde erstellt			
Die Verstetigung und die Valorisierung der Ergebnisse des Projekts sind geplant			
Der Evaluationsplan des Projekts ist vorgesehen			

Checkliste erstellt auf der Grundlage von:
Interact, *Project Management Handbook*, Chapter II, 2017, S. 21
Europäische Kommission, *Study on Cross-border cooperation in Healthcare, Capitalising on existing initiatives for cooperation in cross-border regions*, Final report, März 2018, Seite 93

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt

Tool Nr. 16: Schlüsselbegriffe grenzüberschreitender Projekte

Schlüsselbegriff	Definition
Konsortialvereinbarung/Projekt-vereinbarung	Die Beziehungen zwischen den Projektpartnern werden durch eine „Projektvereinbarung“ geregelt, die von allen Partnern unterzeichnet wird. Die Vereinbarung formalisiert die Verteilung der Zuständigkeiten und die Rechte und Pflichten der Projektpartner während der Durchführung des Projekts.
Aktivität	Eine bestimmte Aufgabe, die im Rahmen des Arbeitspakets eines Projekts durchgeführt wird und zu einem Output oder Ergebnis führt.
Zuschussvereinbarung	Die Zuschussvereinbarung oder auch die Beihilfevereinbarung legt die Modalitäten für die dem Projekt gewährte Förderung fest.
Kooperationsvereinbarung	Die Kooperationsvereinbarung ist das Vertragsdokument der Zusammenarbeit, sie hat über die Projektphase hinaus Bestand und bildet die rechtliche und organisatorische Grundlage der Zusammenarbeit. Die Kooperationsvereinbarung sorgt für die Aufnahme der grenzüberschreitenden Dimension in die Organisation der Gesundheitsversorgung.
Förderfähige Ausgaben	Alle in die Kostenberechnung des Projekts aufgenommenen und bei der Berechnung der Fördermittel berücksichtigten Ausgaben
Gantt-Diagramm	Das Gantt-Diagramm erlaubt eine Darstellung verschiedener Projektaktivitäten in ihrer zeitlichen Abfolge: Work Packages, Aufgaben, Meilensteine und Outputs, eingebundene Partner (siehe Beispiel).
Zeiterfassungsbogen	Der Zeiterfassungsbogen zeigt die von jedem Mitarbeiter des Projekts pro Tag aufgewendete Zeit. Er gibt Auskunft über die Arbeitsbelastung der einzelnen Mitarbeiter und erlaubt ein besseres Projektmonitoring.
Impact	Unter Impact sind alle signifikanten und dauerhaften Veränderungen (positiv/negativ, geplant/ungeplant) der Personen und Gruppen und deren Umfeld zu verstehen, die in einem kausalen Zusammenhang zum Projekt stehen.
Indikator	Ein Indikator ist ein Messinstrument zur Messung des Beitrags des Projekts zu den Zielvorgaben, z.B. eines INTERREG-Programms. Es ist eine Variable, die dazu dient, Veränderungen eines Projekts und dessen Leistung (dessen Ergebnisse?) zu messen.
Output	Alle Ergebnisse, Unterlagen (messbar, greifbar, überprüfbar), die sich aus dem Abschluss des gesamten oder eines Teils des Projekts ergeben (z.B. Pflichtenheft oder Machbarkeitsstudie, Protokoll zum Seminar, Protokoll der Arbeiten etc.). Durch die Outputs kann das Projekt die vorgegebenen Indikatoren erfüllen.
Milestone	Milestones (Meilensteine, Ereignisse) sind wichtige Punkte im Projektverlauf, die eine Kontrolle des Projektfortschritts erlauben. Sie bieten dem Team die Gelegenheit, Zwischenbilanz zu ziehen, eine

	Projektetappe, die Erledigung von Dokumenten oder anderen Outputs abzuschließen, um dann die Arbeiten fortzusetzen.
Ziel	Die Ziele bezeichnen die allgemeinen oder konkreten Verbesserungen, die durch das Projekt erreicht werden sollen.
Horizontale Prinzipien	Es gibt 3 horizontale Prinzipien: nachhaltige Entwicklung, Chancengleichheit/Nichtdiskriminierung sowie Gleichstellung von Männern und Frauen.
Ergebnisse/Umsetzungen	Die Produkte werden vom Projekt realisiert, um die erwarteten Ergebnisse zu erreichen. Es kann sich dabei sowohl um materielle als auch immaterielle Umsetzungen handeln: Produkte, Dienstleistungen oder eine fertige Lösung.
Grenzüberschreitendes Projekt	Ein grenzüberschreitendes Projekt ist ein Projekt, das zwei oder mehr geografische Gebiete auf beiden Seiten von nationalen Grenzen einbezieht oder betrifft.
Nutzer und Begünstigte	Einzelpersonen oder Organisationen, die von den Projektergebnissen betroffen oder die Begünstigte sind. Sie müssen nicht notwendigerweise direkt am Projekt beteiligt sein.
Tätigkeitsbericht	Ein während der Projektdurchführung erstellter Bericht, der über die Fortschritte des Projekts informiert und der bei den Kofinanzierungspartnern eingereicht werden muss. Der Tätigkeitsbericht legt dar, welche Aktivitäten innerhalb des Projekts durchgeführt, welche Ziele bisher erreicht und welche Ressourcen verbraucht wurden, welche Probleme aufgetreten sind und ob das Projekt voraussichtlich pünktlich und innerhalb des Budgets abgeschlossen werden kann. Er bezieht sich auf einen bestimmten Berichtszeitraum.
Ergebnis	Der unmittelbare Vorteil, der sich aus der Durchführung des Projekts ergibt. Die erwarteten Ergebnisse geben die Veränderung(en) an, die das Projekt erreichen will (oder erreicht hat).
Risikomanagement –	Ein oder mehrere ungewisse(s) Ereignis(se), das/die sich im Falle seines/ihres Eintretens auf die Realisierung der Ziele auswirken würde(n). Ein Risikoereignis wird bewertet aufgrund der Wahrscheinlichkeit, dass ein erkanntes Risiko eintritt bzw. dass sich eine Chance bietet und auch aufgrund seiner Wirkung auf die angepeilten Ziele.
Work Package oder Arbeitsmodul	Die Work Packages dienen dazu, das Projekt in Bündel von Maßnahmen zu unterteilen, um die Arbeitslast zu verteilen, die Aufgaben der einzelnen Beteiligten festzulegen, die Ausgaben zu verfolgen oder auch um klarzustellen, was vom Projekt erwartet wird.

KONTAKT // CONTACT

TRISAN / Euro-Institut
Rehfusplatz 11 / D-77694 Kehl
trisan@trisan.org / +49 7851 7407 38 / **www.trisan.org**

TRISAN

Das Projekt TRISAN wurde von der deutsch-französisch-schweizerischen Oberrhein-konferenz ins Leben gerufen und wird im Rahmen des Programms INTERREG V A Oberrhein kofinanziert. Getragen wird es vom Euro-Institut, welches auf Fortbildung, Projekt-begleitung und Beratung im Bereich der grenzüberschreitendenden Zusammenarbeit spezialisiert ist. Eine Kofinanzierung erhält es ebenfalls von den Gesundheitsverwaltungen am Oberrhein.

TRISAN

Trisan est un projet initié par la Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur cofinancé dans le cadre du programme Interreg V A Rhin supérieur. Il est porté par et basé à l'Euro-Institut, Institut pour la coopération transfrontalière spécialisé dans la formation, l'accompagnement et le conseil des projets transfrontaliers. Il est également cofinancé par les administrations en charge de la santé dans le Rhin supérieur.

Fonds européens de développement régional (FEDER)
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Dépasser les frontières : projet après projet
Der Oberrhein wächst zusammen, mit jedem Projekt