



farnet

L E I T F A D E N # 4



Schritte zum Erfolg



Europäische Kommission
Maritime Angelegenheiten und Fischerei

DE

Inhalt

Einleitung.....	3	2. Private Unternehmer zur Mitarbeit motivieren und ihre Investitionsbereitschaft fördern.....	17
1. Effektive Partnerschaften.....	4	2.1 Einleitung.....	17
1.1 Einleitung.....	4	2.2 Zusammenarbeit mit Unternehmen	18
1.2 Zusammenarbeit in einer Partnerschaft	4	Den Schwerpunkt auf die Fischerei oder auf das Gebiet legen?.....	18
Sinn und Wert einer Partnerschaft.....	4	Unternehmensstatistiken	18
1.3 Die FLAG-Partnerschaft.....	6	Trends beim Unternehmensbestand.....	19
1.4 Wie funktioniert die FLAG-Partnerschaft?	7	Wer sind die Unternehmer?	20
Die Beteiligung der Partner an der FLAG	7	Bestandsaufnahme der vorhandenen Instrumente zur Unternehmensförderung..	20
1.5 Das Management der Beteiligung	9	Mit Interessentengruppen zusammenarbeiten, um die Bedürfnisse der Unternehmen zu verstehen	21
Die Grundregeln festlegen.....	9	2.3 Potenzielle Massnahmen	21
FLAG-Sitzungen	11	Unternehmenskultur und Bedingungen	22
1.6 Umsetzung des Programms	13	Förderung für Unternehmensgründer	23
FLAG müssen zugleich strategisch vorgehen und ihre administrative Aufgaben wahrnehmen	13	Zugang zu Finanzierung	26
Anträge und Beschlussfassungsverfahren.....	14	Konsolidierung und Wachstum.....	27
1.7 Zahlungsanträge, Berichte und Überwachung	15	2.4 Fazit.....	28
1.8 Fazit.....	16	3. Aktive projektentwicklung und projektauswahl	29
		3.1 Ein strategischer ansatz.....	29
		Einleitung.....	29
		Impulse geben, unterstützen, auswählen	29
		Den Kontext verstehen	30
		3.2 Zwei arten von methoden und instrumenten ..	32
		Proaktive Methoden und Instrumente	33
		Unterstützung bei der lokalen Umsetzung....	33
		Passive Methoden und Instrumente	36
		Anträge und Beschlussfassungsverfahren.....	37
		Nach der Auswahl: Zusammenarbeit, Mentoring, Vernetzung.....	39
		3.3 Schluss.....	40

Foto-Credits (hintere Umschlagseite):

Jean-Luc Janot

Mitarbeiter:

Susan Grieve, Yves Champetier, Peter Ramsden, John Grieve.

Produktion:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Herausgeber: Europäische Kommission, Generaldirektion für Maritime Angelegenheiten und Fischerei. Der Generaldirektor.

Erklärung über Haftungsausschluss: Obwohl die Generaldirektion für Maritime Angelegenheiten und Fischerei für die Gesamtherstellung dieser Publikation verantwortlich ist, übernimmt sie keinerlei Verantwortung für die Richtigkeit des Inhalts und die in einzelnen Beiträgen geäußerten Meinungen. Weder hat die Europäische Kommission – sofern nicht ausdrücklich anders erwähnt – sich die in dieser Veröffentlichung geäußerten Meinungen zu eigen gemacht oder sie anderweitig gebilligt, noch sollten die in dieser Veröffentlichung gemachten Äußerungen als Äußerungen der Kommission oder der Generaldirektion für Maritime Angelegenheiten und Fischerei aufgefasst werden. Die Europäische Kommission haftet weder für die Richtigkeit der in dieser Veröffentlichung enthaltenen Angaben noch übernimmt sie oder irgendeine in ihrem Auftrag handelnde Person Verantwortung für irgendeinen von diesen Angaben gemachten Gebrauch.

© Europäische Union, 2011.

In Belgien auf Recyclingpapier gedruckt.

Einleitung

Dieser Leitfaden soll Lokale Aktionsgruppen für Fischerei (FLAG) beim Übergang von der Planungs- und Entwicklungsphase ihrer Aktivitäten zur voll operationellen Phase unterstützen. Er richtet sich insbesondere an die FLAG der zweiten Welle, die erwartungsgemäß 2011 ihre Arbeit aufnehmen. Hierbei stehen drei Themen im Mittelpunkt, die im Frühjahr 2010 im Rahmen des Seminars „FLAG in Bewegung“ in Gijon als Prioritäten bei der Unterstützung, die von den FLAG geleistet wird, ermittelt wurden. Jedes dieser Themen wird in einem eigenständigen Kapitel behandelt, das separat gelesen werden kann. Dieser Leitfaden ist jedoch als Ergänzung zu dem ersten FARNET Leitfaden „Ein Leitfaden für Lokale Aktionsgruppen für Fischerei (FLAG)“ gedacht.

Die folgenden drei Themen werden in diesem Leitfaden behandelt:

- > Effektive Partnerschaften;
- > Beteiligung und Investitionen des Privatsektors;
- > Aktive Projektentwicklung und Projektauswahl.

1. Effektive Partnerschaften

1.1 Einleitung

Die lokalen gebietsbezogenen Partnerschaften in Form von Lokalen Aktionsgruppen für Fischerei (FLAG) sind für die Umsetzung von Achse 4 des EFF wesentlich. Es wird hierbei erwartet, dass die lokalen Partnerschaften und die Einbeziehung der Gemeinde einen Mehrwert für den Entwicklungsprozess bewirken. Die Arbeit dieser Partnerschaften wirkt sich direkt darauf aus, was im Fischwirtschaftsgebiet erreicht wird, da durch sie die Stärken und Potenziale der lokalen Akteure kombiniert werden, die notwendig sind, um gemeinsame Anliegen, Chancen und Herausforderungen zu ermitteln und hierauf zu reagieren. Sie sind ein wichtiges Bindeglied zwischen dem Gebiet und den involvierten und betroffenen Menschen und Institutionen. Sie stellen das lokale Identitätsgefühl in den Mittelpunkt, indem sie eine Bottom-up-Beteiligung anregen und einen Beitrag zum sozialen Kapital leisten. Darüber hinaus sind sie das Instrument, mit dem die Vision in die Tat umgesetzt werden kann.

Erfahrungen von anderen ähnlichen gebietsbezogenen Initiativen zeigen, dass sich die Art und Weise, wie die Partnerschaften funktionieren, sehr stark darauf auswirkt, was die FLAG erreicht und wie sie zum Wohlergehen des Gebiets beitragen kann. Die effektive Durchführung und Steuerung dieser FLAG-Partnerschaften sind daher äußerst wichtig für den Erfolg von Achse 4 – auf lokaler Ebene und insgesamt.

In diesem Kapitel werden einige eher praktische Aspekte behandelt. Dabei geht es darum, wie eine dynamische und ausgewogene FLAG-Partnerschaft durchgeführt, gesteuert und aufrecht erhalten werden kann. Dieser Leitfaden bietet FLAG praktische Informationen und Rat zu bestimmten Punkten, die es zu berücksichtigen gilt, wenn lokale Partnerschaften eingerichtet und durchgeführt werden, sowie im Hinblick auf die Umsetzung ihrer Entwicklungsstrategien und die Beteiligung von FLAG-Mitgliedern und der örtlichen Gemeinde. Hierbei finden

einige der jüngsten Empfehlungen der Europäischen Kommission Berücksichtigung, die als Reaktion auf den Bericht über LEADER-Partnerschaften des Europäischen Rechnungshofes veröffentlicht wurden. Dieses Kapitel sollte in Verbindung mit Farnet Leitfaden 1¹, insbesondere Kapitel 3 über den „Aufbau lokaler Partnerschaften“, gelesen werden.

1.2 Zusammenarbeit in einer Partnerschaft

Sinn und Wert einer Partnerschaft

Obwohl wir in diesem Kapitel mit der FLAG einen sehr speziellen Typ der Partnerschaft behandeln, werden an dieser Stelle einige eher allgemeine Aspekte der Partnerschaftsarbeit erwähnt, um wichtige gemeinsame Grundsätze hervorzuheben, die zu erfolgreichen Partnerschaften beitragen. Es sind viele Informationen zum Thema „Natur der Partnerschaft“ erhältlich: Ratgeber, Lehrbücher und andere frei verfügbare Quellen im Internet. Der größte Teil davon ist eher allgemein gehalten, dennoch sind hierin nützliche Ratschläge in Bezug auf den Mehrwert von effektiver Partnerschaftsarbeit zu finden, die dabei helfen, sicherzustellen, dass das Ganze am Ende mehr ergibt als die Summe der einzelnen Teile.

¹ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20DE.pdf>

Eine Partnerschaft kann wie folgt definiert werden: „Die Partner möchten etwas erreichen, das ihnen allein nicht gelingen würde, indem sie ihre Kompetenzen und andere Ressourcen gemeinsam nutzen. Sie brauchen dabei eine gemeinsame Vision ihrer Ziele und eine Form der Zusammenarbeit, mit der sie diese verwirklichen können. Hierzu bedarf es ggf. einer langfristigen formellen Struktur oder eines kurzfristigeren Übereinkommens.“² In der Praxis lassen sich die Aufgaben eines Partners in vier Bereiche zusammenfassen, die zusammen die ganze Rolle eines Partners darstellen³:

- > Mitmachen (Beteiligung)
- > Dazugehören (Wahl)
- > Partner unterstützen (Engagement)
- > Wissen weitergeben (Kommunikation)

Die Partnerschaft der (F)LAG vereint eine große Anzahl Anliegen, Ansichten und Interessen aus drei Bereichen – dem öffentlichen, privaten und bürgerschaftlichen/ehrenamtlichen Bereich⁴. Darüber hinaus werden durch sie Ressourcen für Unterstützung, Handlungskapazitäten und Know-how kombiniert. Der Erfahrungsaustausch und Dialog, die im Rahmen der (F)LAG stattfinden, ermöglichen:

- > einen größeren Blickwinkel des Gebietes, der unerwartete Chancen eröffnet;
- > eine neue Verbindung von Ideen, die Innovation ermöglicht;
- > ausgereifere Projekte, die den sozialen Zusammenhalt stärken;
- > eine effektivere Umsetzung mit einem besseren Risikomanagement;
- > nachhaltigere Maßnahmen, die auf der Erneuerungskapazität gründen.

In all diesen Definitionen werden allgemeine Elemente hervorgehoben, die zeigen, wie eine Partnerschaft funktioniert und versucht wird, gemeinsam etwas zu erreichen, das die Partner allein nicht erreichen könnten. Die Partner entscheiden sich dafür, mitzumachen und sich zu engagieren. Im Farnet Leitfaden 1 wird hervorgehoben, dass die FLAG-Partnerschaft:

- > auf gleichberechtigter Basis Einrichtungen des öffentlichen und privaten Sektors sowie der Bürgergesellschaft zusammenbringt;
- > die Zusammenarbeit dieser Einrichtungen bei der Ermittlung und Umsetzung gemeinsamer Ziele gewährleistet;
- > langfristig angelegt ist, d. h. sie geht über ein einzelnes Projekt oder eine kurzfristige Zusammenarbeit hinaus;
- > die Verteilung von Risiken und Gewinnen zwischen allen Partnern vorsieht;
- > anerkennt, dass die Partner stärker sind, wenn sie zusammenarbeiten, auf ihren jeweiligen Stärken und Vorteilen aufbauen und einander ergänzen.

All diese genannten Punkte machen deutlich, dass eine lokale Partnerschaft nicht einfach nur als eine weitere lokale Verwaltungsebene für die dezentrale Umsetzung von zentralen oder regionalen Maßnahmen gesehen werden kann. Die Erfahrung zeigt, dass, wenn sie fälschlicherweise auf diese Weise betrachtet wird, viel des zuvor genannten Mehrwerts verloren gehen kann und die Kosten und Bürokratie, die dabei entstehen, die Vorteile überwiegen können.

² Wilcox D A short guide to partnerships. <http://www.partnerships.org.uk/part>

³ Organising Local Partnerships; Innovation in Rural Areas Notebook 2 Leader European Observatory

⁴ UK LEADER+ Network. A guide to practical approaches. Harnessing Local Knowledge.

1.3 Die FLAG-Partnerschaft

Achse 4-Partnerschaften des EFF werden normalerweise Lokale Aktionsgruppen für Fischerei (FLAG) genannt. Eine FLAG ist nicht nur eine Partnerschaft, sondern ein sehr spezifischer Typ von Partnerschaft mit spezifischen Anforderungen und Zuständigkeiten.

Im Rahmen von Achse 4 des EFF⁵ gibt es die Anforderung, dass in einem bestimmten Gebiet die verfügbare Förderung von einer zuständigen Stelle oder Gruppe (lokale Partnerschaft oder FLAG) umgesetzt wird. Darüber hinaus wird gefordert, dass diese Partnerschaft ausgewogen ist und eine große Anzahl unterschiedlicher Bereiche der Gemeinde vertritt, einschließlich jener des Fischereisektors, des öffentlichen und privaten Sektors und die Vertreter der weiter gefassten Gemeinschaft. Dabei soll im Rahmen der Partnerschaft eine integrierte lokale Entwicklungsstrategie basierend auf dem Bottom-up-Prinzip erarbeitet werden, und es muss gewährleistet sein, dass die Partnerschaft über genügend kritische Masse an Human-, Finanz- und Wirtschaftsressourcen verfügt, um diese Strategie zu unterstützen. Die Partnerschaft muss angemessene Verwaltungs- und Finanzkapazitäten aufweisen, um die Unterstützung durchführen zu können und sicherzustellen, dass Maßnahmen erfolgreich abgeschlossen werden.

Die Beteiligung im Rahmen der Partnerschaft fängt bereits zu Beginn des Prozesses an – ohne sie gibt es keine FLAG und ohne die FLAG keine Strategie bzw. kein Instrument, um diese umzusetzen. Die ersten beiden Zielsetzungen der FLAG gehen daher Hand in Hand:

- > Entwicklung der gebietsbezogenen Strategie;
- > Bestimmung, wer in der FLAG vertreten sein soll.

Auf diese Elemente wird im Farnet Leitfaden 1⁶ ausführlicher eingegangen. Trotzdem sollte auf die folgenden Punkte besonders hingewiesen werden.

Es ist wichtig, den Zusammenhang zwischen diesen Elementen von Anfang an zu verstehen. Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass es sehr wichtig ist, dass die Partnerschaft von Anfang an die richtige Strategie verfolgt. Hierfür ist es entscheidend, sich die nötige Zeit zu nehmen, um die richtigen Interessenvertreter für die FLAG zu bestimmen und diese dann bei der Ermittlung der Anliegen und Prioritäten, die die Grundlage der lokalen Strategie bilden, voll einzubeziehen. Die strategische Arbeit der FLAG wird während der Umsetzung der Strategie fortgeführt. Dabei werden Relevanz und Ergebnisse der Strategie überwacht und ggf. Anpassungen bei den Prioritäten und Ressourcen vorgenommen.

Welche Gremien und Organisationen in der FLAG vertreten sind, variiert von Gebiet zu Gebiet. Dies ist eine der Stärken des Achse 4-Partnerschaftsmodells, bei dem es den FLAG ermöglicht wird, sich an spezifische lokale Bedingungen anzupassen. Hinsichtlich der Frage, welche Gremien vertreten sein sollen (d. h. Gremien der gewerblichen Fischerei, öffentlicher und privater Sektor, Gemeinde, junge und alte Menschen, Frauen und Arbeitslose), sind einige Orientierungshilfen der EU erhältlich. Dieser Leitfaden soll dazu beitragen, das Ziel einer ausgewogenen Partnerschaft zu erreichen. Der wichtigste Aspekt hierbei ist, dass die Partnerschaft ausgewogen und repräsentativ für das entsprechende Gebiet ist; es sollten die wichtigsten Sektoren, Interessen und Interessenvertreter des Gebiets einbezogen werden und diese Zusammensetzung sollte sich in der Funktionsweise der Partnerschaft (d. h. wie sie funktioniert) widerspiegeln. Der Farnet Leitfaden 1 gibt eine Orientierungshilfe dafür, wie diese Interessenvertreter bei der Einrichtung der Partnerschaft bestimmt werden können. Die Zusammensetzung der Partnerschaft sollte regelmäßig überprüft werden, da Partnerschaften dynamisch sind und dem Wandel unterliegen. Dabei sollte man nicht vergessen, dass Gremien oder Organisationen in der FLAG vertreten sind und die dabei involvierten Personen durch andere ersetzt werden können.

⁵ Verordnung (EG) Nr. 1198/2006 des Rates, Artikel 45

⁶ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20DE.pdf>

1.4 Wie funktioniert die FLAG-Partnerschaft?

Die Beteiligung der Partner an der FLAG

Die FLAG besteht aus Mitgliedern, die verschiedene lokale Interessen vertreten, Mitarbeitern, die für das Management und die Verwaltung des Programms zuständig sind, sowie dem Hauptpartner oder rechenschaftspflichtigen Gremium, das für die gesamten finanziellen Aspekte des Programms zuständig ist.

Das rechenschaftspflichtige Gremium

Die Rolle des Hauptpartners oder rechenschaftspflichtigen Gremiums variiert stark zwischen den Mitgliedstaaten und FLAG und hängt von der lokalen institutionellen Struktur ab, die angewandt wird, sowie von der Art und Weise, wie die FLAG gebildet wird.

In einigen Mitgliedstaaten müssen FLAG eine eigenständige Rechtsperson besitzen (d. h. einen Verein oder eine gemeinnützige Gesellschaft), in anderen wird diese Rolle von einer lokalen Behörde oder einer anderen öffentlichen Einrichtung für Entwicklung übernommen, die über die nötigen Kompetenzen und Kapazitäten verfügt. In vielen Fällen ist diese Einrichtung ein FLAG-Partner. Diese duale Rolle als Partner und rechenschaftspflichtiges Gremium kann sowohl für die betreffende Einrichtung als auch für die FLAG eine Herausforderung darstellen. Es ist wichtig, sicherzustellen, dass die beiden Rollen auf ausreichende Weise voneinander getrennt und unterscheidbar bleiben. Dabei sollten dem rechenschaftspflichtigen Gremium weder unzulässige Aufgaben übertragen werden, noch sollte es beeinflusst werden. Sicherzustellen, dass der Grundsatz der Ausgewogenheit der FLAG-Mitgliedschaft eingehalten und auf der Ebene der Beschlussfassung respektiert wird, ist hierbei unerlässlich und trägt dazu bei, Probleme zu vermeiden.

Unabhängig von seiner Struktur ist das rechenschaftspflichtige Gremium dafür zuständig, ein effektives administratives und finanzielles Management der FLAG sowie die Durchführung des lokalen Programms zu gewährleisten. Darüber hinaus kann es im Auftrag der FLAG die Beschäftigung der Mitarbeiter und die Überwachung der Aufgabenerfüllung übernehmen.

Die FLAG-Mitglieder

In der lokalen Partnerschaftsarbeit wird die Rolle der einzelnen FLAG-Mitglieder als sehr wichtig betrachtet. Sie gewährleisten wichtige Kontakte zu Gruppen der Gemeinde und Individuen und sensibilisieren diese für das Programm, die lokale Strategie und das Potenzial für die Entwicklung von Projekten. In der FLAG wird ein breites Spektrum an Hintergründen, Erfahrungen und Ortskenntnis benötigt, die bei der Auswahl von Projekten, die finanziert werden sollen, äußerst wichtig sind, um eine begründete Entscheidung zu treffen, die auf fundierten Informationen basiert. FLAG profitieren auch von motivierten FLAG-Mitgliedern, die dafür sorgen, dass sich die Arbeit der FLAG „herumspricht“, und über gute Vernetzungskanäle und -gelegenheiten verfügen.

Grundsätzlich vertreten die FLAG-Mitglieder ihre Organisation oder Interessengruppe. Die Glaubwürdigkeit und Effektivität der FLAG ist jedoch gefährdet, wenn es bei dieser Form der Vertretung allein darum geht, die Interessen der einzelnen Interessenvertreter zu verfolgen anstatt der gemeinsamen Interessen der FLAG und des Gebiets. Es ist unwahrscheinlich, dass Partner, die lediglich daran interessiert sind, ihre eigenen Ziele zu verfolgen, einen effektiven Beitrag leisten. Dies kann sich demotivierend auf die Beteiligung anderer Partner auswirken oder diese sogar blockieren und für Probleme aufgrund von Interessenkonflikten sorgen.

FLAG sind Einrichtungen, die Entscheidungen treffen; die hieran Beteiligten müssen befähigt sein, dies zu tun. Es ist daher ein großer Vorteil für die FLAG, wenn die Mitglieder, die an den Sitzungen teilnehmen, in ihrer Organisation eine Führungsposition innehaben, um über genügend Einfluss zu verfügen und sich mit der Autorität ihres Mandats äußern zu können.

Die an der FLAG Beteiligten werden unterschiedliche Motivationen haben: Einige tun einfach die Arbeit, für die sie bezahlt werden, einige vertreten eine Gruppe der Gemeinde, andere Wirtschafts- oder Sektorinteressen, weil sie etwas verändern wollen oder ein bürgerliches Verantwortungsgefühl oder Stolz besitzen, und wieder andere wollen die Finanzierung von Projekten sicherstellen.

Bei der Steuerung der FLAG-Arbeit und der Beteiligung der Mitglieder ist es wichtig, zu berücksichtigen, auf welcher Basis die Beteiligten involviert sind, wenn es darum geht, ihre Motivation und Beiträge aufrecht zu erhalten. Gemeint sind insbesondere die Schwierigkeiten und

Herausforderungen, mit denen diejenigen konfrontiert sind, die nicht aus dem öffentlichen Sektor kommen, d. h. nicht für Ihre Beteiligung bezahlt werden. Diese Herausforderungen sollten entsprechend berücksichtigt werden, z. B. hinsichtlich der Ortswahl und Zeitplanung der Sitzungen, ihrer Arbeitsbelastung, der Kosten ihrer Beteiligung usw. Das ist entscheidend, wenn sich die Ausgewogenheit und der repräsentative Charakter der FLAG in der Praxis widerspiegeln sollen.

Es gibt eine große Anzahl von Faktoren, die die fortdauernde Beteiligung von ehrenamtlichen FLAG-Mitgliedern beeinträchtigen, wie zeitliche Anforderungen, die Dominanz der Interessen des öffentlichen Sektors, fehlende Klarheit über Rollen und Zuständigkeiten, fehlendes Wissen, Interessenkonflikte usw.

Die FLAG-Mitarbeiter

Ein Hauptmerkmal der Achse 4-Umsetzung ist, dass FLAG-Mitarbeiter vor Ort arbeiten können, um die Beteiligung anzuregen und dabei zu helfen, Projekte nach dem Bottom-up-Prinzip zu entwickeln. Die Mitarbeiter müssen außerdem die Arbeit der FLAG unterstützen und sicherstellen, dass das Programm effizient durchgeführt wird. Die Hauptaufgaben des Mitarbeiterteams sollten Folgendes umfassen:

- > Zusammenarbeit und Kommunikation mit örtlichen Gemeinden, strategischen Partnern und der Verwaltungsbehörde;
- > Promotion und Werbung für das Programm;
- > Beantwortung allgemeiner und spezifischer Anfragen sowie Unterstützung beim Verfahren für Projektanträge;
- > Bereitstellung von Beratung und Hilfestellung für Projektträger einschließlich Briefings und Schulungen zu Förderfähigkeitskriterien und Antragsstellung;
- > Bewertung der technischen Aspekte und Förderfähigkeit von Projektanträgen einschließlich Mehrwert, Kosten-Nutzen-Verhältnis und Durchführbarkeit aller Projektvorschläge;

- > Versenden von Briefen mit Angeboten für Beihilfen auf Anweisung der FLAG;
- > Management von Ermächtigungssystemen;
- > Überprüfung und Bearbeitung von Projektanträgen und Ausführung von Zahlungen;
- > Aktenpflege für das materielle und finanzielle Management des Programms und Pflege der Projektakten sowie die damit verbundene Berichterstattung an die FLAG und Verwaltungsbehörde;
- > Projektüberwachung und Datenabgleich für die Bewertung des Programms und der Projekte;
- > Zusammenarbeit und Vernetzung mit anderen FLAG und anderen Gebieten;
- > Unterstützung der FLAG in den Bereichen Verwaltung und Sekretariat.

Das relative Gleichgewicht zwischen diesen Aufgaben kann in Abhängigkeit des im Mitgliedstaat oder in der Region angewandten FLAG-Modells variieren – je zentralisierter z. B. der umgesetzte Ansatz ist, desto weniger finanzielle und administrative Aufgaben muss die FLAG übernehmen. Animation und Unterstützung bei der Projektentwicklung sind in jedem Fall wesentliche Aufgaben.

Die Bewertung der drei LEADER-Generationen ergab eindeutig, dass qualifizierte Mitarbeiter einen sehr wichtigen Beitrag zum Erfolg der gebietsbezogenen Entwicklungsinitiativen wie Achse 4 leisten. Folglich zählen die Anwerbung von Mitarbeitern sowie die Leitung und Entwicklung des FLAG-Teams zu den wichtigsten Aufgaben der FLAG-Partnerschaft.

In Fällen, in denen der FLAG ein kleines Budget zur Verfügung steht, kann es u. U. nur eine Mitarbeiterstelle oder sogar nur eine Teilzeitstelle geben. Wenn das Budget größer ist, kann ein Mitarbeiterteam beschäftigt werden, um die unterschiedlichen Aufgaben abzudecken. In jedem Fall ist es entscheidend, die richtige Person für die Stelle des FLAG-Managers zu finden.

In FLAG, in denen nur ein Mitarbeiter beschäftigt wird, muss dieser fähig sein, eine effektive Animation und Programmverwaltung zu gewährleisten. Dies verlangt eine Kombination von Kompetenzen, die nicht leicht zu finden ist. Wenn die Möglichkeit besteht, zusätzliche Mitarbeiter für die eher administrativen Aufgaben einzustellen, kann sich der Manager auf die Animation und Entwicklung von Kapazitäten konzentrieren, was in den frühen Entwicklungsphasen der FLAG sehr wichtig ist. Dort, wo ein Team beschäftigt werden kann, muss der Manager allerdings über Teamführungs Kompetenzen verfügen bzw. diese entwickeln.

Bei der Auswahl des FLAG-Managers erweisen sich folgende Eigenschaften als wertvoll: Enthusiasmus, Energie, Engagement, Flexibilität, vorausschauendes Handeln und gute Organisationskompetenzen. Ein idealer Kandidat besitzt außerdem eine strategische Vision, gute Kommunikations-, Vernetzungs- und Projektentwicklungskompetenzen sowie unternehmerische Fähigkeiten, Ortskenntnisse und/oder Kenntnisse des örtlichen Fischereisektors, wodurch er in seiner Rolle an Glaubhaftigkeit gewinnt.

Wie die FLAG und das Mitarbeiterteam interagieren und die jeweilige Rollenverteilung hängt sehr stark vom Umfang der verfügbaren Ressourcen ab. Wenn das Mitarbeiterteam klein ist, müssen die FLAG-Mitarbeiter und der Manager voraussichtlich sehr eng zusammenarbeiten. Die FLAG sollte deshalb darüber nachdenken, wie ihr Mitarbeiterteam unterstützt werden kann, z. B. durch Schulungen, Mentoring oder der Unterbringung in einer Organisation mit ähnlichen Aufgaben, in der sie Unterstützung von Kollegen erhalten können.

1.5 Das Management der Beteiligung

Die Grundregeln festlegen

In den frühen Phasen der Partnerschaftsarbeit ist es äußerst wichtig, die Grundregeln für ihre Funktionsweise festzulegen. Diese werden normalerweise im Tätigkeitsprogramm oder Geschäftsplan erläutert. Diese Verfahren werden in Kapitel 4c des Farnet Leitfadens 1 und im dazugehörigen Geschäftsplanbeispiel⁷ detaillierter beschrieben.

Die Partnerschaftsdynamik und die Art und Weise, wie die FLAG-Partner zusammenarbeiten, kann durch unregelmäßige Teilnahme, zu wenige Sitzungen oder die Dominanz einiger Sektormitglieder beeinträchtigt werden. Die Situation kann sich noch verschlimmern, wenn es keine klare Definition der einzelnen Rollen in der FLAG gibt. Aufgrund kultureller Unterschiede zwischen den Wirtschaftssektoren kann es einige Zeit dauern, bis eine Zusammenarbeit möglich ist. Ferner können Schwierigkeiten beim Umgang mit neuen Regeln und Vorschriften sowie der Bürokratie die FLAG vor Herausforderungen stellen.

Die Parameter der neuen Partnerschaft abstecken

Es ist sehr wichtig, zu Beginn ein gemeinsames Verständnis bei den FLAG-Mitgliedern darüber zu schaffen, was der Zweck und die Ziele sind, welche Aufgaben die FLAG besitzt und wie sie diesen nachkommt. Darüber hinaus ist es wichtig, dass alle Mitglieder der FLAG sich ihrer Verpflichtung, im Interesse des lokalen Programms zu handeln, bewusst sind. Bei der Beschlussfassung erhöht eine transparente Teilnahme, die auf fundierten Informationen basiert, die Glaubhaftigkeit der FLAG an der Basis, und wenn die richtigen Personen involviert sind, steigert dies den Wert des lokalen Programms enorm.

Es ist sehr wahrscheinlich, besonders in den frühen Entwicklungsphasen der FLAG, dass die mit unterschiedlichen geografischen Bedingungen, Loyalitäten vor Ort und kulturellen Unterschieden einhergehenden Faktoren Hürden darstellen. Dies ist häufiger in solchen Gebieten der Fall, in denen neue Verbindungen zwischen administrativen Bereichen geschaffen wurden und die Mitglieder

⁷ https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/UKsc_LEADER-Business_Plan_Moray.pdf

lernen müssen, die Interessen des gesamten FLAG-Gebiets anstatt ihre sehr lokalen Interessen zu verfolgen. Die Fähigkeit, die Dinge in ihrem weiteren Kontext zu sehen, könnte sich für einige FLAG-Mitglieder als Herausforderung erweisen, für andere wird die Herausforderung darin bestehen, den öffentlichen Sektor zu ermutigen, auf gleichberechtigter Basis mit Gemeinde und privatem Sektor zusammenzuarbeiten. Sich dieser Faktoren bewusst zu sein und Wege zu finden, mit ihnen umzugehen, wird zur Effektivität der Partnerschaftsarbeit beitragen. Diesbezüglich bietet das Kapitel über Partnerschaft im Farnet Leitfaden 1 einige Orientierungshilfen.

FLAG-Kapazität und Kapazitätsaufbau

Wenn eine neue Gruppe gebildet wird, ist es oft notwendig, einen Prozess in Gang zu setzen, der dazu dient, aus der Gruppe ein funktionierendes Team zu machen. Eine externe Prozessbegleitung kann sich sehr positiv auf den Teamaufbau auswirken, da sie es den FLAG-Mitgliedern ermöglicht, auf neutrale Weise mehr über die anderen Mitglieder zu erfahren und festzustellen, was jedes Mitglied zur Gruppe beitragen kann. Dies kann bessere Arbeitsbeziehungen fördern, die wiederum zu einer vorausschauenden Projektentwicklung führen können, da es ein besseres Verständnis und das notwendige Vertrauen zwischen den Partnern gibt. Man könnte den Prozess mit einem regelmäßig stattfindenden FLAG-Arbeitstreffen verbinden oder kann ihn separat durchführen.

Bei der Weiterentwicklung der Kapazität ist es allerdings wichtig, alle Interessenvertreter der FLAG einzubeziehen. Hierfür sollte eine gute Kommunikation sichergestellt werden. Dies kann mithilfe von Pressemitteilungen, einer eigenen Website, der Teilnahme an oder Austragung von Workshops zum Thema Förderung oder der Teilnahme an Veranstaltungen zum Thema Sensibilisierung erreicht werden. Die Pflege einer aktuellen Kontaktliste der Interessenvertreter ermöglicht die Verteilung schriftlicher Informationen wie Newsletter oder Einladungen zu Gemeindeveranstaltungen.

Es wird einige Zeit dauern, die gemeinsamen Kenntnisse und Kompetenzen aufzubauen, die für eine effektive FLAG-Partnerschaftsarbeit erforderlich sind. Strukturierte oder formelle Schulungen und Maßnahmen zur Förderung des Teamaufbaus sind eine nützliche Investition von Zeit und finanziellen Mitteln, da sie dazu beitragen können, Vertrauen und Respekt innerhalb des FLAG-Teams zu schaffen. Dabei können Themen abgedeckt werden

wie Informationen und Kenntnisse über Achse 4 oder die lokale Entwicklung sowie spezifische Kompetenzen für die FLAG-Arbeit (z. B. Projektbewertung, Ortskenntnisse oder Teamarbeit).

Steuerung der FLAG-Arbeit

Der FLAG kommt eine strategische sowie administrative Rolle zu, und abhängig von der Größe der FLAG müssen Entscheidungen darüber getroffen werden, wie die laufende Umsetzung des Programms gesteuert werden soll. Zunächst muss darüber entschieden werden, ob die gesamte FLAG am Projektbewertungsverfahren beteiligt wird oder diese Aufgabe einem kleineren aber trotzdem repräsentativen Team übertragen wird. Sollte sich für ein kleineres Team entschieden werden, muss dafür gesorgt werden, dass Entscheidungen unter beschlussfähigen Bedingungen getroffen werden, d. h. dass sich die Ausgewogenheit der gesamten Partnerschaft zwischen den unterschiedlichen Sektoren widerspiegelt. Die gesamte FLAG sollte sich mindestens zweimal im Jahr treffen. Dabei kann sie entscheiden, sich verstärkt mit strategischen Prioritäten zu befassen.

Der weitreichende Einsatz von Arbeitsgruppen ist ein wichtiges Instrument der FLAG bei der Steuerung der Partnerschaftsarbeit, wodurch das Arbeitspensum aufgeteilt wird und einzelne Personen die Möglichkeit erhalten, sich zu beteiligen. Diese Gruppen können einen großen Teil der FLAG-Arbeit übernehmen und unterrichten normalerweise die gesamte FLAG über ihre Aktivitäten. Die Arbeitsgruppen bieten die Möglichkeit, die fachlichen Kompetenzen der Partner bestmöglich zu nutzen oder die spezifischen Interessen der Mitglieder oder strategischen Prioritäten der FLAG zu verfolgen. So gibt es beispielsweise thematische Gruppen, die auf Innovation oder Umweltaspekte ausgerichtet sind. Darüber hinaus können Gruppen eingerichtet werden, die die Strategie überwachen und aktualisieren oder bestimmte Aspekte der FLAG-Arbeit übernehmen wie Öffentlichkeitsarbeit oder Engagement der Gemeinde.

Interessenkonflikte

Für die Aufrechterhaltung des Vertrauens und die Gewährleistung einer effektiven Partnerschaftsarbeit ist u. a. die Art und Weise, wie mit Interessenkonflikten umgegangen wird und diese vermieden werden, sehr wichtig. Dabei ist es entscheidend, sich darüber bewusst zu sein, dass die Empfindung eines Interessenkonflikts genauso schädlich

für die FLAG sein kann wie ein tatsächlicher Interessenkonflikt. Interessenkonflikte können entstehen, wenn die Interessen oder Loyalitäten des Einzelnen bezüglich wirtschaftlicher Aspekte, seiner Organisation, persönlicher oder familiärer Aspekte mit dem FLAG-Programm in Konflikt stehen. Dies betrifft FLAG-Mitglieder und FLAG-Mitarbeiter. Derartige Konflikte können Probleme verursachen, da sie u. U. offene Diskussionen verhindern, zu Ergebnissen oder Maßnahmen führen, die nicht im Interesse des Programms sind, den Eindruck geben könnten, dass die FLAG unangemessen gehandelt hat, oder eine Entscheidung bewirken, die als nicht objektiv wahrgenommen wird.

Es ist unerlässlich, dass FLAG spezifische, detaillierte Regelungen entwickeln, die eine Vermeidung von Interessenkonflikten sicherstellen. Wesentliche Grundsätze, die hierbei berücksichtigt werden sollten, sind Objektivität, Transparenz und Rechenschaft. Vor allem Ehrlichkeit ist wichtig und für Mitglieder besteht die Pflicht, jegliche private Interessen anzugeben und im Interesse der FLAG zu handeln anstatt persönliche Interessen, Interessen der eigenen Organisation oder wirtschaftliche Interessen zu verfolgen.

Dabei sollte festgelegt werden, dass alle Mitglieder, die bestimmte Interessen bei einem Projekt haben, dies zu Beginn einer Sitzung angeben, und sie nicht beteiligt sind, wenn Entscheidungen bezüglich dieses Projekts getroffen werden. Mitglieder, an die zwecks Beeinflussung einer Entscheidung herangetreten wurde, sollten dies angeben. Das Mitglied sollte dabei erklären, welche Verbindung zwischen ihm und dem Antragsteller besteht. Diese Angaben sollten im Protokoll der Sitzungen zur Projektauswahl festgehalten werden, das dann z. B. auf der Website der FLAG veröffentlicht werden kann. Einige FLAG fordern Mitglieder, die einen Interessenkonflikt angegeben haben, auf, den Raum während der gesamten Dauer der Beratung über das betreffende Projekt zu verlassen, andere finden, dass ihre Kenntnisse einen wertvollen Beitrag zur Beratung darstellen.

FLAG-Sitzungen

Wo, wann und wie oft sich die FLAG trifft, hat einen direkten Einfluss darauf, ob die Mitglieder teilnehmen und einen Beitrag zur Arbeit der FLAG leisten können. Der zeitliche Aufwand, der mit den Sitzungen und der Vorbereitung der Sitzungen verbunden ist, ist das häufigste Problem für FLAG-Mitglieder. Besonders problematisch ist dies im Falle von ehrenamtlichen Mitgliedern, bei denen die FLAG-Mitgliedschaft nicht Teil ihrer täglichen Arbeit ist. Daher ist es am wichtigsten, dafür zu sorgen, dass alle Mitglieder an den Sitzungen teilnehmen können.

Dies kann erreicht werden, indem die Planung der Sitzungen frühzeitig erfolgt und sichergestellt wird, dass die Sitzungsunterlagen rechtzeitig verteilt werden. Die Zeitplanung und der Ort der Sitzungen werden sich ebenfalls auf den zeitlichen Aufwand der Sitzungen auswirken.

Wo finden die FLAG-Sitzungen statt?

Sie sollten erwägen, was für Ihre FLAG die beste Option ist. Dabei sind die wichtigsten Überlegungen: Was ist für Ihre Partner am praktischsten, welche Verkehrsanbindungen gibt es und welche geografischen Aspekte Ihres Gebiets sind zu beachten? Einige FLAG halten ihre Sitzungen an zentralen Orten ab, die gut an öffentliche Verkehrsmittel angebunden sind, andere bevorzugen abgelegenere Orte, um dazu beizutragen, die Verbundenheit mit dem Gebiet aufrecht zu erhalten. Und einige FLAG lassen ihre Sitzungen im Wechsel an unterschiedlichen Orten stattfinden, damit die Reisebelastung gerechter unter den Partnern verteilt wird.

Manchmal lohnt es sich, die FLAG-Sitzungen mit Besuchen bei geförderten oder potenziellen Projekten zu verbinden, da dies den FLAG-Mitgliedern dabei hilft, Erfahrungen mit Projekten vor Ort zu sammeln, und sie als erstes über mögliche Probleme informiert zu werden.

Wann tritt die FLAG zusammen?

Erfahrungen zeigen, dass es hilfreich ist, die FLAG-Sitzungstermine frühzeitig zu planen, um eine gute Teilnahmequote bei den Sitzungen sicherzustellen, da es für eine große Anzahl von Mitgliedern oft problematisch ist, die Termine der Sitzungen kurzfristig festzulegen. Es sollte darüber nachgedacht werden, zu welcher Uhrzeit die Sitzungen stattfinden können, damit diese so vielen FLAG-Mitgliedern wie möglich passt. Für einige ehrenamtliche Mitglieder und Mitglieder aus der Wirtschaft ist es z. B. einfacher, abends an Sitzungen teilzunehmen. Besondere Aufmerksamkeit sollte hierbei saisonalen Unterschieden bei den Arbeitsbedingungen geschenkt werden, insbesondere jenen, die den Fischereisektor betreffen.

Es gibt Möglichkeiten, die Teilnahme zu erleichtern, wie z. B. Kinderbetreuung oder die Bereitstellung von Essen. Um den Teamaufbauprozess zu fördern, können Vormittagsitzungen mit einem anschließenden gemeinsamen Mittagessen FLAG-Mitarbeitern die Gelegenheit bieten, in einer informellen Situation zusammen zu kommen, sich besser kennen zu lernen und eine Beziehung aufzubauen.

Wie oft finden die FLAG-Sitzungen statt?

Die FLAG muss entscheiden, wie oft sie sich treffen und wie oft sie Projekte bewerten will. Dabei können für die Sitzungen der gesamten FLAG und für die der Beschlussfassenden Gremien verschiedene Zyklen festgelegt werden. Dies ist von FLAG zu FLAG verschieden und hängt davon ab, welches Beschlussfassungsverfahren angewendet wird. Aufgrund der Projektbewertung sind erfahrungsgemäß, abhängig von der Anzahl der Projekte, die die Bewertungsphase erreichen, vier bis fünf Sitzungen im Jahr erforderlich. Wenn die FLAG Arbeitsgruppen einsetzt, können sich diese auch öfter treffen, wodurch die Anzahl der Sitzungen der gesamten FLAG ggf. verringert werden kann.

Leitung der Sitzung

Vergessen Sie nicht, sicherzustellen, dass die Beteiligung für die FLAG-Mitglieder gewinnbringend ist. Die Sitzungen sollten interessant sein und etwas bewirken, und darüber hinaus sollte es Spaß machen, an ihnen teilzunehmen. Durch den Einsatz von PowerPoint-Präsentationen, die Bereitstellung statistischer Daten in einem leserfreundlichen Format und mit graphischen Darstellungen der wichtigsten Informationen sowie durch interaktive Ansätze können Teilnahme und Einbeziehung gefördert werden. Die Unterlagen für die Sitzung werden normalerweise von den FLAG-Mitarbeitern vorbereitet. Es ist möglich, dass die lokale Partnerschaftsarbeit in dem betreffenden FLAG-Gebiet etwas Neues ist und sich die Anzahl der Organisationen mit Beschlussfassungsrollen und -verantwortung erhöht hat, z. B. durch ehrenamtliche Mitglieder und Organisationen der Gemeinde. Wenn effektive Wege gefunden werden, um ihnen dabei zu helfen, am Prozess beteiligt zu sein, kann dies die Motivation und das Verantwortungsgefühl innerhalb der Gemeinde stärken.

1.6 Umsetzung des Programms

Das gesamte Partnerschaftsteam trägt dazu bei, dass die FLAG gut funktioniert, und die laufenden Verfahren sind das Gerüst, auf dem die Projektentwicklungsarbeit aufbaut. Nachfolgend werden einige Eckpunkte genannt, die das gesamte Verfahren der Projektentwicklung abdecken und berücksichtigt werden sollten.

FLAG müssen zugleich strategisch vorgehen und ihre administrative Aufgaben wahrnehmen

Die Untermauerung der Arbeit im Bereich der Strategieentwicklung und -umsetzung ist die wichtigste administrative Aufgabe der FLAG. Es ist von größter Wichtigkeit, dass ein administrativer und finanzieller Rahmen, der klar und solide ist, bereits in der frühen Phase der FLAG-Entwicklung vorhanden ist. Es ist einfacher, sich zu Beginn hierum zu kümmern, als im Nachhinein Änderungen vorzunehmen. Der Farnet Leitfaden 1 beinhaltet einige Vorschläge für die Geschäftsplanung⁸.

Ein einfacher Ansatz, um einen erhöhten Arbeitsaufwand zu vermeiden, besteht darin, bereits vorhandene Materialien zu nutzen. Alle FLAG müssen diesen Aufgaben nachkommen und es besteht daher ausreichend Gelegenheit, von anderen zu lernen. Es ist möglich, dass die FLAG-Partner über eigene Materialien oder Systeme verfügen, die auf relativ einfache Weise angepasst oder übernommen werden können. Ferner sind Dokumentvorlagen, die andere FLAG oder LEADER LAG in der Vergangenheit verwendet haben, verfügbar. Diese Materialien müssen wahrscheinlich angepasst werden, damit sie für Ihre spezifische FLAG geeignet sind. Dennoch liefern sie eine Vorstellung davon, welche Informationen erfasst werden sollten und welche zusätzlichen Informationen für Ihre FLAG eventuell nützlich sein könnten.

Projektanimation

Die Projektanimation ist ein wichtiges Element der Arbeit von Achse 4, die dazu dient, die Anregung und Entwicklung erfolgreicher Projekte zu unterstützen und somit die FLAG-Strategie umzusetzen. Die Animation ist

nachweislich ein wichtiges divergierendes Element und ein sehr erfolgreicher Aspekt von LEADER. Sie ist besonders nützlich bei der Einführung dieser Art von Entwicklung in Gebieten, in denen der gesamte Ansatz neu ist. (Die Projektanimation wird im Kapitel über Projektentwicklung und Projektauswahl detaillierter behandelt.)

Normalerweise ist die Projektanimation die Aufgabe des FLAG-Managers und der FLAG-Mitarbeiter, jedoch kann die Beteiligung von FLAG-Mitgliedern (oder ihren Organisationen), die über Fachkenntnisse im Bereich des Antragstellers verfügen, einen Mehrwert darstellen. Sensibilisierung und Öffentlichkeitsarbeit sind ein fester Bestandteil der Animation und eine sehr gute Gelegenheit für FLAG-Mitarbeiter, das Spektrum der Personen, die an den Projektaktivitäten und der FLAG-Arbeit beteiligt sind, zu erweitern. Die Sensibilisierung sollte in der ganzen Gemeinde erfolgen, nicht nur bei sogenannten leichten Zielen oder den „üblichen Verdächtigen“. Nicht alle Projekte, die zwecks Förderung an die FLAG herangetragen werden, sind im Rahmen von Achse 4 des EFF förderfähig. Die FLAG-Mitarbeiter und FLAG-Mitglieder sollten andere wichtige Fördermöglichkeiten im Gebiet kennen und Antragsteller ggf. auf geeignetere Unterstützungsmöglichkeiten hinweisen.

Fonds, Förderprogramme, übergreifende Projekte

Erfahrungen, die im Rahmen von LEADER gemacht wurden, belegen, dass die Nutzung von Fonds, Förderprogrammen oder „Schirmprojekten“ einen potenziell nützlichen Mechanismus für FLAG darstellt, um die Unterstützung auf prioritäre Anliegen oder Gebiete zu konzentrieren, die im Rahmen der FLAG-Strategie und im Geschäftsplan festgelegt wurden. Darüber hinaus erweisen sie sich als besonders nützlich für die effiziente Verwaltung einer großen Anzahl von Projektanträgen mit kleinerem Umfang. In diesem Fall stellt der Projektträger bei der FLAG einen Antrag, um ein kleines Förderprogramm zu erhalten, das auf eine besondere Priorität ausgerichtet ist. Das Projekt (bzw. Programm) wird unter Berücksichtigung aller Standardkriterien und -bedingungen der FLAG einschließlich der Methoden und Verfahren, die im Rahmen des Förderprogramms für Anträge vorgesehen sind, bewilligt. Nach der Bewilligung wird das Förderprogramm auf der Basis von übertragenen Befugnissen durchgeführt. Dabei ist der Projektträger der FLAG gegenüber verpflichtet, die gewissenhafte Anwendung der Bedingungen und Kriterien sicherzustellen.

⁸ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20DE.pdf>

Während dieser Leitfaden verfasst wurde, war dieser Typansatz noch nicht offiziell von der Europäischen Kommission genehmigt. Es wird eine Rubrik mit „Fragen & Antworten“ hierfür erstellt, die auf der FARNET-Website erscheinen wird.

Anträge und Beschlussfassungsverfahren

Dieser Abschnitt sollte in Verbindung mit dem begleitenden Kapitel über die aktive Projektentwicklung und Projektauswahl gelesen werden, da dieses Thema darin detaillierter behandelt wird. Dabei geht es hauptsächlich um die Rolle der FLAG-Partnerschaft und der FLAG-Mitarbeiter: Wer ist für was bei diesem Verfahren zuständig?

Anträge

In einem zweiphasigen Verfahren wird jeder Antragsteller gebeten, einen anfänglichen Fragebogen auszufüllen, der hinsichtlich der technischen Eignung und Vereinbarkeit mit der FLAG-Strategie bewertet wird. Dies ist normalerweise die Aufgabe der FLAG-Mitarbeiter. Wenn das Projekt in dieser Phase erfolgreich ist, sollte der Antragsteller danach gebeten werden, ein komplettes Antragsformular auszufüllen. Dabei stehen die FLAG-Mitarbeiter dem Antragsteller, falls erforderlich, mit Hilfe und Rat zur Seite.

Die FLAG-Mitglieder befassen sich dann in den regulären Sitzungen mit den eingereichten Anträgen. Wie bereits zuvor erwähnt, sollten die Termine der FLAG-Sitzungen frühzeitig geplant werden, um eine hohe Teilnahmequote sicherzustellen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die FLAG-Mitarbeiter die für die Sitzungen erforderlichen Dokumente rechtzeitig vorbereiten und an die FLAG-Mitglieder verteilen – zwei Wochen vor der Sitzung wäre ideal. Jede FLAG muss selbst entscheiden, welche Dokumente verteilt werden sollen, aber normalerweise zählen hierzu zumindest Informationen zu jedem Projektantrag, der bewertet wird, sowie eine Zusammenfassung des finanziellen und materiellen Fortschritts der FLAG seit der letzten Sitzung.

Technische Bewertung

Bei allen Projekten muss hinsichtlich Achse 4 und der Förderfähigkeitskriterien der Mitgliedstaaten eine technische Bewertung durchgeführt werden. Diese wird normalerweise von einem FLAG-Mitarbeiter durchgeführt, wobei voraussichtlich eine enge Zusammenarbeit mit dem

rechenschaftspflichtigen Gremium stattfindet. Das Ergebnis der Bewertung sollte für diejenigen verfügbar sein, die an der Projektauswahl beteiligt sind.

Bewertung der Projekte

Jede Projektbewertung durch die FLAG sollte auf systematische Weise und mit einer klaren Dokumentation erfolgen. Dies gewährleistet Kohärenz und eine transparente Beschlussfassung. Die Bewertung ist keine präzise Angelegenheit, und es gibt dabei keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Die FLAG-Mitglieder können sehr unterschiedliche Meinungen zu Projekten haben. Daher ist hierbei der Austausch über Kenntnisse und Erfahrungen der FLAG-Mitglieder sehr wichtig. Unterschiedliche Meinungen sind die Grundlage dafür, dass umfassende und offene Diskussionen in den FLAG-Sitzungen stattfinden können.

Anwendung von Auswahlkriterien

Um das Beschlussfassungsverfahren zu erleichtern, könnte die FLAG als Instrument für die Bewertung aller Projekte eine „Punktvergabe“ verwenden, die vorab festgelegte Kriterien umfasst. Diese Kriterien sind unabhängig vom angenommenen Beschlussfassungsansatz äußerst wichtig. Zusätzlich zu den auf Ebene des Mitgliedstaats oder der Region festgelegten Hauptkriterien sollte jede FLAG ihre eigenen Kriterien unter Berücksichtigung ihrer Strategie festlegen und durch die Verwendung dieser Kriterien für alle Anträge sicherstellen, dass das Verfahren objektiv ist. (Anmerkung: Die FLAG kann diese Kriterien oder deren Gewichtung aufgrund von Erfahrungen und Änderungen bei der Strategie oder den Prioritäten entsprechend anpassen.) Eine Punktvergabe sollte als „Richtschnur“ dienen. Sie macht oft die unterschiedlichen Meinungen der FLAG-Mitglieder deutlich. Im Idealfall sollte sie als Grundlage für eine Diskussion in der Sitzung dienen und nicht dazu, einen Grenzwert für die Ablehnung von Projekten zu bestimmen.

Der Antrag muss von einem strategischen Gesichtspunkt aus bewertet werden: Fügt sich das Projekt in die FLAG-Strategie ein, passt es in den Geschäftsplan und betrifft es eine der festgelegten FLAG-Schwerpunktgruppen?

Wenn die FLAG bei einem Projekt zu keinem einstimmigen Beschluss kommt, kann es notwendig sein, darüber abzustimmen, ob das betreffende Projekt gefördert wird oder nicht.

Es ist von größter Wichtigkeit, sicherzustellen, dass alle derartigen Beschlüsse ordnungsgemäß dokumentiert und alle Grundregeln eingehalten werden, d. h. das Verhältnis von Vertretern des öffentlichen Sektors und der Gemeinde und Vertretern des privaten Sektors, die Verfahren bei Interessenkonflikten usw. Daher sollte überlegt werden, wie die Beschlüsse dokumentiert werden. Eine Möglichkeit ist, dass die FLAG-Mitglieder ihre Bewertungen auf elektronischem Wege abgeben, damit diese dann in der Akte aufgeführt werden können.

Dokumentation

Es ist sehr wichtig einen eindeutigen Prüfpfad für die Beschlussfassung der FLAG festzulegen und diesen beizubehalten. Der einfachste Weg, um die Transparenz der Beschlussfassung zu gewährleisten, ist die Dokumentation jedes Verfahrensschrittes. Dies kann dadurch gewährleistet werden, dass jegliche Korrespondenz mit dem Antragsteller, sei es mündlich oder schriftlich, in der Projektakte vermerkt wird. Es sollten detaillierte Protokolle der Beschlüsse erstellt werden. Dabei sollten insbesondere die Gründe für die Ablehnung von Anträgen aufgeführt werden. Wenn der Antragsteller eines Projekts nicht akzeptieren will, dass sein Projekt keine Förderung erhält, obwohl es die lokalen und nationalen Regelungen zulassen, kann er den Beschluss anfechten oder versuchen, in Berufung zu gehen. In dem Fall ist es erforderlich, erklären zu können, wie der Beschluss zustande kam, und die Gründe zu nennen, mit denen die Ablehnung gerechtfertigt wird.

Für die Vollständigkeit des Verfahrens ist es wichtig, dass es eine klare Verteilung der Pflichten unter den FLAG-Mitarbeitern gibt. Diejenigen, die an der Projektentwicklung und -bewertung beteiligt sind, sollten keine Zahlungsanträge genehmigen und Beihilfen auszahlen. Der Prüfpfad für Verwaltungsabläufe sollte klar beschrieben und auf transparente Weise bei jedem dokumentierten Schritt angewendet werden. Dabei sollte es keine Lücken oder Auslassungen geben. Wenn ein Antrag z. B. nicht vollständig ist, dann sollte eine schriftliche Erklärung hierfür beigefügt werden.

1.7 Zahlungsanträge, Berichte und Überwachung

Nachdem die Projekte genehmigt wurden und die Aktivitäten begonnen haben, gehen die ersten Zahlungsanträge ein und es werden begleitende Berichte zum materiellen und finanziellen Fortschritt benötigt. Die Beteiligung der FLAG-Partner besteht hierbei hauptsächlich darin, die erstellten Berichte zu prüfen und die darin enthaltenen Informationen zu nutzen, um das Programm besser zu steuern. Die FLAG werden voraussichtlich aufgefordert, einen jährlichen Bericht über ihre Programme zu verfassen, und von den Partnern wird dabei erwartet, diesen zu überprüfen und zu genehmigen, damit er dann der Verwaltungsbehörde vorgelegt werden kann.

Die Beteiligung der Partner in Bezug auf die Zahlungsanträge ist begrenzt, da hierfür hauptsächlich die FLAG-Mitarbeiter und das rechenschaftspflichtige Gremium zuständig sind. Es gibt zwei Hauptansätze, die hierbei gewöhnlich angenommen werden: Entweder werden die Zahlungsanträge bei der FLAG und dem lokalen rechenschaftspflichtigen Gremium eingereicht, von diesen bearbeitet und dann an die Zahlstelle weitergeleitet oder die Zahlungsanträge werden direkt bei der Zahlstelle eingereicht (in einigen Ländern werden sie dabei der FLAG oder dem rechenschaftspflichtigen Gremium zur Überprüfung vorgelegt). Die Zahlungen können dann entweder direkt von der Zahlstelle oder von der FLAG durchgeführt werden. In jedem Fall benötigen die Projektträger praktische Ratschläge und Unterstützung beim Zahlungsantragsverfahren, besonders in den frühen Phasen ihres Projekts, um unnötige Arbeit zu vermeiden, da dies ein sehr zeitaufwändiges Verfahren sein kann. Normalerweise leisten die FLAG-Mitarbeiter den Großteil dieser Unterstützung.

Zu den grundlegenden Anforderungen, die den Zahlungsantrag untermauern, zählen Elemente wie Belege für Verfahren (z. B. Ausschreibungen usw.) und Ausgaben sowie ein solider Prüfpfad. Es ist wichtig, dass die Projektträger wissen, welche Informationen sie sammeln sollen, was sie weitergeben müssen und welches Formular sie hierfür verwenden sollen. Dies könnten z. B. Originalrechnungen, Kontoauszüge und Zahlungsbestätigungen sein. Barzahlungen sind nicht zulässig.

Die Projektträger müssen außerdem Informationen dazu geben, wie sie bei der Verfolgung ihrer Ziele voranschreiten, sowie über ihre Arbeitsleistung und Ergebnisse. Bei dieser Berichterstattung über die materielle Leistung werden Leistungsindikatoren verwendet, die zwischen den einzelnen Mitgliedstaaten und FLAG variieren. Für einige dieser Indikatoren kann es erforderlich sein, vor Beginn des Projekts einen Richtwert festzulegen, damit Veränderungen gemessen werden können. In diesem Bereich ist die Beteiligung der Partner ausgeprägter. Es ist üblich, dass FLAG-Mitglieder an der Überwachung der Projektleistung beteiligt sind, um das Mitarbeiterteam bei seiner Arbeit zu unterstützen.

Zudem stellt ihr Beitrag bei der Fortschrittsüberwachung ein nützliches Instrument dar, um die Partner direkt an der Arbeit der FLAG zu beteiligen und sie mit den Begünstigten in Kontakt zu bringen. Dies fließt in die Überwachung der Effektivität und fortdauernden Relevanz der Gebietsstrategie der FLAG mit ein und liefert Informationen darüber, welche Anpassungen ggf. erforderlich sind. Auch hier gilt, dass es sehr hilfreich ist, diese Verfahren und begleitenden Hilfestellungen von Beginn an richtig durchzuführen, besonders im Hinblick auf die externe Bewertung der EFF-Programme.

1.8 Fazit

Eine starke und effektive Partnerschaft ist das Fundament des lokalen Entwicklungsansatzes und stellt ein stabiles Element für den Mehrwert dieses Ansatzes dar. Sie entsteht nicht von alleine. Effektive Partnerschaften erfordern Pflege und Maßnahmen zur Aufrechterhaltung in Form von harter Arbeit, sorgfältigem Management und kontinuierlicher Überwachung. Jede Partnerschaft ist anders und hat spezifische Eigenschaften und Bedürfnisse. Der vorliegende Leitfaden soll dazu dienen, einige Grundprinzipien aufzuzeigen, die sich auf Erfahrungen in der Vergangenheit stützen und Ihnen dabei helfen sollen, Ihren eigenen lokalen Ansatz zu entwickeln.

2. Private Unternehmer zur Mitarbeit motivieren und ihre Investitionsbereitschaft fördern

2.1 Einleitung

Es ist wichtig den Privatsektor zu stärken, um die Beschäftigung und die Chancen in Fischereigemeinden, in denen Arbeitsplätze abgebaut wurden oder werden, zu sichern und zu erhöhen. Dies ist in der Zeit nach der Wirtschaftskrise, in der es Einsparungen bei den öffentlichen Diensten gibt, um Staatsdefizite zu verringern, wichtiger denn je. Diese entscheidende Rolle, die dem Privatsektor im Rahmen von Achse 4 des EFF zukommt, wird in Artikel 45 der EFF-Verordnung⁹ anerkannt. Hier wird eine umfassende Beteiligung des Privatsektors an den Lokalen Aktionsgruppen für Fischerei (FLAG) vorgesehen, indem es heißt: „Der Großteil der Vorhaben wird von der Privatwirtschaft durchgeführt.“ Eine effektive Zusammenarbeit mit dem Privatsektor ist deshalb unerlässlich für den Erfolg der FLAG und das wirtschaftliche Wohlergehen des Gebiets.

Dieses Kapitel soll dazu dienen, FLAG und ihren Mitarbeitern dabei zu helfen, zu verstehen, wie sie mit den Unternehmen des Privatsektors ihres Gebiets in Kontakt treten können, deren Wachstum und Nachhaltigkeit fördern und Investitionen¹⁰ des Privatsektors in ihrer Gemeinde anregen können. Die Stärkung des Privatsektors kann auf vielerlei Arten erfolgen – entweder durch Förderung der bereits bestehenden Unternehmen oder neuer Unternehmen, die ganz von vorn beginnen (Unternehmensgründungen) oder jener, die sich infolge einer Auslandsinvestition im Gebiet angesiedelt haben.

In diesem Kapitel wird beschrieben, wie FLAG öffentliche Ressourcen nutzen können, um den Privatsektor zu stärken und den Umfang der Investitionen des Privatsektor in kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zu erhöhen, um dadurch wiederum den Umsatz und die Beschäftigung in den örtlichen Unternehmen zu steigern. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, wie Unternehmenswachstum und Unternehmensgründungen gefördert werden können.

Die Investitionen können aus öffentlichen oder privaten Quellen kommen. In diesem Leitfaden gehen wir davon aus, dass FLAG versuchen, die Wirkung jedes Euro an öffentlichen Ausgaben zu maximieren, und mehr Investitionen des Privatsektors in den produktiven Sektor stimulieren wollen.

Es ist möglich, Investitionen in Unternehmen des Privatsektors mit relativ geringen Ressourcen zu stimulieren. Diese können auf den produktiven Sektor ausgerichtet sein, z. B. durch direkte Investitionen in Unternehmen durch Beihilfen, Kredite oder (in seltenen Fällen) durch Kapitalbeteiligung an Unternehmen. Die Ressourcen können auch auf indirekte Weise verwendet werden, um ein besseres Investitionsklima zu schaffen – z. B. Verbesserungen in den Ortschaften, bessere Dienstleistungen und Gebietsmarketing können die Attraktivität für Unternehmen steigern, und Verbesserungen in den Häfen können eine Kostensenkung und Kapazitätssteigerung für die Schifffahrt oder Fischwirtschaft bewirken. Daneben gibt es Formen der Förderung, die die Stärke des Unternehmenssektors und dessen Fähigkeit Kapital von Investoren aufzunehmen erhöhen. Wie viel Investitionen an einem bestimmten Ort in den produktiven Sektor fließen, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab. Dem allem zugrunde liegt jedoch der Bedarf an erfolgreichen und wachstumsorientierten Unternehmen und dies ist der Schwerpunkt der FLAG.

⁹ Verordnung (EG) Nr. 1198/2006 des Rates

¹⁰ Mit Investitionen ist hierbei jegliche Verwendung von Ressourcen zur Erhöhung der zukünftigen Produktionsleistung und Einnahmen gemeint.

2.2 Zusammenarbeit mit Unternehmen

Den Schwerpunkt auf die Fischerei oder auf das Gebiet legen?

Bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer integrierten lokalen Entwicklungsstrategien beziehen alle FLAG-Partnerschaften den Fischereisektor mit ein. Ein Schwerpunkt dieser Partnerschaften und ihrer Strategien ist Innovation auf lokaler Ebene, um die Entwicklung der lokalen Wirtschaft zu stimulieren.

Der erste wichtige Punkt, den es für die FLAG zu entscheiden gilt, ist, ob sie ihre Strategie für Unternehmenswachstum und Investitionen hauptsächlich auf die Wertschöpfung innerhalb der Wertschöpfungskette der Fischerei gründet oder das Unternehmenswachstum mit einem breiter ausgelegten Ansatz für „lokale Entwicklung“ verfolgt. Auch eine zweigleisige Strategie, bei der versucht wird beides zu tun, ist möglich. Diese Entscheidung hängt von der lokalen Wirtschaft und der Rolle ab, die der Fischerei hierin zukommt. Dort, wo der Anteil der Fischerei in dem Maße gesunken ist, dass sie eine Restaktivität darstellt, ist das Potenzial für eine Nutzung der Wertschöpfungskette wahrscheinlich gering und es ist realistischer, einen breiter ausgelegten Ansatz für lokale Entwicklung anzuwenden. Wenn es allerdings noch eine beträchtliche Aktivität im Bereich der Fischerei gibt, kann es realistisch sein, sich darauf zu konzentrieren, wie man neue Projekte innerhalb der Wertschöpfungskette der Fischerei (z. B. Fischereimärkte) und in den verwandten maritimen Tätigkeiten wie dem Ökotourismus und dem Umweltmanagement voranbringen kann. Zwei weitere Farnet Leitfäden zu den Themen Wertsteigerung für Fischereiprodukte und Diversifizierung (2010)¹¹ decken Aspekte der Aktivitäten ab, die auf die Wertschöpfungskette der Fischerei ausgerichtet sind.

Die sich hieraus ergebende wesentliche Frage ist, auf welche Zielgruppen sich in der Projektschaffungsphase und im Hinblick auf nachfolgende Investitionen konzentriert werden soll. Ein breiter ausgelegter Ansatz für lokale Entwicklung kommt wahrscheinlich denjenigen zugute, die nicht direkt aus dem Bereich Fischerei kommen, aber auch einigen innerhalb der Fischereigemeinden. Bei einer enger ausgerichteten Strategie ist es wahrscheinlich, dass diejenigen davon profitieren, die auf direkte Weise beteiligt sind, sowie untergeordnete Aktivitäten wie Vorbereitung, Logistik und Marketing.

Unternehmensstatistiken

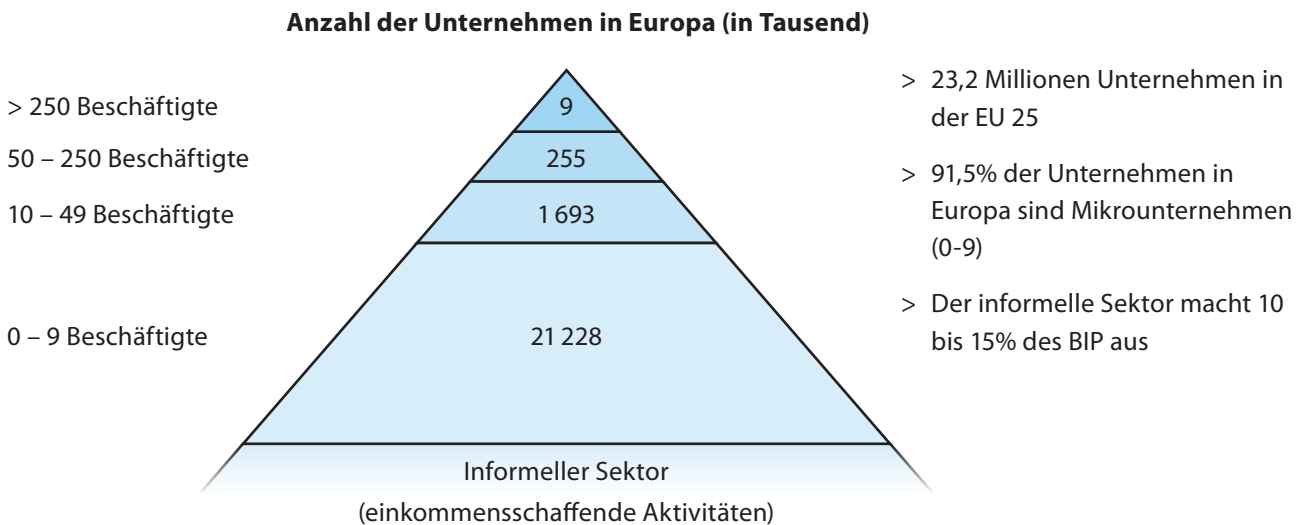
Bevor man in den Unternehmenssektor eingreift, ist es wichtig, diesen zu kennen. Das wird Ihnen dabei helfen, Ihre Interventionen und Ressourcen effektiv und zielgerichtet einzusetzen. Für Unternehmensstatistiken werden Veränderungen beim Unternehmensbestand und bei der hiermit verbundenen Beschäftigung über einen festgelegten Zeitraum beobachtet.

Der erste Schritt hierbei ist die Dokumentation des Unternehmensbestands in Form einer Basisstudie. Diese Basisstudie kann bereits während der Vorbereitung der ursprünglichen Strategie erstellt worden sein. Es gibt eine umfassende Anzahl gemeinsamer Quellen von relevanten Daten, die von unterschiedlichen Regierungsstellen gesammelt wurden. Eine derartige Studie kann von der FLAG, einem wichtigen FLAG-Partner oder einer Gruppe von Partnern durchgeführt werden. Alternativ könnte diese Aufgabe von einer Universität oder einem Forschungszentrum vor Ort für eine angemessene Gebühr übernommen werden.

Wenn eine Datenbank mit dem Bestand der lokalen Unternehmen erstellt wurde, können die Daten auf unterschiedliche Weise analysiert werden. Der Unternehmensbestand kann beispielsweise nach Größenkategorien geordnet werden. Die üblichen Größenkategorien werden in Abbildung 1 veranschaulicht, die die Hierarchie der Unternehmen ausgehend von der Anzahl der Beschäftigten in ganz Europa darstellt und zeigt, dass Mikrounternehmen (0-9 Beschäftigte) bei Weitem die größte Gruppe sind (über 90%) bezogen auf die Anzahl der Unternehmen. Beim Großteil der Unternehmen, die eine Person beschäftigen, handelt es sich um selbstständige Einzelpersonen.

¹¹ Für weitere Informationen siehe <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/de/taxonomy/term/411>

Abbildung 1 – Die Unternehmenspyramide für Europa 25 im Jahr 2005



Quelle: Kommissionsmitteilung vom 10.12.2006 zur KMU-Politik im Hinblick auf die Gesamtanzahl der Unternehmen. Unterteilung gemäß Eurostat 2006 (Daten von 2003).

Trends beim Unternehmensbestand

Das Zusammentragen der grundlegenden Zahlen ist ein erster wichtiger Schritt, um eine Ausgangslage zu einem bestimmten Zeitpunkt zu erhalten. Was allerdings noch wichtiger ist, sind die Trends in den Bereichen Unternehmensgründung, Unternehmensfortbestehen und Scheitern von Unternehmen und zu verstehen, was mit dem Bestand im Verlauf der Zeit geschehen ist. Genau wie die grundlegenden Daten sind einige dieser Trend-Daten aus öffentlichen Quellen erhältlich. Wenn die Trend-Daten nicht direkt verfügbar sind, können sie berechnet werden, insofern Bestandsdaten für mindestens zwei verschiedene Jahre vorliegen. Abhängig von der Art der Daten bzw. Erhebung, kann die Veränderung in vier Hauptkomponenten unterteilt werden. Das hilft Ihnen dabei, ein Verständnis dafür zu entwickeln, was im lokalen Unternehmenssektor geschieht.

- > Geburten – Wie groß ist der Anteil der Beschäftigung und Gesamtzahl der Unternehmen, der auf Unternehmensgründungen zurückzuführen ist?
- > Todesfälle – Wie groß ist der Anteil der Unternehmensschließungen?
- > Ausdehnung und Schrumpfung – wie groß ist jeweils der Anteil der gemessenen Veränderung, der auf eine Ausdehnung und auf eine Schrumpfung zurückzuführen ist?

- > Ansiedelung und Abwanderung – Wie groß ist jeweils der Anteil der Veränderung, der auf die Ansiedelung von Unternehmen im Gebiet und auf die Abwanderung von Unternehmen aus dem Gebiet zurückzuführen ist?

Es genügt, die Zahlen der Unternehmen anzusehen, um ein gültiges Bild davon zu erhalten, wo es eine Veränderung gibt und ob diese Veränderung von einem der vier zuvor genannten Prozesse bewirkt wird. Die meisten kleinen lokalen Wirtschaften werden stärker durch die so genannten Geburten und Todesfälle sowie durch Ausdehnung und Schrumpfung beeinflusst als durch Ansiedelung und Abwanderung. Ausdehnung und Schrumpfung lassen sich aber ohne Beschäftigungsdaten schwer messen. Die relative Gewichtung dieser unterschiedlichen Komponenten hat Auswirkungen auf die FLAG-Strategie für Unternehmen.

In vielen lokalen Wirtschaften ist z. B. die Erhaltung von Unternehmen ein wesentliches Element, um die Wirtschaft in Gang zu halten. Die Langlebigkeit von neu gegründeten Unternehmen und der Anteil, der 12 Monate, 3 Jahre und 5 Jahre besteht, ist hierbei ein wichtiger Indikator, der bei der Ausrichtung hilft. Dort, wo es hohe Unternehmensschließungsraten gibt, ist es möglicherweise besser, die Förderung darauf auszurichten, neu gegründeten Unternehmen zu helfen, fortzubestehen, anstatt mehr Unternehmensgründungen zu fördern. Der Anteil der Unternehmen, die nach drei Jahren weiterbestehen,

ist die wichtigste statistische Angabe bei der Betrachtung der Dauerhaftigkeit von Unternehmen.

Innerhalb der Gesamtzahlen gibt es wahrscheinlich beträchtliche Unterschiede hinsichtlich der Größe der Unternehmen. Die Wirtschaften der FLAG-Gebiete werden wahrscheinlich stark von Mikro-Unternehmen dominiert. Einige politische Entscheidungsträger betonen Maßnahmen, die dazu dienen, Unternehmen und Arbeitsplätze zu bewahren. Diese sind oft sehr wichtig für die Lebensfähigkeit von Mikrounternehmen, da es hier wichtiger ist, einen Beitrag zur Nachhaltigkeit als zum Wachstum zu leisten.

Letztlich ist es sehr wichtig, die Veränderung in den Sektoren zu betrachten. Welche Sektoren der lokalen Wirtschaft wachsen oder schrumpfen? Auf welche Sektoren geht die Veränderung zurück und was geschieht mit ihren Märkten? Sind die lokalen Unternehmen wettbewerbsfähig in Bezug auf Qualität und Kosten? Sogar eine grundlegende Aufteilung in Primär-, Produktions- und Dienstleistungssektor kann dabei helfen, herauszufinden, woher das Wachstum in der Zukunft kommen kann.

Wer sind die Unternehmer?

Ein wichtiger Schritt ist es, sich die bestehenden Unternehmen und Unternehmenseinheiten anzusehen. Viele der potenziellen Unternehmer betreiben allerdings noch kein Unternehmen. Daher ist es wichtig, mehr über die unternehmerischen Eigenschaften der Bevölkerung insgesamt herauszufinden. Historisch bedingt sind z. B. Frauen und junge Menschen in der Gruppe der Unternehmer unterrepräsentiert. Strategien zur Steigerung der Unternehmerrate in diesen beiden Gruppen sind auf lokaler Ebene oft ein guter Ausgangspunkt.

Entsprechende Daten sind oft auf nationaler Ebene und für einige Regionen aus einer Reihe von Quellen erhältlich. Die Arbeitskräfteerhebung¹² liefert z. B. Informationen über den Anteil der Selbstständigen an der Bevölkerung eines Gebiets.

¹² Statistiken zum Arbeitsmarkt der EU einschließlich der Arbeitskräfteerhebung: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/introduction

Bestandsaufnahme der vorhandenen Instrumente zur Unternehmensförderung

Der dritte wichtige Schritt ist, herauszufinden, welche Förderung vorhanden ist und eingesetzt wird, um die lokalen Unternehmen zu unterstützen und das Unternehmertum anzuregen, bevor neue Initiativen erwägt werden. Derartige Förderaktivitäten sollten erfasst werden, damit Lücken und Überschneidungen ermittelt und analysiert werden können. Dazu können Förderaktivitäten zählen, die auf nationaler, regionaler oder lokaler Ebene organisiert und finanziert werden, und die Förderung im Rahmen von Programmen des Regional- und Sozialfonds der EU. Oft ist die örtliche Handelskammer ein guter Ansprechpartner, um herauszufinden, welche Projekte und Programme im Gebiet durchgeführt werden und wo die Lücken am größten sind. Wichtige Überlegungen hierbei sind:

- > Welche Einrichtungen bieten Beratung für Unternehmen an?
- > Wie viele Unternehmer erreichen sie?
- > Was sind das für Unternehmer (z. B. Männer oder Frauen, junge oder ältere Personen, mit höherem oder niedrigerem Bildungsgrad, wo sind sie angesiedelt usw.)?
- > Arbeiten sie mit etablierten Unternehmen oder mit neu gegründeten Unternehmen (oder mit Unternehmern vor der Unternehmensgründung) zusammen?
- > Aus welchen Sektoren kommen die geförderten Unternehmen (z. B. Hi-Tech, Maschinenbau, Dienstleistungen)?
- > Wo sind die Lücken in der derzeitigen Bereitstellung von Förderung in Bezug auf Gruppen, Sektoren, Unternehmensgrößen und geografische Aspekte?
- > Welche Mitarbeiterkapazitäten und -kompetenzen sind in der FLAG selbst oder in der Dachorganisation, die sie beherbergt, vorhanden?

Mithilfe dieser Analyse kann man ein gutes Bild davon erhalten, wie die Förderung mit der zugrunde liegenden Unternehmensstruktur, die durch Betrachtung der Unternehmensstatistiken ermittelt wurde, im Zusammenhang steht. Hieraus ergeben sich wichtige Anregungen für eine Diskussion darüber, welche Lücken möglicherweise direkt durch die FLAG oder mit ihrer Unterstützung in den Bereichen Unternehmenskultur, Förderung für Unternehmensgründer, Zugang zu finanziellen Initiativen und Förderung für Festigung und Wachstum geschlossen werden sollten.

Mit Interessentengruppen zusammenarbeiten, um die Bedürfnisse der Unternehmen zu verstehen

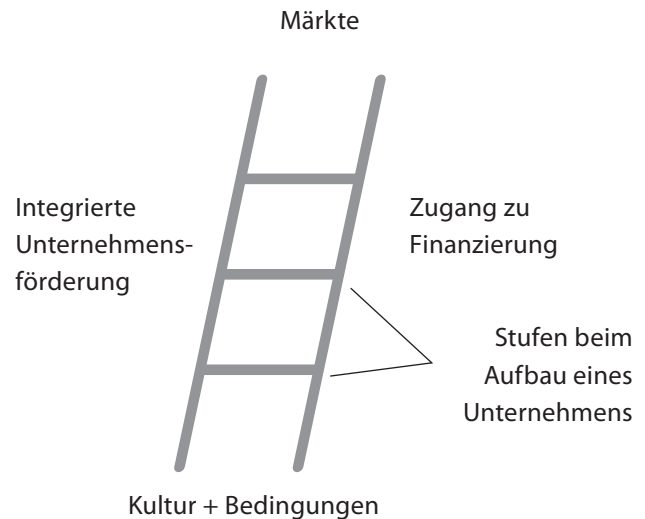
Im Idealfall richtet die FLAG eine Untergruppe ein, die sich mit dem Thema der Zusammenarbeit mit Unternehmen befasst. Dieser Gruppe sollten wichtige Akteure angehören: Einzelpersonen und Organisationen des Privatsektors, der Einrichtungen, die mit Unternehmen zusammenarbeiten, aus Gemeinden und anderen wichtigen öffentlichen Einrichtungen. Dabei ist es wichtig, zu ermitteln, welche FLAG-Akteure aus dem Privatsektor kommen, und sie mit lokalen Unternehmen und Organisationen zu ergänzen. Es ist entscheidend, dass die Diskussionen über Unternehmen am Ende nicht nur zwischen den Vertretern der öffentlichen Einrichtungen stattfinden. Viele lokale Aktionsgruppen von LEADER haben sektorale Arbeitsgruppen mit Unternehmen eingerichtet. Wenn Sie mit einzelnen Unternehmen zusammenarbeiten, müssen Sie darauf achten, für Transparenz zu sorgen, und sicherstellen, dass es Verfahren gibt, um auf jegliche tatsächliche oder wahrgenommene Interessenkonflikte zu reagieren.

Wenn Sie die Unternehmensstatistiken des lokalen Gebiets und die verfügbare Förderung für Unternehmen kennen, ist es entscheidend, die lokalen Unternehmen zu ihren Schwierigkeiten und Sichtweisen zu befragen. Das hilft der FLAG dabei, die wahren Probleme und Möglichkeiten der lokalen Unternehmen, die bestehende Bereitstellung von Unternehmensförderung und mögliche Lücken zu identifizieren. Darauf aufbauend kann die FLAG einen lokalen Aktionsplan für die Förderung von Unternehmen erstellen, der auf die Bedürfnisse und Möglichkeiten ausgerichtet ist, die vorhandene Unterstützung ergänzt und im Einklang mit der FLAG, ihrer Strategie und den verfügbaren Ressourcen steht.

2.3 Potenzielle Massnahmen

Die Unternehmensförderung kann als Leiter dargestellt werden, die die Unternehmen erklimmen und die sich auf die lokale Unternehmenskultur und die lokalen Bedingungen stützt.

Unternehmerische Leiter



Die Förderung für Unternehmensgründer und der Zugang zu Finanzierung sind wichtige Stufen beim Erklimmen dieser Leiter, aber um ganz oben anzukommen, müssen die Unternehmen in der Lage sein, sich zu festigen und zu wachsen. Hierfür brauchen sie den Zugang zu den Märkten. In vielen Ländern ist die Versorgung der Unternehmen mit finanziellen Mitteln durch Beihilfen eine der Hauptfunktionen der FLAG. Dieser Teil des Leitfadens zeigt, dass dies nur eine Möglichkeit ist, Unternehmen zu fördern. Die FLAG können die zuvor in der Abbildung genannten vier Punkte kombinieren und dabei die Arten der Förderung auf jeder Stufe an die Bedürfnisse der lokalen Unternehmen anpassen.

In jedem Fall sollte die FLAG die vorausgegangene Analyse berücksichtigen und darüber nachdenken, wie, bezogen auf die Art und das Ausmaß, eine angemessene Beteiligung der FLAG und anderer für Entwicklung zuständiger Gremien aussehen könnte.

Unternehmenskultur und Bedingungen

Die lokale Unternehmenskultur und lokalen Bedingungen für Unternehmen zu ändern, ist ein langatmiges und weit reichendes Vorhaben. Die FLAG kann hierzu beitragen und sogar eine leitende Rolle dabei spielen. Sie kann diese Aufgabe jedoch kaum allein bewältigen.

Hinsichtlich der Unternehmenskultur kann sie einen Beitrag leisten, z. B. durch die Einführung von unternehmensrelevanter Bildung in Schulen, den Einsatz von Vorbildern und die Nutzung von Promotionsveranstaltungen für Unternehmen, um die Idee, Unternehmer zu werden, an eine breitere Öffentlichkeit heranzutragen.

Die Bedingungen für Unternehmen hängen oft von nationalen Regelungen und Systemen ab. In den vergangenen Jahren wurde der Vereinfachung der Unternehmensgründung und des Steuersystems viel Aufmerksamkeit geschenkt. Die FLAG hat hierauf zwar keinen Einfluss, aber sie sollte sich dieser Faktoren bewusst sein, da sie den Rahmen für Ihre Beteiligung festlegen. Weitere Informationen für alle EU-Mitgliedstaaten finden Sie in den Berichten „Doing Business“¹³ der Weltbank.

Unternehmenserziehung

Unternehmensrelevante Bildung ist ein entscheidender Faktor, wenn es darum geht, Unternehmenskulturen und Denkweisen zu ändern, und in vielen Gebieten wurde ein vorausschauender Ansatz gewählt, um unternehmensrelevante Bildung auf den Lehrplan von Schulen und Hochschulen zu setzen. Dies ist ein Instrument für eine langfristige Strategie. Es wurden hierbei zwei unterschiedliche Ansätze identifiziert. Beim niederländischen Ansatz wurde der gesamte Lehrplan unternehmerischer ausgerichtet – durch Schwerpunktlegung auf Teamarbeit, Kreativität, Risiko und einen projektbezogeneren Ansatz beim Lernen. Bei diesem Ansatz des aktiven Lernens werden Kompetenzen entwickelt, die für zukünftige Unternehmer und in anderen Aufgabenbereichen nützlich sind.

Der zweite Ansatz besteht darin, ein Unternehmenselement in die Schule zu bringen – z. B. indem man es den Schülern ermöglicht, ein Miniunternehmen aufzubauen. Dieser Ansatz wurde in Asturien¹⁴ und Norwegen entwickelt und ergab über einen mittelfristigen Zeitraum beträchtliche nachweisbare Auswirkungen auf die

Unternehmensgründungsquote. Kleinere Initiativen wie Unternehmenswochen in Schulen, bei denen ein projektbasierter Ansatz angewandt wird, könnten ein guter Ausgangspunkt sein.

Obwohl Änderungen in den Lehrplänen über den direkten Zuständigkeitsbereich einer FLAG hinausgehen, kann die FLAG trotzdem eine aktive Rolle dabei spielen, indem sie diese Ansätze unterstützt oder ergänzt, z. B. durch die Bereitstellung von Mentoren, Materialien oder Praktikumsplätzen.

Medien, Vorbilder, Auszeichnungen, Veranstaltungen

Unternehmerisches Handeln weist ein starkes Erziehungselement auf, d. h. dass Personen, die in Familien aufwachsen, in denen es Unternehmer gibt, eher selbst ein Unternehmen gründen. Dies zeigt sich bei einigen Migrantengemeinschaften wie z. B. den im Vereinigten Königreich lebenden Asiaten aus Ostafrika, die sehr erfolgreich bei der Schaffung einer florierenden Unternehmensgemeinschaft waren, nachdem sie als Flüchtlinge mit wenig mehr als einem Koffer mit Habseligkeiten vertrieben wurden.

In weniger unternehmerischen Gemeinschaften können Vorbilder wichtig sein, die jungen Menschen zeigen, dass die Möglichkeit besteht, ein Unternehmen zu gründen. Meistens sind die Vorbilder zu realitätsfern wie z. B. höchst erfolgreiche Unternehmer wie Bill Gates. Ein breites Spektrum von Vorbildern, die aus der Gemeinschaft kommen – junge und ältere Menschen, Frauen und Männer, unterschiedliche ethnische Ursprünge oder Sprachgruppen –, ist notwendig.

Preisverleihungen und andere Veranstaltungen können das Unternehmertum ebenso vorantreiben und das Bild von Unternehmern in der Gesellschaft verändern. Diese können mit der Unterstützung von lokalen Zeitungen und Handelskammern organisiert werden.

Auch hier gibt es gute Gelegenheiten für FLAG, sich zu beteiligen, indem sie derartige Projekte leiten, fördern oder hierbei eine ergänzende Rolle spielen. Die FLAG können beispielsweise die in ihren Beschlussfassungsgremien oder sektoralen Arbeitsgruppen vertretenden Unternehmen dazu motivieren, in Schulen Vorträge zu halten und sich an Kursen für Unternehmensgründer zu beteiligen.

¹³ <http://www.doingbusiness.org/reports>

¹⁴ http://www.valnalon.com/valnalon_educa/

Förderung für Unternehmensgründer

Aktive Kontaktaufnahme

Aktive Kontaktaufnahme bedeutet, dass die Angestellten der Organisationen, die Unternehmen fördern, ihre Büros verlassen und in der Gemeinde aktiv werden. Dies ist der wichtigste Schritt im Rahmen der Unternehmensförderung, um das Spektrum von Personen und Unternehmen, die eine Förderung erhalten, zu erweitern. In allen Gemeinschaften, in denen keine vorausschauenden Maßnahmen ergriffen werden, gibt es eine Vielzahl potenzieller Unternehmer, die nicht vorankommen. Eine Eurobarometer-Studie¹⁵ ergab, dass 44% der Bevölkerung eine Unternehmensgründung als positive Option sehen. Dennoch machen die Selbstständigen in den meisten europäischen Wirtschaften nur rund 10% aus.

In den meisten Wirtschaften sind Frauen die größte Gruppe, die in Unternehmen unterrepräsentiert ist. Frauen stellen ein ungenutztes Potenzial als Unternehmerinnen in Fischereigemeinden dar, da sie oft über Erfahrungen mit der unternehmerischen Seite von Fischereiunternehmen verfügen. Junge Menschen sind als Unternehmer ebenfalls unterrepräsentiert.

Für eine gute Kontaktaufnahme sind zwei Techniken wesentlich, bei denen jeweils das genutzt wird, was bereits vorhanden ist. Zunächst sollte man die Orte aufsuchen, wo man diese Gruppen antrifft – bei Frauen z. B. Schulen oder Kinderspielplätze. Für junge Menschen könnte unternehmensrelevante Bildung an Hochschulen und Schulen ein guter Ausgangspunkt sein. Lokale Unternehmensmessen können von Nutzen sein und es können Verbindungen zu stattfindenden Konferenzen und Veranstaltungen aufgebaut werden. Außerdem sollten vorhandene Kapazitäten in der Gemeinde nach dem Hucklepack-Prinzip genutzt werden, indem ehrenamtliche und andere Gruppen eingesetzt werden, die eine bestimmte Personengruppe zusammenbringen. Die Website *Wiki-preneurship*¹⁶ gibt einen hilfreichen Überblick über Kontaktaufnahmeaktivitäten und Links zu erfolgreichen Projektbeispielen.

Aufgrund ihres partnerschaftsbezogenen Charakters und ihrer lokalen Beteiligung können FLAG einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Dienste für Unternehmensförderung

mit gemeinschaftsbasierten Aktivitäten zu verbinden. Dabei kann es notwendig sein, vorhandene Initiativen zu ergänzen oder anzupassen, um den lokalen Bedürfnissen gerecht zu werden oder neue Dienste zur Kontaktaufnahme wie Studienreisen oder -austausche zu fördern, zu unterstützen oder anzuregen. Einige größere FLAG können sogar Mitarbeiter beschäftigen, die für die Kontaktaufnahme eingesetzt werden.

Beratung und Unternehmensplanung

An den meisten Orten gibt es eine Art Beratungsdienst für Unternehmen, der den Unternehmen u. a. dabei hilft, einen Geschäftsplan zu erstellen. Obwohl viele Unternehmen auch ohne einen solchen Geschäftsplan erfolgreich waren, ist er zweifellos nützlich für die Entwicklungsplanung und in einigen Fällen gesetzlich vorgeschrieben. Wenn ein Unternehmen Fremdfinanzierung benötigt, ist er entscheidend für die Bewilligung finanzieller Mitteln von Fördersystemen, Banken, anderen Kreditgebern und Investoren. Für Beratungsdienste ist es am wichtigsten, mit der Gemeinde in Kontakt zu kommen und einen Ansatz der Kontaktaufnahme anzuwenden. Beratungsstellen sollten darüber nachdenken, wie sie mehr Beraterinnen und junge Berater beschäftigen können und so ihr spießiges Image verändern können. Der Termin bei einem Berater sollte weniger wie ein Termin bei einem Bankdirektor sein und mehr einem Gespräch mit einem geschätzten und sachkundigen Freund gleichen.

Hierbei kann die FLAG eine wichtige Rolle spielen, nämlich bei der Identifizierung von Lücken im Beratungsdienst oder Bedürfnissen und dabei diese zu schließen bzw. zu befriedigen sowie bei der Ausweitung der Kontaktaufnahme in Bezug auf geographische Aspekte und spezifische Zielgruppen. Die FLAG kann bei der Anregung oder Weiterentwicklung derartiger Beratungsdienste mit bestehenden Diensteanbietern, Unternehmensgruppen, NRO oder anderen Akteuren zusammenarbeiten. In Einzelfällen ist die Nutzung einer solchen Beratung die Voraussetzung für den Zugang zu Förderung im Rahmen von weiteren Unternehmensentwicklungsaktivitäten, die von der FLAG gefördert werden. Für FLAG kann es sich außerdem als sehr hilfreich erweisen, Manager oder andere Mitarbeiter mit unternehmerischen Kompetenzen zu beschäftigen. FLAG sollten zumindest in der Lage sein, Gewinn- und Verlustrechnungen, Bilanzen und Budgets zu prüfen, um die Lebensfähigkeit der ausgewählten Projekte bewerten zu können.

¹⁵ http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm

¹⁶ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.1_Outreach

Coaching und Mentoring

Mit Coaching bzw. Begleitung ist eine individuelle Unterstützung durch einen „Coach“ gemeint. Dieser wird normalerweise für diese Dienstleistung bezahlt. Mit Mentoring ist eine individuelle Unterstützung durch einen Mentor gemeint. Dabei handelt es sich üblicherweise um einen berufstätigen oder pensionierten Geschäftsmann, der mit dem Unternehmensgründungsverfahren vertraut ist. Mentoren bieten ihre Dienste normalerweise kostenlos an. Beide sind relativ einfache Formen der Unterstützung, die in unterschiedlichem Maße formal und mit relativ geringen Kosten verbunden sind. Wenn die FLAG einen Bedarf oder eine potenzielle Gelegenheit für diese Art von Initiative entdeckt, kann sie diese direkt einführen oder die Initiative einer Organisation, die diesen Dienst anbieten möchte, unterstützen. Wichtig ist es hierbei, die erforderlichen Kompetenzen ausgehend von den ermittelten Bedürfnissen zu bestimmen.

Coaching und Begleitung wurden in formaleren Konzepten, wie Bizfizz¹⁷ und das Institut Sirolli¹⁸ sie anbieten, weiterentwickelt. Sirollis Konzept entstand aus seinen eigenen Erfahrungen als Unternehmensbegleiter in der Fischereigemeinde Esperance in Westaustralien. Bizfizz ist ein

vergleichbarer Dienst im Vereinigten Königreich, der als Gemeinschaftsunternehmen von der New Economics Foundation und dem Civic Trust gegründet wurde. Bei beiden Konzepten kommt ein unparteiischer Begleiter/Coach zum Einsatz, dem eine Schlüsselfunktion bei der Unterstützung zukommt. Die Coachs müssen kontaktfreudig sein, freundlich, aber auch neutral und die Ideen des Unternehmers unterstützen anstatt ihrer eigenen. Bei beiden Modellen gibt es eine lokale Unterstützungsgruppe, die sich aus Personen zusammensetzt, die in der örtlichen Gemeinde aktiv sind. Diese informelle Gruppe von rund 25 Personen trifft sich einmal im Monat, um sich über die Arbeit des Begleiters zu informieren und Anregungen zu geben, wie bestimmte Probleme angegangen werden können.

In beiden Fällen haben die Coachs in kleinen Gemeinden, die über ein hohes Potenzial an Sozialkapital verfügen, gute Ergebnisse erzielt. Daher scheinen sie für Fischereigemeinden ideal zu sein. Wenn formale Konzepte angewandt werden, sind hiermit direkte Kosten verbunden. Es gibt eine Vielzahl von Beispielen dafür, dass lokale Aktionsgruppen von LEADER¹⁹ lokale Gruppen, Gemeinden und Organisationen dabei unterstützt haben, diese Konzepte anzuwenden.

¹⁷ <http://www.bizfizz.org.uk/>

¹⁸ <http://www.sirolli.com/Home/tabid/36/Default.aspx>

¹⁹ Bizfizz in Leader+ North Northumberland, UK Sirolli in Leader+ Tayside UK.

Das Sirolli-Konzept

In seinem Buch „Ripples from the Zambezi“²⁰ beschreibt Ernesto Sirolli, wie er die Unternehmensbegleitung erfand, während er in der Fischereigemeinde Esperance in Westaustralien arbeitete. Damals wurde die Fischereiflotte dazu gezwungen, wegen der Überfischung weniger Tunfisch zu fangen, und deshalb wurde auch die Tunfischkonservenfabrik geschlossen. Sirolli begann damit, Mauri, den ehemaligen Direktor der Konservenfabrik, der nun in seiner Garage Fisch räucherte, zu unterstützen. Er half Mauri dabei, sein Geschäft unter Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zu betreiben und seinen Fisch am Markt anzubieten. Er machte für ihn Werbung, indem er es schaffte, dass der geräucherte Tunfisch fortan auf der Speisekarte des Parlaments von Südaustralien angeboten wurde. Dies verhalf Mauri dazu, seinen Fisch zu verkaufen, und darüber hinaus Sirolli, von sich in der Stadt hören zu machen – als neue Form der Unterstützung für Unternehmen.

Bald schon half er Trawler-Besitzern dabei, Sashimi zu verkaufen. Anstatt wie bisher mit Tunfischkonserven 60 Cent pro Kilo zu verdienen, konnten sie den Preis auf 15 \$ pro Kilo gesteigert.

Heute, 30 Jahre später, ist Esperance eine expandierende Stadt mit einer großen Bandbreite an kleinen und mittleren Unternehmen. Sirollis nächste Herausforderung bestand darin, Bauern dabei zu helfen, einen Markt für Schafwolle zu finden, die sonst weggeworfen wurde. Ausgehend von diesen Erfahrungen wurde eine Philosophie der Unternehmensbegleitung entwickelt, die an hunderte von Gemeinden in Australien, den Vereinigten Staaten und seit Kurzem auch im Vereinigten Königreich verkauft wurde.

²⁰ Siehe *RipplesfromtheZambezi* bei Google Bücher.

Start-up-Netzwerke

Seit vielen Jahren bereits weiß man, dass Unternehmensgründer voneinander lernen können. Netzwerke für Unternehmensgründer sind hilfreich, um Unternehmern die Möglichkeit zu geben, mit Gleichgesinnten Kontakt aufzunehmen und von ihnen zu lernen oder Unterstützung zu erhalten, und dadurch ihre Isolation zu verhindern. Sie tragen dazu bei, dass Unternehmensgründungen unterstützt werden, z. B. durch Risikoverringerung und Kostenverteilung, das Erreichen der erforderlichen kritischen Masse für eine Förderung z. B. von der FLAG oder einfach durch die Schaffung einer Basis für die Kontaktaufnahme der FLAG oder Förderorganisationen mit den Unternehmern.

Unternehmerschulungen

An vielen Orten gibt es eine Art Schulungsprogramm für Unternehmensgründer. Derartige Ansätze können von den FLAG gefördert werden. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Projekt GLOCAL²¹, in dessen Rahmen Schulungen für Unternehmensgründer in abgeschiedenen Gebieten in Portugal angeboten werden. Diese sind Teil eines integrierten Programms mit Schulungen, Beratung, Unterstützung und Finanzierung. Mehr Informationen zum Thema Schulungen für Unternehmer und Unternehmensgründer, einschließlich GLOCAL, sind auf der Website Wikipreneurship²² verfügbar. Die meisten Schulungsprogramme für Unternehmensgründer erzielen ein hohes Niveau an anfänglichem Interesse, jedoch nur wenige Teilnehmer entscheiden sich danach, ein Unternehmen zu gründen. Wenn GLOCAL 120 Personen zum ersten Treffen einlädt, bleiben nachher 15 übrig, die an der Schulung teilnehmen und zehn davon gründen wirklich ein Unternehmen. Ein wichtiger Punkt für FLAG ist, dass durch die Integrierung von Schulungen in eine Gesamtstrategie für Unternehmensförderung und Unternehmensgründung mehr erreicht und ein Mehrwert erzielt werden kann.

Start-up-Zentren, Arbeitsräume und Inkubatoren

Eine Vielzahl kleiner Unternehmen wird von Hinterzimmern und Garagen aus betrieben. Wenn sie jedoch

wachsen oder zukunftsfähiger werden, benötigen sie größere Räumlichkeiten, die besser angebunden sind und besser verwaltet werden können, z. B. im Hinblick auf hygienische Aspekte, den Zugang oder angemessene Empfangsmöglichkeiten für Kunden.

Mit den sogenannten „verwalteten Arbeitsräumen“ (managed workspace) wird ein breites Angebot an Arbeitsräumen beschrieben, die meist von öffentlichen oder sozialen Unternehmen betrieben werden. Während des aktuellen Konjunkturrückgangs ist ein starkes Wachstum bei der Bereitstellung von Arbeitsräumen zu verzeichnen, da leer stehende Geschäfts- und Industriegebäude vermietet werden, die dann wiederum in kleinere Einheiten unterteilt werden, um sie an neu gegründete Unternehmen zu vermieten. Dennoch ist die Bereitstellung dieser Art von Räumlichkeiten oft nicht ausreichend – besonderes was Arbeitsräume betrifft, für die nur ein Monat Miete im Voraus gezahlt werden muss.

Start-up-Zentren sind eine Form von verwalteten Arbeitsräumen, die sehr günstige Bedingungen für den Einzug und Auszug bieten und mit einem Grundservice einschließlich Heizung, Strom, Telefon und Internet ausgestattet sind. Diese Zentren bieten zum einen Arbeitsräume und helfen zum anderen dabei, Unternehmensgründer zusammenzubringen. Es gibt sie in vielen unterschiedlichen Formen, von Arbeitsräumen, die von mehreren Personen genutzt werden, bis hin zu individuellen und gesicherten Arbeitsräumen.

Die Inkubation ist ein Verfahren, bei dem Unterstützungsdienste angeboten werden, um neu gegründete Unternehmen oder die Entwicklung und das Wachstum von neuen Produkten zu unterstützen. Obwohl hierbei nicht immer Arbeitsräume bereitgestellt werden, sind die meisten Inkubatoren (*Entwicklungszentren*) zugleich Arbeitsräume. Es gibt immer mehr spezialisierte Inkubatoren²³, z. B. für die digitalen Wirtschaftszweige. In Irland hat *Bord lascaigh Mhara (BIM)* ein auf Meeresfrüchte spezialisiertes Entwicklungszentrum²⁴ mit Räumen für die Frischfishverarbeitung, Unternehmensinkubationseinheiten, professionellem Labor, Räumen für Produktentwicklung und einem Raum für Innovation und Produktkonzepte eingerichtet.

²¹ http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg2-suc6-glocal.pdf

²² http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.6_Training

²³ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.3_Incubators

²⁴ http://www.bim.ie/templates/text_content.asp?node_id=1083

Derartige Arbeitsräume stellen eine der wenigen Investitionen dar, die sich langfristig für lokale Entwicklungsorganisationen auszahlen, da sie selbsttragend werden können. Dies macht aus Arbeitsräumen eine attraktive Option, die lokale Gruppen oder Organisationen in Erwägung ziehen sollten. Ob es für eine FLAG angemessen ist, sich hieran direkt zu beteiligen, hängt von ihrer Struktur, dem Budget usw. ab. Wahrscheinlicher ist es, dass eine FLAG sich daran beteiligt, einen strategischen Partner bei der Entwicklung einer solchen Initiative zu unterstützen.

Zugang zu Finanzierung

In diesem Teil werden zwei Hauptquellen der Finanzierung behandelt: Investitionen des Privatsektors sowie Kredite und Beihilfen des öffentlichen Sektors.

Investitionen verstehen

Investitionen des Privatsektors sind das, was eine gesunde lokale Wirtschaft am Leben erhält. Dabei gibt es sowohl das Angebot als auch die Nachfrage. Die Nachfrage nach Investitionen kommt von den Unternehmen selbst. Dabei handelt es sich entweder um im Gebiet etablierte Unternehmen, neu gegründete Unternehmen oder um Unternehmen, die infolge einer Auslandsinvestition von einem anderen Standort an diesen verlagert wurden.

Grundsätzlich gibt es drei Hauptgruppen von Investitionen:

- > Die Unternehmer selbst, ihre Familien und Freunde sind oft die Hauptinvestoren eines Unternehmens – besonders in den frühen Phasen. Dabei handelt es sich um lokale Investitionsquellen, die auf Sicherheit und einige auf Anlageerträge abzielen.
- > Banken sind aufgrund der Kredite, die sie an Unternehmen vergeben, Investoren. Normalerweise werden diese Investitionen durch Vermögenswerte des Unternehmens (Anlagen, Maschinen und Gebäude) oder Vermögenswerte des Eigentümers abgesichert.
- > Beteiligungskapitalgeber beteiligen sich am Unternehmen und werden damit am Gewinn und/oder am eventuellen Verkauf oder Börsengang beteiligt.

Während die Investitionen des Unternehmers und der Familie in den frühen Phasen oft wichtig sind, sind sie weniger bedeutend, wenn das Unternehmen einmal angelaufen ist. Zu diesem Zeitpunkt werden Investitionen

für die Erhaltung und das weitere Wachstum des Unternehmens benötigt.

Kredite von Banken an Unternehmen erfordern Eigenkapital und Zinszahlungen im Gegenzug. Aufgrund der Zinszahlungen sind wahrscheinlich höhere Einnahmen erforderlich, und dass diese Einnahmen in Gewinne umgewandelt werden können. Dies bedeutet wiederum, dass ein verbessertes Management und Controlling erforderlich sind, damit die Kredite zu Erfolg verhelfen.

Unternehmen fürchten sich oft vor Investoren, weil sie sich nicht verschulden wollen oder weil sie denken, dass die Beteiligungskapitalgeber Hauptanteilhaber an ihrem Unternehmen werden. Banken und Investoren zögern oft, sich in frühen Unternehmensphasen und an Unternehmen, die sich noch nicht bewiesen haben, zu beteiligen. Obwohl die Unternehmen offen für Fremdinvestitionen sind, verstehen sie nur selten, welche Schritte sie unternehmen müssen, um das Unternehmen „investitionsreif“ zu machen, oder worauf es den Investoren ankommt.

Daraus ergibt sich, dass FLAG entweder direkt oder über Mittlerorganisationen mit den lokalen Unternehmen und dem Finanzsektor zusammenarbeiten müssen, um die Unternehmen dazu zu ermutigen, zu wachsen.

Beihilfen und Projektförderung

Eine der Hauptarten der Förderung, die FLAG den Unternehmen zukommen lassen, sind Beihilfen, die über Aufrufe zur Einreichung von Projektvorschlägen nach dem Wettbewerbsprinzip vergeben werden. Allerdings sind diese, wenn nicht sorgsam damit umgegangen wird, teuer und es gibt oft sogenannte Mitnahmeeffekte, d. h. dass Unternehmen finanzielle Mittel erhalten, die auch ohne diese Förderung gegründet worden und gewachsen wären. In anderen Fällen dienen sie Unternehmen, die sonst nicht lebensfähig wären, als Subventionen. Bei der Einrichtung oder Unterstützung von Systemen für Unternehmensentwicklung oder Beihilfen zur Verbesserung oder in Fällen, in denen Unternehmen Vorschläge für individuelle Projekte oder Gruppenprojekte einreichen, ist es für die FLAG äußerst wichtig, dass geeignete Beschlussfassungskriterien vorhanden sind. Durch diese sollte sichergestellt werden, dass eine angemessene Vorbereitung und Geschäftsplanung stattgefunden hat, dass andere „reguläre“ Formen der Förderung nicht verfügbar sind, dass die Förderung Effekte erzielt, die wirklich einen Mehrwert darstellen, d. h. der Mitnahmeeffekt ist gering

und das geförderte Unternehmen oder die geförderte Initiative ist physisch und finanziell lebensfähig und erzeugt reale und messbare Gewinne. Wenn FLAG die Entstehung und das Wachstum von bestimmten Arten von Unternehmen und Sektoren anregen wollen, ist es normalerweise am besten, Beihilfen mit anderen Formen der Unterstützung für Unternehmen, die in diesem Kapitel beschrieben wurden, zu kombinieren, um die zuvor ermittelten Bedürfnisse der Unternehmen zu befriedigen.

Investitionsreife

Die meisten Lösungen für das Problem des Zugangs zu Finanzierung beginnen mit der Idee, das Angebot an Finanzierung und besonders an Krediten zu erhöhen. Neben dem fehlenden Angebot, kann es jedoch noch weitere Gründe für dieses Problem geben, insbesondere die Tatsache, dass viele Unternehmer ein Unternehmen gründen, ohne über einen soliden finanziellen Hintergrund und die ausreichende Disziplin für ihr Unternehmen zu verfügen. Mit den zahlreichen zuvor genannten Formen der Unterstützung für neu gegründete Unternehmen werden zwar einige dieser Probleme angegangen, die Verbesserung der finanziellen Grundbildung und Fähigkeiten²⁵ der Unternehmer ist jedoch ein weiteres wichtiges Element der Unterstützung in diesem Bereich. Auf einer zweiten Ebene ist die Verbesserung der Investitionsreife der etablierten Unternehmen mit Wachstumspotenzial die Voraussetzung dafür, Investmentgesellschaften anzuziehen. Die FLAG könnten eine wichtige Rolle spielen, wenn es darum geht, Unterstützung für lokale Unternehmen bereitzustellen, um ihnen dabei zu helfen, investitionsreif zu werden.

Finanzierungsprodukte

Darüber hinaus könnte es erforderlich sein, geeignetere und zielgerichtete Finanzierungsprodukte zu entwickeln. Ein gutes Beispiel hierfür ist die über die letzten zehn Jahre erfolgte Mikrofinanzierung. Bei diesen Finanzierungsprodukten, die meist von NRO bereitgestellt werden, liegt der Schwerpunkt auf der Bereitstellung von Mikrokrediten von unter 25 000 € an Unternehmen, die weniger als 10 Beschäftigte haben. Der Großteil der Mikrofinanzierungssysteme sollte am besten auf regionaler oder nationaler Ebene angeboten werden, um dafür zu sorgen, dass der Transaktionsfluss ausreichend ist und

die Systeme finanziell nachhaltiger werden. In der EU sind viele der Mikrofinanzierungsanbieter Mitglieder des Europäischen Mikrofinanzierungsnetzes. Daher können Sie die zuständigen Einrichtungen in Ihrem Mitgliedstaat ausfindig machen. Auch diesbezüglich bietet die Website Wiki-preneurship einen hilfreichen Überblick über das Spektrum an Möglichkeiten²⁶.

Die Kreditvergabe ist die Arbeit von Spezialisten und sollte wahrscheinlich am besten von einem professionellen Dienst betrieben werden. Es liegen einige nützliche Erfahrungen mit innovativen Konzepten vor wie Erneuerungsfonds für Darlehen, Zinszuschüsse, Kreditbürgschaftsfonds, Konzepte mit geteiltem Risiko und weitere Finanzierungskonzepte, die im Rahmen von LEADER und anderen EU-Initiativen angewandt wurden, von denen einige für manche FLAG relevant sein könnten²⁷. In einigen Fällen bedeutet dies, dass LAG und FLAG direkt mit Banken zusammenarbeiten, um lokale Lösungen zu entwickeln.

Andere Arten von Kreditfonds sind auf größere Investitionen ausgelegt und übersteigen die von der EU festgelegte Grenze von 25 000 €. Sie sind für die meisten FLAG wahrscheinlich nicht zugänglich. Wenn derartige Kredite vergeben werden, müssen sie den Vorschriften für staatliche Beihilfen entsprechen. Diese legen fest, dass alle Investitionen in kleine oder mittlere Unternehmen unter der „De minimis“- bzw. Höchstgrenze von 300 000 € über eine Dauer von drei Jahren liegen müssen. Andernfalls muss der Mitgliedstaat die EU davon in Kenntnis setzen.

Konsolidierung und Wachstum

Ein großer Teil dieses Kapitels und der Unternehmensförderung konzentriert sich zwar auf Unternehmensgründungen und Unternehmen im ersten Jahr nach der Gründung. Starke Erfolge, besonders hinsichtlich Beschäftigung und Wachstum, können jedoch erzielt werden, indem man den Schwerpunkt auf erfahrenere Unternehmer legt. Dies sollte durch Ihre Zusammenarbeit mit dem Sektor und Ihre Analyse bestätigt werden. Diese Schwerpunktsetzung kann besonders wichtig sein, wenn es darum geht, Arbeitsplätze zu erhalten und neue zu schaffen. Diese Unternehmer wissen bereits, wie man

²⁵ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.2_Financial_literacy

²⁶ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.3_Adapting_financial_products

²⁷ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfs/cms/farnet/content/farnet-managing-authorities-meeting-28-29092010#attachments>

ein Unternehmen betreibt, und unter ihnen befinden sich jene, die in der Lage sind, dafür zu sorgen, dass ihr bestehendes Unternehmen wächst, und gleichzeitig neue Unternehmensideen zu entwickeln.

Im Rahmen der FLAG-Förderung für etablierte Unternehmen ist die Notwendigkeit, neu gegründete Unternehmen zu fördern, ein zentrales Anliegen. Dabei ist es oft notwendig, diese Förderung von der Förderung für Unternehmensgründungen zu unterscheiden. Darüber hinaus ist sie wahrscheinlich spezialisierter und es muss deshalb auf andere Dienstleistungsanbieter zurückgegriffen werden. Viele der zuvor genannten Initiativen gehen bereits über die anfängliche Unternehmensgründungsphase hinaus, während einige noch angepasst oder weiterentwickelt werden könnten, um den Bedürfnissen reiferer Unternehmen gerecht zu werden.

Einmal mehr können hierbei einfache und relativ kostengünstige Initiativen sehr effektiv sein. Etablierte Unternehmen können z. B. davon profitieren, einem Unternehmensnetzwerk anzugehören – besonders, dann, wenn hierin Unternehmer mit ähnlichen Arten von Unternehmen zusammenkommen, die sich in derselben Phase des Unternehmenszyklus befinden. Der Nutzen der Unterstützung durch Gleichgesinnte und der kritischen Masse kommen hier genauso zum Tragen wie im Fall von Unternehmensgründungen.

Die meisten dieser Unternehmen sind auf Wachstum nicht vorbereitet und es gibt große Kapazitätsprobleme, insbesondere im Hinblick auf Finanzierung und Management. Hochwertige fachkundige Unterstützung ist eine gute Möglichkeit, wachstumsorientierten Unternehmen zu helfen, und die FLAG kann hierbei helfen, z. B. durch die Vermittlung von Experten, die Erstellung von Listen oder Datenbanken sowie die Vermittlung und Bereitstellung finanzieller Förderung.

Initiativen für Versorgungskettenmanagement sind im Lebensmittelsektor relativ üblich und stellen einen Bereich dar, in dem die FLAG mit bestehenden Unternehmen zusammenarbeiten könnten. Direkte Ansätze für den Fischereisektor sind im Leitfaden zur Wertsteigerung²⁸ zu finden. Fischereiprodukte werden auch durch allgemeinere Ansätze abgedeckt. Die von RDP geförderte

Versorgungsketteninitiative C2²⁹ in Schottland ist ein erfolgreiches Beispiel hierfür.

Ein besonderes Problem ist in vielen Gebieten, dass die Unternehmer älter werden und der Mechanismus für den Verkauf oder die Übertragung ihrer Unternehmen nicht ausreichend entwickelt ist. Die Zusammenarbeit mit Unternehmern und potenziellen Käufern oder Nachfolgern³⁰ kann eine gute Möglichkeit darstellen, die bestehende Unternehmensaktivität zu erhalten. Hier gibt es viele gute Beispiele für die Unterstützung von neuen Unternehmern, die sich in ein bestehendes Unternehmen in ländlichen Gebieten in Europa und andernorts einkaufen oder Anteile übernehmen, z. B. mithilfe von Kapitalbeteiligungskonzepten. Initiativen für Nachfolgeplanung und Managementwechsel sind im landwirtschaftlichen und ländlichen Unternehmenssektor immer gängiger. LEADER und andere Programme für ländliche Gebiete haben hierbei als Instrument gedient, um einige dieser Ansätze umzusetzen. Viele derartige Ansätze werden nun auf andere Sektoren übertragen. Das schottische im Bereich der Landwirtschaft entwickelte Unternehmenskonzept „Planning to Succeed“ wurde unlängst auf den Fischereisektor übertragen³¹. Die FLAG oder Arbeitsgruppen der FLAG könnten ähnliche Konzepte entwickeln.

2.4 Fazit

Es gibt zahlreiche Erfahrungen im Bereich der Zusammenarbeit mit dem Privatsektor über lokale und gebietsbezogene Entwicklungsansätze. In diesem Kapitel wurden nur einige genannt; das Gleiche gilt für die weiteren Informationsquellen. Zweifellos gibt es keinen allgemeingültigen besten Ansatz und in jedem FLAG-Gebiet gibt es andere Herausforderungen und Möglichkeiten. Es gibt jedoch einen zentralen Grundsatz, der für alle gilt: Es ist notwendig, die Herausforderungen und Potenziale der lokalen Unternehmen zu verstehen, zu letzteren Kontakt aufzunehmen und mit ihnen zusammenzuarbeiten, um die Erhaltung und das Wachstum der lokalen Wirtschaft sicherzustellen.

²⁸ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/de/taxonomy/term/411>

²⁹ <http://www.ctwo.org.uk/why-collaborate/case-studies-collaborative-relationships.aspx?show=Salmac>

³⁰ http://www.wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.4.2_Transfer

³¹ <http://www.seafoodscotland.org/it/notizie/notiziari/323-seafood-scotland-urges-processors-to-plan-to-succeed.html>

3. Aktive projektentwicklung und projektauswahl

3.1 Ein strategischer ansatz

Einleitung

Dieser Informationsteil ergänzt den Farnet Leitfaden 1 „Ein Leitfaden für Lokale Aktionsgruppen für Fischerei“ und bietet eine umfassendere Orientierungshilfe für die komplexe, aber wichtige Phase der Auswahl von Projekten.

Nachdem die Entwicklungsstrategie von der FLAG festgelegt und der Aktionsplan von den regionalen oder nationalen Behörden genehmigt wurde, ist es an der Zeit, aktiv zu werden und die Projekte, mit denen die Strategie umgesetzt werden soll, anzuregen und durchzuführen. Dabei geht es darum, die „richtigen“ Projekte anzuregen, zu entwickeln und auszuwählen, d. h. Projekte, die dazu beitragen, neue und nachhaltige Perspektiven für die Zukunft zu schaffen.

Bei der Projektauswahl gibt es zahlreiche Verfahren; die beiden wichtigsten hierbei sind:

- > Eine zeitlich unbegrenzte Aufforderung zur Einreichung von Vorschlägen, gefolgt von den Entwicklungs-, Unterstützungs- und Bewertungsverfahren, die schließlich zur Projektauswahl führen;
- > Aktionen, die von den lokalen Gruppen selbst angeregt und umgesetzt werden. Dabei handelt es sich entweder um Initiativen zur Verfolgung strategischer Prioritäten, die sich in die beschlossene Strategie und den Umsetzungsplan einfügen, oder um Aktionen, die direkt zur Umsetzung dieser Strategie beitragen, wie Animations-, Informations- oder Schulungsaktivitäten. Derartige Projekte können entweder direkt oder mit Hilfe von Diensteanbietern umgesetzt werden.

FLAG haben es hauptsächlich mit dem ersten Verfahren zu tun. Für den Erfolg der Aufforderung zur Einreichung von Projektvorschlägen ist es wichtig, dass:

- > sie durch eine umfassende Bereitstellung von Informationen, Schulungen, technischer Unterstützung, gezielter Beratung für potenzielle Begünstigte und die Weiterverfolgung von genehmigten Projekten gestützt wird;
- > sie in ausreichendem Maße zielgerichtet ist, um den Eigenschaften des Gebiets, der Art und Zahl der potenziellen Antragsteller, deren Erfahrungen und Qualifizierungen gerecht zu werden;
- > mit ihr die Ziele der Strategie unmittelbar verfolgt werden, d. h. dass keine Einmal- oder „Bonanza“-Effekte angeregt werden, sondern die Nutzung von öffentlicher Intervention, um eine Qualitätssteigerung bei der Beschaffenheit der Projekte und der Art und Weise, wie sich diese für einen größeren Nutzen im Gebiet ergänzen, zu erreichen.

In diesem Informationsteil werden eine Anzahl wichtiger Instrumente und Methoden für die Phasen Aufforderung, Unterstützung, Auswahl und Weiterverfolgung der Projekte beschrieben. Die besten Methoden sind jene, die der jeweiligen FLAG für die Entwicklungsstrategie in ihrem Gebiet am besten geeignet erscheinen, wobei die lokalen Anforderungen und beobachteten Erfolge und Probleme berücksichtigt werden. Dies sollte wiederum zum Austausch über Ideen, Erfahrungen und bewährte Verfahren im Rahmen des FARNET führen.

Impulse geben, unterstützen, auswählen

Die FLAG ist für die Kohärenz der von ihr im Rahmen ihrer Entwicklungsstrategie geförderten Aktionen verantwortlich. Dabei verfolgt sie eine ehrgeizige Strategie, um in ihrem Gebiet eine positive Entwicklung zu bewirken. Diese muss nun umgesetzt werden. Es ist dieses Bestreben, das die FLAG tagtäglich mit ihrer Arbeit umsetzt, indem sie kontinuierlich die Schaffung von Projekten anregt, die diesen Anforderungen gerecht werden.

In den meisten Gebieten ist dieser Übergang von der Strategie zu konkreten Projekten nicht einfach. Folgende Situationen können auftreten:

- > Es gibt nicht genügend Projekte: Die Fischereigemeinden sind mit großen Problemen konfrontiert und finden es schwierig, sich an den Projekten zu beteiligen und diese schließlich durchzuführen. Eine pessimistische Einstellung in Bezug auf die Zukunft ist oft ein demotivierender, einschränkender Faktor und erfordert viel Arbeit im Bereich Vertrauensbildung, Mobilisierung und Motivation. Die Förderung kleinerer Projekte, die schnelle Gewinne oder Erfolge bewirkt, kann dazu dienen, positive Beispiele zu geben und für Inspiration zu sorgen.
- > Die Zahl der Projekte ist höher, allerdings fallen die Projekte ohne Unterstützung und Orientierungshilfen oft eher allgemein oder gewöhnlich aus, verfolgen nicht die Strategie und die entsprechenden Prioritäten und schaffen nur wenige echte Synergien. Hier kann die FLAG eine wichtige Rolle bei der Projektanregung spielen, indem sie zwischen den Projektträgern, dem Gebiet und der Strategie Verbindungen schafft und die am besten geeigneten Projekte finanziell fördert.
- > Unabhängig vom Gebiet sind die innovativsten Projekte oft auch die komplexesten. Da bei diesen Projekten oft mit den seit langer Zeit bestehenden oder traditionellen Verfahren gebrochen wird, können die hiermit verbundenen Änderungen für Aufruhr sorgen und daher missverstanden werden.
- > Die interessantesten Projekte sind nur sehr selten isolierte Initiativen, und das bedeutet, dass derartige Projekte die Beteiligung von Frauen und Männern mit unterschiedlichen Profilen und Hintergründen erfordern, die aus unterschiedlichen Gebieten kommen. Folglich ist ihre Umsetzung oft komplex.
- > Viele der interessantesten und strategisch bedeutendsten Projekte erfordern viel Zeit, bevor sie Früchte tragen, und umfassen aufeinander folgende Phasen, die mehrere Jahre dauern können. Daher ist es unklug hier sparen zu wollen.

Den Kontext verstehen

Mit dem folgenden Diagramm soll den FLAG dabei geholfen werden, die Situation ihrer Gebiete besser zu verstehen:

1. In vielen Gebieten findet man die Situation eines „geringen Angebots an Projekten“ und die vorgeschlagenen Projekte bieten oft wenig Neues und stimmen nur in geringem Maße mit der Strategie, die von der FLAG festgelegt wurde, überein. Die Anregung von mehr Projekten und die Bereitstellung von Beispielen dafür, wie bei der Entwicklung neuer Ideen anders vorgegangen werden kann, ist eine wichtige Aufgabe der FLAG.
2. In anderen Gebieten, gibt es bereits einige Projekte, die mit den strategischen Zielsetzungen der FLAG übereinstimmen, allerdings ist das Angebot noch gering. Hier kann sich die FLAG darauf konzentrieren, diese Projekte zu unterstützen. Durch die Bekanntmachung der ersten Erfolge kann dann eine Art Schneeballeffekt bei weiteren potenziellen Projektträgern erzeugt werden.
3. In einigen Gebieten gibt es ein großes Angebot an Projekten, die jedoch nicht mit den strategischen Zielsetzungen der FLAG übereinstimmen oder sich sogar gegen die Strategie richten, z. B. im Hinblick auf Umweltschäden oder Spekulation. Hierbei kann die FLAG versuchen, einige Projekte neu auszurichten und so mit der Strategie in Einklang zu bringen.
4. In nur wenigen Gebieten gibt es ein großes Angebot an Projekten, die gut mit der Strategie übereinstimmen. In diesen seltenen Fällen kann die FLAG den Schwerpunkt darauf legen, die Aufforderungen zur Einreichung von Anträgen korrekt durchzuführen und Bedingungen für Projektträger zu schaffen, die dazu beitragen, dass diese ihr Projekt so effizient wie möglich durchführen können.

Unabhängig von der Situation im jeweiligen Gebiet ist die Projektauswahl ein Teil des Gesamtverfahrens der vorausschauenden Entwicklung, die von der Basis („grass-roots“) ausgeht. Dabei sollten die Fischereigemeinden und all diejenigen, die an einem Projekt beteiligt sein könnten, involviert werden, um sie zur Formulierung von Projekten zu ermutigen, dabei zu unterstützen und zu begleiten. Umfassende Informationen über Achse 4, die Arten von gesuchten Projekten und ihre Förderfähigkeit im Rahmen von Achse 4 sind erforderlich, jedoch allein nicht



ausreichend, um Projekte herbeizuführen, die mit den Zielsetzungen der Strategie übereinstimmen. Die aktive Steuerung der Projektentwicklung vor Ort, zielt darauf ab, den strategischen Linien der von der FLAG festgelegten Aktion eine greifbare Form zu verleihen. Die Strategie ist wie „eine Bibel“, die alle Akteure, die an der Umsetzung von Achse 4 beteiligt sind, leitet.

Die jahrzehntelange Erfahrung mit lokaler Entwicklung zeigt, dass hinsichtlich der Sensibilisierung und Bereitstellung von Informationen, der Ermittlung guter Ideen, dem Coaching, um Akteure von der „Idee zum Projekt“ zu bringen, und der anschließenden fachkundigen Beratung, um vom „Projekt zur Aktion“ überzugehen, viel Arbeit geleistet werden muss. Projektauswahlmethoden sind Teil dieses Verfahrens. Sie variieren abhängig von den Eigenschaften des Gebiets, der von der FLAG festgelegten Entwicklungsstrategie und den Bedürfnissen der Projektträger. Projekte, die von der FLAG gefördert, unterstützt, ausgewählt und finanziert werden, müssen mit der festgelegten Strategie übereinstimmen. Einige der Projekte können ggf. zu einer Verbesserung dieser Strategie führen oder neue Chancen eröffnen.

Das Projektauswahlverfahren ist daher kein rein administratives Verfahren und die FLAG nicht allein eine zusätzliche Ebene bzw. ein neues „Fenster“ zum Erhalt von Finanzierung. Wenn dies die Vision der FLAG wäre, dann würden im Rahmen von Achse 4 in den meisten Fällen gewöhnliche Projekte mit einer begrenzten Wirkung und fehlender Spezifität finanziert, von denen einige auch ohne finanzielle Förderung hätten durchgeführt werden können.

3.2 Zwei arten von methoden und instrumenten

Es kann zwischen Methoden und Instrumenten, die als „proaktiv“ beschrieben werden (die FLAG ergreift die Initiative und organisiert z. B. Schulungen, bietet Beratung und technische Unterstützung an und vernetzt potenzielle Antragsteller, damit sich zwischen ihnen eine Zusammenarbeit entwickeln kann, usw.), und anderen, die als reaktiv oder „passiv“ beschrieben werden (z. B. Anforderungen zur Einreichung von Anträgen, Systeme und Materialien sind vorhanden und Anträge werden erwartet), unterschieden werden.

Handelt es sich um einen klassischen Ansatz, werden nur reaktive Instrumente angewandt. Bei einem territorialen Ansatz findet eine Mischung der beiden im folgenden Diagramm beschriebenen Ansätze Anwendung.

Die Verwendung dieser Instrumente spiegelt den lokalen Kontext wider und hängt von mehreren Faktoren ab: territoriale Ebene der Intervention, verfügbare Ressourcen, politische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Bedingungen.

Im Wesentlichen ist es die Aufgabe der FLAG über die Verwendung dieser Instrumente zu entscheiden und ihre Bedeutung und Gewichtung festzulegen. Es gibt jedoch eine Anzahl vorgeschriebener Verfahren und Regeln für die Umsetzung von Achse 4, die durch die Vorschriften der Gemeinschaft und die von der Gemeinschaft oder auf nationaler und in einigen Ländern auf regionaler Ebene beschlossenen politischen Orientierungen festgelegt sind.

Territorialer Ansatz und Projektauswahl		
Klassischer Ansatz		Territorialer Ansatz
Ersteller der Kriterien für Projektauswahl und Antragsteller haben keinen Kontakt	↔	Potenzielle Begünstigte beteiligen sich an der Erstellung der Auswahlkriterien
Allgemeine Kriterien werden bei allen Anträgen angewandt	↔	Differenzierte Kriterien ermöglichen die Schwerpunktlegung auf Gruppen und Gebiete
Genaue Kriterien	↔	Breiter gefasste Kriterien, die zum Nachdenken anregen
Undifferenzierte Verbreitung	↔	Proaktiver Ansatz: Bereitstellung von Informationen, Schulungen, technischer Unterstützung
Programmunterlagen liegen in Verwaltungssprache vor	↔	Vereinfachte Programmunterlagen
Projekte werden von Expertenteam und Verwaltungsbehörde ausgewählt	↔	Lokale Partnerschaft ist für Projektauswahl zuständig

Proaktive Methoden und Instrumente

Proaktive Instrumente sollen dazu dienen:

- > die Wahrnehmung der FLAG-Strategie zu erhöhen und die Interessenvertreter zur Beteiligung zu ermutigen;
- > die Sensibilisierung für die gesuchte Art von Projekten, die sich aus dieser Strategie ergeben, zu erhöhen;
- > die Ausarbeitung dieser Projekte zu unterstützen, bis sie der FLAG zwecks Entscheidung hinsichtlich einer Förderung vorgestellt werden;
- > die Weiterverfolgung dieser Projekte und ihre Verflechtung mit ähnlichen oder komplementären laufenden Projekten im Gebiet zu gewährleisten.

Unterstützung bei der lokalen Umsetzung

Im Rahmen von Achse 4 und abhängig von den verfügbaren Ressourcen, kann das technische Team der FLAG aus einem einzigen Mitarbeiter, auch in Teilzeit, oder aus drei bis vier Mitarbeitern bestehen. Das bedeutet nicht, dass dieses FLAG-Team allein arbeitet. Es kann von allen Partnerorganisationen der FLAG, die u. U. über eigene qualifizierte Mitarbeiter oder Teams verfügen, unterstützt werden. Alle vorhandenen Ressourcen können zur Umsetzung der FLAG-Strategie beitragen: Hierzu zählen Projektmitarbeiter von LEADER, technische Experten der Industrie- und Handelskammer, Vorsitzende der örtlichen Fischereiausschüsse, rechtliche Berater, technische Experten, die mit wirtschaftlichen Aspekten innerhalb von lokalen Behörden betraut sind, und Vertreter von lokalen Einrichtungen für Entwicklung.

Alle diese Personen verfügen über ein Insider-Wissen über die Anliegen von Fischereigemeinden und darüber, welche anderen Interessenvertreter in der Lage sind, lokale Projekte durchzuführen. Sie können sich am Dialog beteiligen, Kontakte knüpfen und die FLAG-Strategie tagtäglich umsetzen. Darüber hinaus sind sie in der Öffentlichkeit bekannt und man weiß, wo sie anzutreffen sind. Diejenigen, die ein Projekt durchführen, können sich an sie wenden. Die lokalen Managementteams haben keine Hemmungen, sich in Bezirke und Dörfer vor Ort zu begeben, um mit Menschen in Kontakt zu treten. Bei der Arbeit im Rahmen der Umsetzung der lokalen Strategie muss die FLAG sicherstellen, dass diejenigen, die hieran beteiligt sind, den nachfolgenden Aufgaben nachkommen.

Information und Kommunikation

Die erste Aufgabe besteht darin, für mehr Wahrnehmung zu sorgen und Frauen und Männer im Gebiet dazu zu bekommen, sich zu beteiligen, mit der Zielsetzung, ihr Wissen und ihre Kompetenzen zu nutzen und von der Dynamik und den Ressourcen, die auf lokaler Ebene vorhanden sind, zu profitieren.

Ein wichtiger Aspekt erfolgreichen Projektmanagements ist wirksame Kommunikation. Diese erfordert ein beträchtliches Maß an Aufmerksamkeit und einen professionellen Ansatz. Daher sollten die notwendigen Schritte unternommen werden, um dafür zu sorgen, dass die erforderlichen Kompetenzen innerhalb der FLAG vorhanden sind.

Eine gute Kommunikation verschafft der FLAG ein höheres Profil und gewährleistet mehr Beteiligung innerhalb der örtlichen Gemeinde. Außerdem kann hierdurch bei den potenziellen Begünstigten der Projekte und den Menschen vor Ort im Allgemeinen Vertrauen aufgebaut werden. Gute Kommunikation ist so geartet, dass eine größtmögliche Anzahl von Menschen versteht, welche Ziele die FLAG verfolgt und welche Aktivitäten sie durchführt.

Bei einer guten Kommunikation sollte Folgendes beachtet werden:

- > Man sollte wissen, was man sagen will. Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitteilungen wichtig sind, einen großen Informationsgehalt haben und überzeugende Argumente enthalten, die Ihre Ziele untermauern.
- > Bestimmen Sie bei jeder Mitteilung genau die Zielgruppe und stellen Sie sicher, dass Sie eine angemessene und klare Ausdrucksweise verwenden, die gut verständlich ist.
- > Wählen Sie für jede Zielgruppe, jeden Zweck bzw. jede Mitteilung das Kommunikationsmedium sorgfältig aus und stellen Sie dabei sicher, dass es für die Situation am besten geeignet ist (elektronisch, schriftlich, visuell, mündlich).
- > Erstellen Sie einen Zeitplan für die Kommunikationsaktivitäten und notieren Sie dabei besonders wichtige Perioden.
- > Bewerten Sie sorgfältig die Effektivität jeder Mitteilung, damit Sie Ihre Strategie verbessern können. Bitten Sie die Zielgruppe um eine Rückmeldung dazu, ob die Mitteilung gut angekommen ist und einfach zu verstehen war. Bewerten Sie die Kostenwirksamkeit der Kommunikationsausgaben.

Zusammenfassend bedeutet das, dass Sie Ihre Kommunikationsaktivitäten nicht als bloße organisatorische Aufgabe betrachten sollten, sondern eine Kommunikationsstrategie festlegen und umsetzen sollten, deren Wirkung man messen kann.

Dabei gibt es für FLAG zahlreiche Kommunikationsmöglichkeiten. Es folgen einige Beispiele:

- > Informationstreffen;
- > eine eigene oder gemeinsam mit anderen genutzte Website;
- > E-Mail-Verteilerlisten, die z. B. auf der Beteiligung an Strategiekonsultationen aufbauen;
- > Newsletter, Blogs, Tools von sozialen Netzwerken usw., bei denen der Schwerpunkt auf die interessantesten Initiativen, geförderte Projekte, den Fortschritt des Programms und Überlegungen zur Strategie gelegt wird;
- > Broschüren, in denen das Programm und die Aufforderungen zur Einreichung von Projektvorschlägen vorgestellt werden;
- > Berichte in der Lokalpresse und im Radio und Fernsehen;
- > Teilnahme an Fachmessen und Veranstaltungen;
- > Wanderausstellungen an unterschiedlichen Orten im Gebiet.

Dieses Verfahren der Sensibilisierung und Einbeziehung erfordert Zeit und muss auf sehr professionelle Weise organisiert werden, und zwar Schritt für Schritt. Es handelt sich hierbei um ein langsames, partizipatives Verfahren, das den schrittweisen Aufbau von Vertrauen bewirkt. Gestärkt werden kann dieses Verfahren durch ein umfassendes Konsultationsverfahren im Rahmen der Entwicklung der Strategie (vgl. Farnet Leitfaden 1, Seite 21) und es wird erleichtert, wenn bei den geförderten Initiativen die ersten Früchte der Arbeit zu sehen sind.

Prioritäre Zielgruppen ins Visier nehmen

Spezielle Maßnahmen sollten bezüglich der Zielgruppen ergriffen werden, die in der Strategie festgelegt sind. Gemeint ist hiermit natürlich die Fischereigemeinde und innerhalb der Gemeinde:

- > Gruppen von Fischern, die am meisten von Einkommensveränderungen betroffen sind;
- > Die am meisten betroffenen Fischereigebiete, Dörfer und Häfen;
- > Bevölkerungsgruppen, die direkt von dieser Tätigkeit abhängig sind, wie Frauen und Familien von Fischern, junge Menschen, Beschäftigte von Fischverarbeitungsbetrieben usw.

Für jede dieser Zielgruppen können spezifische Sensibilisierungs- und Informationskampagnen durchgeführt werden.

In Gebieten, in denen eine sehr schwierige Situation anzutreffen ist, fällt es betroffenen Personen oft schwer, Alternativen in Erwägung zu ziehen. Davon zu erfahren, dass an einem anderen Ort Lösungen für die Arbeitssituation gefunden wurden, kann als Auslöser dienen, um einer Gemeinde dabei zu helfen, eine Lösung für ihre eigene Situation zu finden. Das FARNET kann ein besonders nützliches Mittel für eine derartige Sensibilisierung sein.

Arbeitsausschüsse für Gebiete oder Branchen

In vielen lokalen Partnerschaften wurde die Einrichtung von Arbeitsgruppen für bestimmte Themen oder Sektoren angeregt. Diese können oft Impulse für gemeinsame Projekte geben, bei denen mehrere Projektträger zusammenkommen, und Verbindungen zwischen den Sektoren schaffen. Selbst wenn es sehr wenige Gruppen gibt, die Projekte durchführen, ist es möglich eine kollektive Kreativität hinsichtlich möglicher Projekte, die interessant sein könnten, zu fördern. In der letztgenannten Situation könnte man die Projektträger vernetzen, ihren Ansatz stärken sowie Synergien und komplementäre Aspekte fördern.

Schulungen für spezifische Projekte

„Schulungen“ in der ein oder anderen Form, sind eines der wesentlichen Instrumente für die Arbeit der lokalen Gruppen. Es gibt allerdings viele Schritte zur Vorbereitung, die zunächst umgesetzt werden müssen:

- > Über die Zielsetzungen und den Inhalt von Programmen muss von Fall zu Fall beraten werden. Außerdem müssen hierbei die Bedürfnisse der lokalen Interessenvertreter vor Ort und die Projekte, die diese durchführen wollen, berücksichtigt werden.
- > Praktische Vorkehrungen, der Unterricht und die Gestaltung der Programme müssen auf den Inhalt der Lernmaterialien und auf die Teilnehmer abgestimmt werden.

Potenziell große Bedürfnisse, die oft unausgesprochen bleiben, sind bei den vier folgenden Zielgruppen anzutreffen:

- > Fischereigemeinden und alle anderen berufssoziologischen Kategorien, die an Achse 4 beteiligt sind, müssen mobilisiert und sensibilisiert werden;
- > Vereine, die als Brutstätte für gemeinsame Initiativen und soziale Anliegen dienen;
- > Projektträger, die ihre Kompetenzen verbessern und professioneller werden müssen;
- > Zuständige Interessenvertreter im Fischwirtschaftsgebiet und vor allem die Mitglieder der FLAG, die Informationen recherchieren und die Entwicklungsstrategie entwickeln, gestalten und umsetzen müssen.

Zwei weitere Anliegen sind hiermit verbunden:

- > Den Menschen sollte dabei geholfen werden, die Probleme zu verstehen und sie im größeren Zusammenhang zu sehen, und sie sollten an eine Entwicklungskultur herangeführt werden. Hierdurch erhalten sie die Gelegenheit, sich als Interessenvertreter an den Entwicklungsstrategien zu beteiligen, und verbessern ihre eigene Situation, lernen und trauen sich über das Gebiet zu sprechen und blicken über lokale Anliegen hinaus, um an der offenen Wirtschaft teilzunehmen.
- > Man sollte die Aneignung eines umfassenden Verständnisses der technischen bzw. wirtschaftlichen Anforderungen für die Umsetzung eines Entwicklungsprojekts verfolgen: Erarbeiten und Überprüfen der unterschiedlichen Elemente des Geschäftsplans, Verbesserung der technischen Kompetenzen usw.

Beratung und technische Hilfe für Projektträger

Ziel hierbei ist es, sicherzustellen, dass jeder Projektträger individuelle Unterstützung und qualifizierte Beratung bekommen kann, unabhängig von seinem Bildungshintergrund, davon, wie weit sein Projekt fortgeschritten ist, und von seiner Klassifizierung oder dem Sektor seiner Tätigkeit.

Die technische Unterstützung, das Coaching oder Mentoring kann bei einem allgemeinen Ansatz vom FLAG-Manager und/oder anderen qualifizierten Mitarbeitern geleistet werden, falls nötig z. B. auch durch eine lokale Einrichtung für Entwicklung, Handelskammern oder andere lokale Organisationen. Viele Projektträger vor Ort haben Schwierigkeiten damit, die richtige Person zur richtigen Zeit ausfindig zu machen. Der FLAG-Manager kann dafür zuständig sein, wenn es ihm möglich ist, Personen auf derartige Unterstützung hinzuweisen bzw. sie zu ihr zu führen oder zu prüfen, ob sie eine geeignete Form von Unterstützung erhalten haben.

In dieser Coaching-Phase können folgende Arten von Unterstützung benötigt werden: Analyse des Geschäftsplans, Prüfung der Markforschungsdaten, Unterstützung bei der Suche von Arbeitsräumen, Ausarbeitung der Finanzierung und Vernetzung mit Experten und Partnern. Hierbei ist es wichtig, über ein angemessenes Spektrum und Niveau von unternehmerischen Kompetenzen zu verfügen.

Vor allem ist es wichtig, keinen der Projektentwickler in dieser Phase zu verlieren. Daher sollten diejenigen, die an der Bereitstellung der Unterstützung beteiligt sind:

- > das Projekt oder potenzielle Projekt zusammen mit dem Projektträger überprüfen;
- > zusammen mit FLAG-Partnern Schritt für Schritt Unterstützung leisten;
- > bei abgelehnten Projekten Gründe für die Entscheidung nennen und die Projektträger auf andere mögliche Ressourcen hinweisen; den Projektträger mit seiner Initiative nicht entmutigen;
- > wenn ein Projekt frühzeitig verworfen werden muss, z. B. infolge eines negativen Ergebnisses bei der Durchführbarkeitsstudie, dem Projektträger dabei helfen, in eine neue, aussichtsreichere Richtung zu starten, und die Entscheidung so erklären, dass der Projektträger dies nicht als Scheitern betrachtet.

Es ist wichtig, dass der Antragsteller das Projekt vorantreibt und die Verantwortung hierfür übernimmt. Sie müssen deutlich machen, dass die Rolle des Animateurs nur unterstützend ist. Es muss eine klare Grenze dazwischen gezogen werden, dem Antragsteller dabei zu helfen, ein Projekt auf angemessene und solide Weise vorzustellen, und jeglicher Beteiligung an der Entscheidung über die Beihilfe. Nur FLAG-Mitglieder entscheiden über die Beihilfe. FLAG-Mitarbeiter sind an diesem Verfahren nicht beteiligt. Es sollte außerdem auf Unparteilichkeit geachtet werden, um den Anschein zu verhindern, ein Projekt würde bevorzugt behandelt oder es würde dafür gesorgt, dass es Förderung erhält.

Unterstützung bei der Suche nach Finanzierungen

Die Finanzierung, die im Rahmen von Achse 4 gewährt wird, deckt nur einen Teil der benötigten Finanzierung der Projekte ab. Zusätzlich zu den finanziellen und anderen Mitteln, die vom Projektträger/von den Projektträgern bereitgestellt werden, kann eine Finanzierung z. B. von Banken, öffentlichen oder privaten Finanzierungsquellen erforderlich sein wie: Unterstützungssysteme für Unternehmensgründer, Kreditbürgschaftsfonds, sozial verantwortliche Investmentfonds, Darlehen auf Ehrenwortbasis oder ein privater Investor („business angel“), der einen Anteil des Unternehmens erwirbt.

Die FLAG kann in dieser Hinsicht umfassende Unterstützung leisten, die sogar so weit gehen kann, ein formelles Treffen mit potenziellen Geldgebern oder Partnern zu organisieren.

Projekte, die von der FLAG selbst umgesetzt werden

Derartige Projekte oder Aktivitätsbereiche sind normalerweise in der angenommenen Strategie oder im Umsetzungsplan der FLAG festgelegt. Informations-, Kommunikations-, Animations- und Sensibilisierungsprojekte werden gewöhnlich direkt von der FLAG umgesetzt. Hierzu könnte auch die Organisation einiger Schulungen zählen. Für die tatsächliche Durchführung solcher Projekte können allerdings fachkundige Dienstleister beauftragt werden.

Darüber hinaus kann die FLAG eine entscheidende Rolle bei der Durchführung von strukturierten Vorzeige- oder Demonstrationsprojekten spielen, um ein starkes Signal

hinsichtlich der neuen politischen Ausrichtung im Gebiet zu geben. Einmal mehr gilt, dass eine solche Situation sowohl in Gebieten anzutreffen ist, wo es wenig Projekte gibt, bei denen eine direkte öffentliche Intervention erforderlich ist, um neue Verfahren anzuregen, als auch in dynamischeren Gebieten, in denen ein strukturiertes Projekt und/oder Demonstrationsprojekt erforderlich ist, um Synergien zwischen mehreren Projektträgern zu schaffen und zu fördern.

Passive Methoden und Instrumente

Passive Methoden müssen strukturiert werden, um sicherzustellen, dass sie die Umsetzung der Strategie im Gebiet direkt widerspiegeln. Die Festlegung der Projektauswahlkriterien ist daher eine entscheidende Phase, die es der Gruppe ermöglicht, Ziele und Prioritäten zu bestimmen, die dementsprechend die reale von ihr festgelegte Strategie widerspiegeln.

FARNET Leitfaden 1 „Gebietsbezogene Entwicklung in EU-Fischwirtschaftsgebieten“ bietet einen Überblick über die Themen Projektentwicklung und Projektgenehmigung. Hier finden Sie weitere Informationen.

Aufforderungen zur Einreichung von Projektvorschlägen

Passive Methoden beinhalten im Allgemeinen Aufforderungen zur Einreichung von Projektvorschlägen. Diese können von sehr unterschiedlicher Art sein und z. B. Folgendes umfassen:

- > Eine Aufforderungen zur Einreichung von Projektvorschlägen zu Beginn des Programms. Hierbei gibt es zwei Formen:
 - Ein festgelegtes Auswahldatum: die besten Projekte werden anhand der Auswahlkriterien ausgewählt, und diese können zu einem beliebigen Zeitpunkt während der Programmdauer umgesetzt werden;
 - Zeitlich unbegrenzte Einreichung von Projektvorschlägen während der Programmdauer auf kontinuierlicher Basis bis alle verfügbaren Fördermittel vergeben wurden; dabei gilt ebenfalls, dass Projekte darauf bezogen ausgewählt werden, wie gut sie den Auswahlkriterien entsprechen.

- > Regelmäßige Aufforderungen zur Einreichung von Projektvorschlägen (z. B. jährlich), die eine gänzlich transparente Anpassung der Auswahlkriterien ermöglichen;
- > Diese Aufforderungen beziehen sich auf:
 - Eine spezifische strategische Achse der FLAG-Strategie;
 - Projektträger: z. B. offen für alle oder begrenzt auf spezifische Zielgruppen oder Gebiete;
 - Art der Projekte: z. B. Verbesserung der Vermarktung lokaler Produkte, des Tourismus, der mit der Fischerei verbunden ist, Umweltmaßnahmen usw.;
 - Größe der Projekte: z. B. die Zahl der betroffenen Personen, Mindestinvestitionsbetrag, Schaffung von Arbeitsplätzen;
 - Individuelle Projekte oder alternativ nur Projekte kollektiver Art;
 - Unterschiedliche Beihilferaten abhängig von der Art des Projekts oder des Projektträgers und seinem Standort.

Erfahrungen haben gezeigt, dass es von Vorteil ist, eine zweistufige Projektantragsphase mit einem sehr einfachen anfänglichen Antragsformular durchzuführen, um nicht förderfähige oder ungeeignete Projekte zu einem frühen Zeitpunkt abzulehnen (die Verweisung derartiger Projekte an geeignetere Förderquellen ist eine weitere wichtige Aufgabe, die die FLAG übernehmen kann). Bei jenen Projekten, die diese erste Auswahl bestehen, ist es höchst hilfreich, frühzeitig eine Arbeitsbeziehung mit dem Projektträger aufzubauen, und zwar unter Verwendung einiger der aktiven Techniken, die zuvor genannt wurden. Hierdurch wird erreicht, dass die Projektträger direkt bei den FLAG-Mitarbeitern Rat suchen können oder über sie Beratung und Unterstützung von anderen Einrichtungen erhalten, die über ein spezifisches Fachwissen verfügen.

Anträge und Beschlussfassungsverfahren

Anträge

In einem zweiphasigen Verfahren wird jeder Antragsteller gebeten, einen anfänglichen Fragebogen auszufüllen, der hinsichtlich der technischen Eignung und Vereinbarkeit mit der FLAG-Strategie bewertet wird. Dies ist normalerweise die Aufgabe der FLAG-Mitarbeiter. Wenn das Projekt in dieser Phase erfolgreich ist, sollte der Antragsteller dazu aufgefordert werden, ein detailliertes Antragsformular auszufüllen. Dies kann auf einige Antragsteller ziemlich abschreckend wirken, besonders, wenn sie zum ersten Mal eine Förderung beantragen. Achse 4 bietet den Antragstellern die Möglichkeit, die FLAG-Mitarbeiter um Unterstützung und Orientierungshilfen zu bitten, damit diese ihnen, falls nötig, während des Verfahrens helfen.

Die FLAG-Mitglieder befassen sich dann in den regulären Sitzungen mit den eingereichten Anträgen. Wie bereits zuvor erwähnt, sollten die Termine der FLAG-Sitzungen frühzeitig geplant werden, um eine hohe Teilnahmequote sicherzustellen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass die FLAG-Mitglieder die für die Sitzungen erforderlichen Dokumente rechtzeitig erhalten, damit sie sich gut vorbereiten können – zwei Wochen vor der Sitzung wäre ideal. Jede FLAG muss selbst entscheiden, welche Dokumente verteilt werden sollten, aber normalerweise zählen hierzu zumindest Informationen zu jedem Projektantrag, der bewertet wird, sowie eine Zusammenfassung des finanziellen und materiellen Fortschritts der FLAG seit der letzten Sitzung.

Technische Bewertung

Bei allen Projekten muss hinsichtlich Achse 4 und den Förderfähigkeitskriterien der Mitgliedstaaten eine technische Bewertung durchgeführt werden. Darüber hinaus sind Prüfungen erforderlich, um sicherzustellen, dass der Antragsteller förderfähig ist, und seinen Rechtsstatus zu überprüfen. Weitere Punkte, die es bei der technischen Bewertung zu beachten gilt, sind: die Finanzierbarkeit des Projekts und das Vorliegen aller erforderlichen gesetzlichen Genehmigungen und Bewilligungen. Es sollte überprüft werden, ob ergänzende Finanzierung vorhanden ist, ob die Projektkosten angemessen sind, das Projekt durchführbar scheint und ob es mögliche Auswirkungen bezüglich staatlicher Beihilfen gibt. Diese Prüfung wird normalerweise von einem FLAG-Mitarbeiter durchgeführt, der über geeignete Kompetenzen verfügt und eng mit dem rechenschaftspflichtigen Gremium zusammenarbeitet.

Projektbewertung

Jede Projektbewertung der FLAG sollte auf systematische Weise und mit einer klaren Dokumentation erfolgen. Dies gewährleistet Kohärenz und eine transparente Beschlussfassung. Die Bewertung ist keine präzise Angelegenheit, und es gibt keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten. Die FLAG-Mitglieder können sehr unterschiedliche Meinungen zu Projekten haben. Daher ist hierbei der Austausch über Kenntnisse und Erfahrungen einzelner FLAG-Mitglieder sehr wichtig. Unterschiedliche Meinungen sind die Grundlage dafür, dass umfassende und offene Diskussionen in den FLAG-Sitzungen stattfinden können.

Auswahlkriterien

In vielen Ländern oder Regionen werden grundlegende allgemeine Auswahlkriterien angewandt. Diese werden oft durch zusätzliche lokale Kriterien ergänzt, die an den Eigenschaften des Gebiets ausgerichtet sind. Die Auswahlkriterien müssen zusammen mit der Aufforderung zur Einreichung von Projektvorschlägen veröffentlicht werden, um sicherzustellen, dass jeder Antragsteller die „Spielregeln“ kennt.

Dabei gibt es

- > normalerweise mehrere Kriterien;
- > oft, jedoch nicht immer, eine spezifische Gewichtung für jedes Kriterium.

Diese Gewichtung und ihre Veröffentlichung ermöglichen der Gruppe, ihre Interventionsstrategie genau abzustimmen, indem sie die Bedeutung, die sie jedem Kriterium zuteilt, präzise festlegt, und die Kriterien gegenüber den Antragstellern hervorhebt, die sie als Prioritäten betrachtet.

Um das Beschlussfassungsverfahren zu erleichtern, könnte die FLAG als Instrument eine „Punktvergabe“ unter Berücksichtigung der Kriterien für die Bewertung aller Projekte verwenden. Diese Kriterien sind unabhängig vom angenommenen Beschlussfassungsansatz äußerst wichtig. Indem bei jedem Antrag dieselben Kriterien berücksichtigt werden, kann sichergestellt werden, dass das Verfahren objektiv ist. (Die FLAG kann diese Kriterien aufgrund ihrer Erfahrungen und Änderungen bei der Strategie oder den Prioritäten entsprechend anpassen.)

Es gibt eine Reihe von gemeinsamen Kriterien, die alle FLAG verwenden sollten. Hierbei handelt es sich um grundlegende oder wesentliche Anforderungen, von

denen einige während der technischen Bewertung behandelt werden können, wohingegen andere qualitätsorientierter sind.

Am wichtigsten ist es, dass der Antrag von einem strategischen Gesichtspunkt aus bewertet wird: Fügt sich das Projekt in die FLAG-Strategie ein, passt es in den Geschäftsplan und betrifft es eine der festgelegten FLAG-Schwerpunktgruppen?

Im Antrag sollte deutlich gemacht werden, dass es einen Bedarf für das Projekt gibt: Wurde eine Marktanalyse durchgeführt und was ergab diese? Wird das Projekt von der Gemeinde unterstützt?

Die Durchführbarkeit des Projektvorschlags muss bewertet werden: Verfügt der Antragsteller über die erforderlichen Kapazitäten für die Umsetzung? Werden geeignete Ressourcen genutzt? Sind die Kosten, Eckdaten und Zielgruppen realistisch? Werden geeignete Indikatoren vorgeschlagen, um die beabsichtigten Ergebnisse zu messen, und sind diese Ergebnisse im Hinblick auf die eingesetzten Ressourcen verhältnismäßig?

Es sollte gezeigt werden, dass das Projekt ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweist. Mitnahmeeffekte und Mehrwert sollten hierbei berücksichtigt werden. Dementsprechend bedeutet dies, sich die Frage zu stellen, in welchem Maß das Projekt vorangebracht werden könnte oder ohne die Beihilfe anders verlaufen würde, und was durch diese Förderung voraussichtlich erreicht wird, das sonst nicht erreicht würde. Von besonderer Bedeutung im heutigen wirtschaftlichen Umfeld ist es, Nachhaltigkeit zu demonstrieren. Damit hängt die Frage zusammen, was nach Ablauf des Projekts geschieht.

Viele FLAG erstellen ein sehr umfassendes Auswahlverfahren. Ein Beispiel hierfür finden Sie in Anhang 1. Wenn eine Punktvergabe verwendet wird, sollte diese als „Orientierung“ genutzt werden. Sie bringt oft unterschiedliche Meinungen der FLAG-Mitglieder zum Vorschein. Im Idealfall sollte sie als Grundlage für eine Diskussion in der Sitzung dienen und nicht dazu, einen Grenzwert für die Ablehnung von Projekten zu bestimmen.

Während der Diskussion könnte der Eindruck entstehen, dass ein Projekt nur erfolgreich sein kann, wenn der Projektträger sich an die „Bedingungen der Vergabe“ hält, die von der FLAG festgelegt werden. Diese Bedingungen sollen dabei helfen, Bereiche, die einige FLAG-Mitglieder möglicherweise als problematisch betrachten, zu

verbessern. In diesen Fällen würde das Projekt angenommen unter der Voraussetzung, dass diesen Bedingungen entsprochen wird.

Wenn die FLAG bei einem Projekt zu keinem einstimmigen Beschluss kommt, kann es erforderlich sein, darüber abzustimmen, ob das betreffende Projekt gefördert wird oder nicht.

Auf der Grundlage dieser Kriterien und unter Einhaltung strenger und transparenter Verfahren, die im lokalen Programm festgelegt sind und von den befugten zuständigen Personen genehmigt wurden, legt die FLAG Folgendes fest:

- > ausgewählte Projekte;
- > Art und Umfang der gewährten Förderung;
 - weitere Projektentwicklung oder zusätzliche Informationen, die erforderlich sind;
 - spezifische Bedingungen, die Projekten auferlegt werden hinsichtlich Arbeitsplätzen für prioritäre Gruppen, Umweltzielen usw.;
- > Projekte, die abgelehnt werden, weil sie technisch und/oder wirtschaftlich nicht durchführbar sind oder den wichtigsten strategischen Zielsetzungen nicht entsprechen.

Im Verlauf der Zeit kann die Art der geförderten Projekte zu einer Anpassung oder Änderung der Kriterien oder deren Gewichtung führen, die dazu dient, das Portfolio der geförderten Maßnahmen ins Gleichgewicht zu bringen.

Hinsichtlich der Kriterien und des Beschlussfassungsverfahrens sind Transparenz, Strenge, Unparteilichkeit und Kommunikation unverzichtbar, um Vertrauen aufzubauen und Interessenkonflikte zu verhindern.

Es ist von größter Wichtigkeit, sicherzustellen, dass alle derartigen Beschlüsse ordnungsgemäß dokumentiert und alle Grundregeln eingehalten werden, d. h. das Verhältnis von Vertretern des öffentlichen Sektors und der Gemeinde und Vertretern des privaten Sektors, die Verfahren bei Interessenkonflikten usw. Daher sollte überlegt werden, wie die Beschlüsse dokumentiert werden. Eine Möglichkeit ist, dass die FLAG-Mitglieder ihre Bewertungen auf elektronischem Wege abgeben, damit diese dann in der Akte aufgeführt werden können.

Nach der Auswahl: Zusammenarbeit, Mentoring, Vernetzung

Die Auswahl ermöglicht es der FLAG, Personen, Personengruppen und Gemeinschaften, die sich am Programm beteiligen wollen, zu bestimmen: Sie stellen eine Bereicherung dar, die kultiviert werden muss!

Bei genehmigten Projekten lohnt es sich, eine Vorgehensweise für das Coaching festzulegen, die über die administrative und finanzielle Weiterverfolgung der geförderten Maßnahmen hinausgeht. Dies könnte eine regelmäßige Überprüfung der Situation beinhalten, und wenn es Probleme gibt oder Verbesserungsbedarf besteht, die Bereitstellung der benötigten technischen Unterstützung, um das Projekt wieder auf den richtigen Weg zu bringen. Die Projektüberwachung ist wichtig, da hierdurch mögliche Schwachstellen oder Risiken ausfindig gemacht und Verbesserungsmaßnahmen bestimmt und durchgeführt werden können.

Bei Projekten, die eine Weiterentwicklung erfordern, geht es darum, die Empfehlungen der FLAG in die Praxis umzusetzen: Hierzu zählen Vorschläge für Schulungen, relevantere Marktforschung, Treffen mit Organisatoren ähnlicher oder komplementärer Projekte, wenn Potenzial für eine Zusammenarbeit besteht, und erneute Versuche, für die nötige Finanzierung zu sorgen.

Die Vernetzung von Projektträgern ist eine gute Möglichkeit, dazu beizutragen, dass alle Interessenvertreter erfolgreicher sind. Hierdurch wird Nachahmung angeregt und es werden Synergien und die Zusammenarbeit von Projektträgern ermöglicht. Beispiele hierfür sind:

- > Zusammenarbeit bei ähnlichen Projekten, um die kritische Masse in einem Markt sicherzustellen;
- > Zusammenarbeit bei komplementären Aktivitäten, um vor Ort einen größeren Teil des Produkt- oder Aktivitätsmehrerts zu bewahren.

All diese Verfahren erfordern Zeit und es ist wichtig, hierbei Schritt für Schritt vorzugehen. Es ist nicht sinnvoll, einen Schritt auszulassen, um voranzukommen. Die komplexeren Projekte und/oder jene, die eine Zusammenarbeit beinhalten, werden vorgeschlagen, wenn zwischen den Projektträgern und Interessenvertretern genügend Vertrauen aufgebaut wurde.

Eine wichtige Maßnahme, um dieses Vertrauen zu stärken, ist die Kommunikation über den Fortschritt der Projekte und die Hervorhebung der interessantesten Initiativen. Dies trägt dazu bei, bei der Entwicklung im Gebiet eine positive Dynamik zu fördern.

3.3 Schluss

Die Projektauswahl wird im Verlauf der Zeit weiterentwickelt – in Bezug auf Coaching-Regelungen, Auswahlkriterien, Verfahren, formale Aspekte der Aufforderung zur Einreichung von Projektvorschlägen, Methoden der Informationsverbreitung usw.

Jede FLAG lernt aus ihren Erfahrungen in der Vergangenheit und versucht die Kriterien und Formen der Auswahl anzupassen, indem Probleme in der Vergangenheit, Bewertungen der erreichten Wirkung, Veränderungen im Gebiet und am Markt usw. berücksichtigt werden.

Für die FLAG ist es hierbei wichtig, Kriterien und Förderregelungen zu finden, die dem Maß der Mobilisierung und Reflektion der potenziellen Begünstigten und besonders den Fischereigemeinden gerecht werden.

Der von Achse 4 vorgeschlagene Ansatz beruht hauptsächlich darauf, dass die innerhalb der FLAG zusammenkommenden Partner gemeinsam Beschlüsse fassen, die auf einer gemeinsamen Strategie gründen, mit der im Fischwirtschaftsgebiet Änderungen bewirkt werden sollen.

Im weiteren Sinne beruht der Ansatz auf dem fortdauernden Dialog mit den lokalen Akteuren sowie potenziellen Begünstigten und wird durch den Austausch innerhalb des FARNET gestärkt. Das Bestreben besteht darin, eine positive Dynamik bei der Entwicklung zu erreichen, wobei der Beitrag der Projekte zur Umsetzung der Strategie kontinuierlich überprüft wird, und dies wiederum dazu führt, dass die Strategie angepasst werden kann.

Weitere Informationen

> LEADER Bibliothek: <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-de/biblio/index.htm>

- Von der Strategie zur Aktion: Die Projektauswahl;
- Die Umsetzung des lokalen Entwicklungsprojekts: Erfahrungen aus LEADER I;
- Die Förderung neuer Aktivitäten im ländlichen Raum.

Auswahlverfahren der Gruppe Pyrenäen-Mittelmeer.
(Anhang 1)



FARNET-Unterstützungsstelle

Rue Saint Laurent 36-38 – B-1000 Bruxelles

T +32 2 613 26 50 – F +32 2 613 26 59

info@farnet.eu – www.farnet.eu