



# farnet

L E I T F A D E N #1



## ***Gebietsbezogene Entwicklung in EU-Fischwirtschaftsgebieten***

*Ein Leitfaden  
für Lokale Aktionsgruppen  
für Fischerei (FLAG)*



Europäische Kommission  
Maritime Angelegenheiten und Fischerei

DE

# Inhalt

## **1. Einleitung..... 1**

Ziel dieses Leitfadens  
Welches sind die Hauptmerkmale des  
gebietsbezogenen Ansatzes der Achse 4?  
Wie ist der Leitfaden gegliedert?

## **2. Festlegung der Fischwirtschaftsgebiete .... 4**

Was ist im Zusammenhang des EFF unter einem  
Fischwirtschaftsgebiet zu verstehen?  
Wer legt das Gebiet fest?  
Was sind die Förderkriterien?  
Welche anderen Faktoren beeinflussen die  
Auswahl von Fischwirtschaftsgebieten?  
Grösse und kritische Masse  
Gemeinsame Merkmale und Kohärenz  
Ein lokales Identitätsgefühl  
Entwicklungspotenzial des Gebiets  
Fazit

## **3. Aufbau lokaler Partnerschaften..... 11**

Wozu dient eine Partnerschaft?  
Wie sind die Partnerschaften gegliedert?  
Rechtsstellung  
Zusammensetzung der Partnerschaft  
Wie können die Partner identifiziert und  
einbezogen werden?  
Was sind die Etappen des  
Partnerschaftsaufbaus?  
Was sind die Hauptaufgaben der lokalen  
Partnerschaften?

## **4a. Entwicklung effektiver Strategien : Ein partizipatorischer Prozess der Strategieentwicklung ..... 19**

Was versteht man unter einem partizipatorischen  
Prozess der Strategieentwicklung?  
Was sind die Phasen und Stufen der  
Strategieentwicklung?

## **4b. Entwicklung effektiver Strategien : Wesentliche Merkmale der Entwicklungsstrategie ..... 24**

Zusammenfassung  
Wesentliche Merkmale des  
Fischwirtschaftsgebiets  
Sozialer, wirtschaftlicher  
und ökologischer Kontext  
Engagement der Gemeinschaft und der  
Interessengruppen  
SWOT-Analyse  
Herleitung der Strategie, Hauptziele und  
Grundprinzip  
Konsistenz und Synergien mit anderen Politiken  
Spezifische Ziele und Maßnahmen  
Horizontale Themen  
Zusammenarbeit und Vernetzung

## **4c. Entwicklung effektiver Strategien : Ausarbeitung des Durchführungsplans (Geschäfts- oder Aktionsplan)..... 31**

Durchführung  
Verwaltung, Finanzen und Personal  
Entwicklung der FLAG  
Projektentwicklung und -bewilligung  
Projektauswahlkriterien  
Kontrolle und Evaluation  
Kommunikation, Information und  
Publizitätsmaßnahmen  
Finanzielle Angaben

**Foto-Credits (Seite):**

Asociación Guimatur (hintere Umschlagseite), Monica Burch (1), Maylis Iribarne (19), Jean-Luc Janot (Titelseite, 4, 24, hintere Umschlagseite), Anastasios Perimenis (11, hintere Umschlagseite).

**Mitarbeiter:**

John Grieve

Urszula Budzich-Szukala

Paul Soto

Eamon O'Hara

**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, 2010.

In Belgien auf Recyclingpapier gedruckt.

# 1. Einleitung

## Ziel dieses Leitfadens

Dieser Leitfaden dient der Unterstützung bestehender und potenzieller Lokaler Aktionsgruppen für Fischerei (FLAG) sowie all jener, die mit ihnen bei den wesentlichen Aspekten der Einrichtung und des Betriebs einer gebietsbezogenen Partnerschaft sowie bei der Entwicklung und Umsetzung einer Strategie für lokale Entwicklung zusammenarbeiten.

Die Achse 4 stellt insofern einen Neubeginn für den Europäischen Fischereifonds (EFF) dar, als sie sich auf die nachhaltige Entwicklung von Fischwirtschaftsgebieten konzentriert. Dieser gebietsbezogene Ansatz wurde erstmals im Zeitraum 2007-2013 in die EFF-Verordnung eingeführt. Die Kommission hat erkannt, dass man die komplexen und sich schnell ändernden Kräfte, die auf Fischwirtschaftsgebiete und -gemeinden einwirken, nicht allein mit den althergebrachten Methoden und Instrumenten bewältigen kann.

Die Kommission ist der Meinung, dass die EU „in der Lage sein sollte, Begleitmaßnahmen in Kombination mit der Neuordnung der von der Umstrukturierung des Fischereisektors betroffenen Gebiete bereitzustellen“. Die Achse 4 stellt dem EFF Maßnahmen zur Verfügung, die sich dank des gebietsbezogenen bzw. territorialen Ansatzes an die vielen unterschiedlichen Situationen anpassen lassen, die in Fischwirtschaftsgebieten der EU bestehen.

Dies stellt jedoch die Fischwirtschaftsgebiete vor eine neue Herausforderung, da sie in Sachen territoriale Entwicklung oft nur über begrenzte Erfahrungen und Kenntnisse verfügen. Dieser Leitfaden soll daher dazu beitragen, dass Interessenvertreter in diesen Bereichen den territorialen Ansatz genauer kennenlernen und verstehen, wie er in ihrem jeweiligen Gebiet angewandt werden kann.



*Hafen von Baiona (Spanien).*

## Welches sind die Hauptmerkmale des gebietsbezogenen Ansatzes der Achse 4?

In mancherlei Hinsicht mag die Achse 4 anderen Initiativen ähneln. Die meisten Maßnahmen unter der Achse 4 entsprechen wahrscheinlich denen unter früheren Programmen, die in Fischwirtschaftsgebieten durchgeführt wurden, wie PESCA, INTERREG und EQUAL.

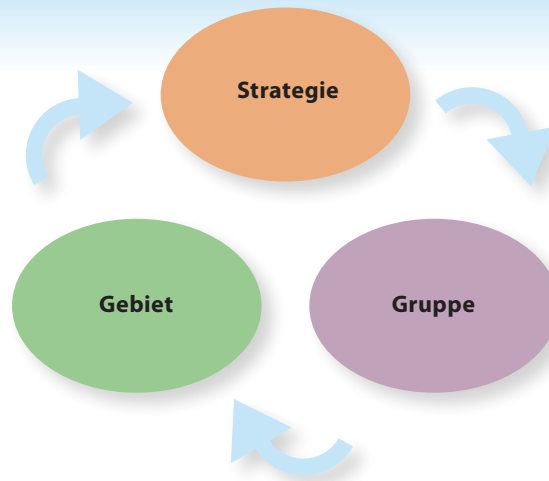
Der Hauptunterschied zwischen der Achse 4 und anderen Elementen des EFF liegt jedoch nicht in erster Linie in den durchgeführten Einzelmaßnahmen an sich, sondern in der Art und Weise, in der diese Maßnahmen in den Fischwirtschaftsgebieten und durch die Fischereigemeinden selbst umgesetzt und miteinander verknüpft werden. Diesbezüglich ist die Achse 4 vor allem mit dem gebietsbezogenen Ansatz für die Entwicklung in ländlichen Gebieten im Rahmen des Programms LEADER vergleichbar, dessen Schlüsselprinzipien die Grundlage für diese Achse geliefert haben (siehe Kasten).

### **Der LEADER-Ansatz**

Seit ihrer Einführung 1991 trägt die Gemeinschaftsinitiative LEADER dazu bei, dass ländliche Gemeinschaften in der EU sich bei der Gestaltung der zukünftigen Entwicklung ihrer Gebiete auf eine bestimmte Methode zur Einbeziehung lokaler Partner stützen. Der LEADER-Ansatz beruht insbesondere darauf, dass angesichts der Vielfalt der ländlichen Gebiete in Europa Entwicklungsstrategien größere Wirkung entfalten und effizienter sind, wenn sie von den Akteuren vor Ort auf regionaler Ebene beschlossen und umgesetzt und durch klare und transparente Verfahren ergänzt werden, die die Unterstützung der zuständigen öffentlichen Verwaltungen und die notwendige technische Hilfe für die Übertragung bewährter Praktiken sicherstellen. Der LEADER-Ansatz lässt sich anhand der folgenden sieben Hauptmerkmale zusammenfassen: lokale öffentlich-private Partnerschaften oder lokale Aktionsgruppen, gebietsbezogene lokale Entwicklungsstrategien, ein von unten nach oben (bottom-up) verlaufender Prozess der Ausarbeitung und Umsetzung dieser lokalen Entwicklungsstrategien, integrierte und multisektorale Maßnahmen, Innovation, Vernetzung und Zusammenarbeit. Eine ausführlichere Beschreibung der Hauptmerkmale findet sich unter folgender Internet-Adresse: [ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/factsheet\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/factsheet_en.pdf)

Die Achse 4 zielt nicht nur darauf ab, die kurzfristigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen der Erschöpfung der Fischbestände zu bewältigen, sondern soll auch die Fischereigemeinschaften bei der Schaffung neuer nachhaltiger Quellen für Einkommen und Steigerung ihrer Lebensqualität unterstützen. Durch die Achse 4 werden den Menschen vor Ort, die die Probleme und Ziele der Fischereigemeinschaften am besten kennen, die Instrumente und Mittel in die Hand gegeben, die sie brauchen, um Lösungen zu entwickeln und sie auf ihre tatsächlichen Bedürfnisse abzustimmen.

Die Hauptprinzipien dieses Ansatzes beruhen auf der Unterschiedlichkeit der Ausgangslagen und der Fischwirtschaftsgebiete in der EU sowie im Subsidiaritätsprinzip, das die Menschen vor Ort in die Lage versetzt, Träger der lokalen Entwicklung zu werden. Die Unterstützung durch die Achse 4 soll im Rahmen eines integrierten lokalen Ansatzes erfolgen, der sich auf eine lokale Entwicklungsstrategie konzentriert, die auf die Situation vor Ort abgestimmt ist. Ihre Entwicklung und Umsetzung sollen möglichst dezentral verlaufen und vorzugsweise von einer Partnerschaft lokaler Akteure aus dem öffentlichen, privaten und gemeinnützigen Sektor koordiniert werden, die gemeinsam eine FLAG gebildet haben. Das Gesamtkonzept lässt sich anhand von drei zusammenhängenden Hauptaspekten darstellen, die als „heilige Dreifaltigkeit der territorialen Entwicklung“ bezeichnet werden: das Gebiet, die Gruppe oder Partnerschaft, die integrierte lokale Entwicklungsstrategie.



*Die „heilige Dreifaltigkeit“ der territorialen Entwicklung*

Dieser territoriale Entwicklungsansatz führt zu grundlegenden Änderungen in der Wahrnehmung und Definition von lokalen Gebieten, Partnerschaften und Strategien. Es reicht nicht mehr, von festen Verwaltungsgrenzen auszugehen und die Bedürfnisse oder Probleme im Hinblick auf Defizite zu analysieren und nach Akteuren (in der Regel externe Einrichtungen) zu suchen, die die Lücken schließen sollen.

Der Zyklus muss mit einer positiven Vision und einer Strategie für die zukünftige Entwicklung des Gebiets beginnen, die von einem aktiven Bündnis lokaler Interessenvertreter getragen werden, die auf die Verwirklichung gemeinsamer Ziele hinarbeiten. Die genauen Gebietsgrenzen richten sich danach, was mit wem erreicht werden soll. Die daraus hervorgehenden Gebiete werden als funktionelle und kohärente Gebiete definiert, deren Bewohner durch Gemeinsamkeiten verbunden sind; es entstehen „projektbezogene Regionen“, und das Gebiet selbst wird als aktive Lernorganisation betrachtet.

### Wie ist der Leitfaden gegliedert?

Dieser Leitfaden gliedert sich in drei Hauptteile, die als eigenständige Dokumente gelesen werden können, aber so abgefasst wurden, dass sie die Integration der drei Aspekte der Dreifaltigkeit widerspiegeln. Die drei Teile sind daher ineinander verzahnt und ergänzen sich gegenseitig, ebenso wie es die Elemente Gebiet, Partnerschaft und Strategie in der Praxis tun. Der Leitfaden umfasst folgende Hauptabschnitte:

- › **Abgrenzung der Fischwirtschaftsgebiete:** Dieser Teil behandelt die Definition von Fischwirtschaftsgebieten und beschreibt die wichtigsten Faktoren, die aus der Sicht der Akteure vor Ort und der Verwaltungsbehörden bei der Definition von Achse 4-Gebieten zu berücksichtigen sind.
- › **Aufbau lokaler Partnerschaften:** Der zweite Teil des Leitfadens erläutert den Begriff der lokalen Partnerschaft, skizziert die wichtigsten Etappen ihrer Entwicklung einschließlich der Aspekte, die bei Entscheidungen über ihre Zusammensetzung und Arbeitsweise zu erwägen sind und erteilt einige Ratschläge über den Aufbau von Partnerschaften.
- › **Entwicklung effektiver Strategien:** Der letzte Teil gliedert sich in drei große Unterabschnitte: Der erste erläutert die wesentlichen Schritte eines partizipatorischen Bottom-up-Ansatzes zur Planung einer Strategie, der zweite beschreibt die Hauptkomponenten einer effektiven Strategie (Inhalt) und der dritte behandelt den operationellen Plan oder Geschäftsplan bzw. die praktische Umsetzung der Strategie.

Alle diese Abschnitte enthalten Hinweise auf Beispiele und Instrumente auf der FARNET-Website. Ein weiterer zentraler Aspekt im Rahmen der Achse 4, die Zusammenarbeit, wird in einem getrennten Leitfaden behandelt werden.



## 2. Festlegung der Fischwirtschaftsgebiete



Fischfang auf dem Eis (Finnland).

### Was ist im Zusammenhang des EFF unter einem Fischwirtschaftsgebiet zu verstehen?

Die Achse 4 des Europäischen Fischereifonds (EEF) unterscheidet sich von den drei anderen Achsen dadurch, dass sie (unter der Bezeichnung „Nachhaltige Entwicklung von **Fischwirtschaftsgebieten**“) speziell auf Fischwirtschaftsgebiete und nicht nur allgemein auf den Fischereisektor abzielt. Die Verwendung der dem EFF unter der Achse 4 zugeteilten Mittel setzt voraus, dass drei wichtige Bedingungen erfüllt werden:

1. Auswahl eines Gebietes, entsprechend EU-weiten und nationalen Erfordernissen;
2. Aufbau einer lokalen Partnerschaft oder Gruppe (die Lokale Aktionsgruppe für Fischerei oder FLAG), in die wichtige Akteure aus dem jeweiligen lokalen Fischwirtschaftsgebiet einbezogen werden, und
3. die Partnerschaft muss in Zusammenarbeit mit der größeren Gemeinschaft eine lokale Entwicklungsstrategie für das Fischwirtschaftsgebiet ausarbeiten und umsetzen.

Daher ist das Gebiet die Bezugsgröße für die Bildung der Partnerschaft, die Ausarbeitung der Strategie und die Durchführung der empfohlenen Maßnahmen. Sowohl die Strategie als auch die in ihrem Zusammenhang finanzierten Aktivitäten müssen in engem Zusammenhang mit den Merkmalen, Bedingungen und Bedürfnissen des Fischwirtschaftsgebiets stehen. Grundsätzlich ist das Gebiet an sich (und nicht einzelne Projekte) Gegenstand und Ziel der öffentlichen Finanzierung und die Menschen, die im Gebiet leben oder arbeiten, entscheiden über die Prioritäten und Projekte, die schließlich unterstützt werden.

### **Was steht in den EU-Verordnungen über Fischwirtschaftsgebiete ?**

Die EFF-Verordnung schreibt den Fischwirtschaftsgebieten relativ wenige Bedingungen vor:

- › Die Gebiete müssen hinsichtlich ihrer Ausdehnung begrenzt und im Allgemeinen kleiner als NUTS 3 sein (Artikel 43 Abs. 3);
- › sie betrifft vorrangig Gebiete mit geringer Bevölkerungsdichte, rückläufiger Fischwirtschaft oder kleinen fischwirtschaftlichen Gemeinden (Artikel 43 Abs. 4);
- › das Gebiet sollte zudem „aus geografischer, wirtschaftlicher und sozialer Sicht jeweils eine ausreichend homogene Einheit bilden“ (Artikel 43 Abs. 3), „mit ausreichenden, über der kritischen Masse liegenden Human-, Wirtschafts- und Finanzressourcen für eine tragfähige lokale Entwicklungsstrategie“ (Artikel 45 Abs. 3).

Die Durchführungsverordnung besagt weiterhin:

- › Das operationelle Programm spezifiziert die Verfahren und Kriterien für die Auswahl der Fischwirtschaftsgebiete. Die Mitgliedstaaten entscheiden, wie sie Artikel 43 Abs. 3 und 4 der Verordnung (DV Artikel 22 Abs. 1) anwenden.
- › Die ausgewählten Fischwirtschaftsgebiete müssen sich nicht notwendigerweise mit nationalen Verwaltungsgebieten oder mit Gebieten decken, die zwecks Förderfähigkeit im Rahmen der Strukturfondsziele abgegrenzt wurden (Durchführungsverordnung Artikel 22 Abs. 2).

### **Wer legt das Gebiet fest ?**

Die EU-Verordnungen räumen den Mitgliedstaaten oder Regionen die Möglichkeit ein, bei der Auswahl der Gebiete unterschiedliche Methoden anzuwenden.

Die Verwaltungsbehörden einiger Mitgliedstaaten legen nur die groben Kriterien fest, die ein Gebiet erfüllen muss, um für die Achse 4 in Betracht zu kommen, und sie **fordern Fischereigemeinden auf, Vorschläge für FLAG vorzulegen**. Dies bietet den Vorteil eines stärker von unten nach oben („bottom-up“) gerichteten Ansatzes; jedoch bleibt es den Mitgliedstaaten überlassen zu beurteilen, ob sie über geeignete Systeme verfügen, um die Gebiete auszuwählen, die tatsächlich über „kritische Masse“ verfügen, „den stärksten Zusammenhang aufweisen und eine zukunftsfähige Entwicklungsstrategie unterstützen können“, wie es die Verordnungen vorschreiben.

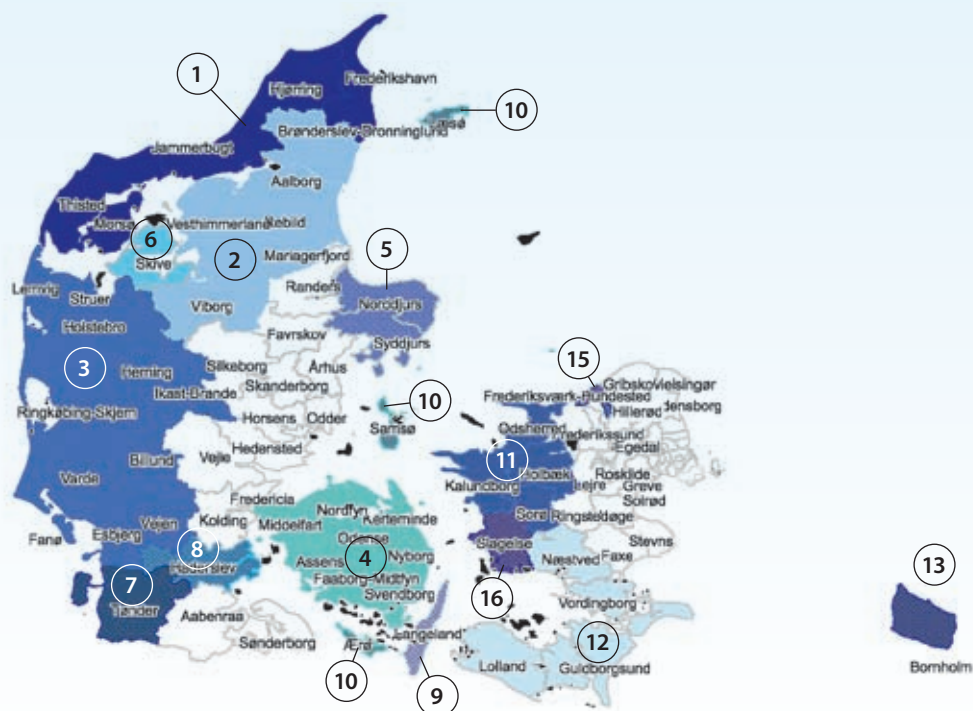
Andere **Verwaltungsbehörden geben den Vorrang solchen Gebieten**, die bestimmte Merkmale aufweisen und ermuntern dann zum Aufbau von Partnerschaften und zur Entwicklung von Strategien in diesen Gebieten. Während dies unter bestimmten Umständen dazu beitragen kann, dass die Finanzierung sich auf Gebiete konzentriert, die die strategischen Ziele der Achse 4 erfüllen, hat es den Nachteil, dass es sich um einen rigideren, von oben nach unten („top-down“) gerichteten Ansatz handelt.

Darüber hinaus gibt es auch eine **mittlere Lösung**, bei der Verwaltungsbehörden das allgemeine geografische Fördergebiet gemäß Achse 4 angeben können (z. B. nur ein bestimmter Teil des Küstengebiets, Ausschluss bestimmter Großhäfen usw.), während die tatsächliche Zahl der Gruppen und ihre Grenzen zwischen den lokalen Interessenvertretern ausgehandelt werden.



### Festlegung der Fischwirtschaftsgebiete in Dänemark

Dänemark wurde ursprünglich in 7 „Fischereiregionen“ eingeteilt, innerhalb deren eine oder mehrere FLAG eingerichtet werden konnte(n). Dann lag es an den lokalen Interessenvertretern, in ihren Interessenbekundungen die Gebiete anzugeben, die ihre lokale Entwicklungsstrategie abdecken sollten. Dadurch wurde ein „bottom up“-Ansatz für die Festlegung der Fischwirtschaftsgebiete gewährleistet. Daraufhin nahm die Verwaltungsbehörde eine Evaluierung vor und traf die endgültige Entscheidung über die vorgeschlagenen Gebiete. Schließlich wurden insgesamt 16 FLAG ausgewählt.



In der Praxis ist die Festlegung der Fischwirtschaftsgebiete oft eine der **strittigsten Fragen** unter der Achse 4. Sie ist oftmals das Ergebnis langer Diskussionen und Verhandlungen, an denen wichtige lokale, regionale und nationale Behörden beteiligt sind. Die Verhandlungen stehen oftmals unter dem Druck, ein breites Spektrum von Interessenvertretern zu bedienen, was zur Erweiterung der Grenzen von Fischwirtschaftsgebieten und damit zu einer Ausdünnung der Finanzmittel führen kann.

Ungeachtet der Tatsache, dass unter der Achse 4 **Fischwirtschaftsgebiete sich nicht an den Grenzen bestehender Verwaltungseinheiten orientieren sollen** (Durchführungsverordnung, Artikel 22 Absatz 2), ist das Ergebnis der Verhandlungen in der Regel eine Kombination aus mehreren Gemeinden (NUTS-5-Gebiete). In einigen Ländern ist nämlich die formale Einwilligung der örtlichen Behörden (z. B. des Gemeinderates oder Bürgermeisters) eine Voraussetzung für die offizielle Einbeziehung des betreffenden Ortes in das FLAG-Gebiet.

### Was sind die Förderkriterien ?

Wie bereits erwähnt räumt die EFF-Verordnung den Mitgliedstaaten erhebliche Spielräume bei der Festlegung der Fischwirtschaftsgebiete ein. Zusätzlich zu den in der Verordnung genannten Kriterien können die Verwaltungsbehörden auf ihren jeweiligen Kontext zugeschnittene Kriterien anwenden, sofern diese im Operationellen Programm vorgesehen sind. Normalerweise neigen die Verwaltungsbehörden dazu, Gebiete zu bevorzugen, deren Abhängigkeit vom Fischereisektor offensichtlich ist, wobei sie unter anderem folgende Kriterien untersuchen :

- › die wirtschaftliche Relevanz von Fischereibetrieben, z. B. gemessen an dem vom örtlichen Fischereisektor erzeugten prozentualen Anteil des Gebietes oder Sektors am BIP, an der BWS oder den Arbeitsplätzen in der Fischwirtschaft;
- › die soziale Bedeutung von Fischereibetrieben, d. h. die Auswirkungen der gegenwärtigen und historischen Abhängigkeit der Gemeinde von Fischereiaktivitäten, u. a. in Bezug auf örtliche Infrastruktur und Dienstleistungen;
- › den Grad, in dem der Fischereisektor in dem Gebiet von breiteren oder weltweiten Tendenzen und Einflüssen betroffen ist;
- › das Erbe, die Tradition und Kultur der Fischerei;
- › die Rolle des Fischereisektors bei der Erhaltung wertvoller natürlicher oder kultureller Güter.

Die Verwaltungsbehörden können zudem auch beschließen, zusätzliche Kriterien anzuwenden, um stärker benachteiligte Gebiete zu unterstützen (u. a. BIP oder Arbeitslosigkeit).

Der Gesamtumfang des Budgets für Achse 4 wirkt sich auch auf die Festlegung der Förderkriterien aus. So können sich zum Beispiel Länder oder Regionen mit relativ umfangreichen Budgets mehr Flexibilität bei der Festlegung von Gebieten „leisten“. Länder mit einem sehr begrenzten Budget werden hingegen gezwungen sein, ihre Mittel auf eine kleinere Zahl von Gebieten zu konzentrieren. Dies bedeutet, dass sie strengere Kriterien anwenden müssen.

### ***Die natürliche Umwelt war ein Schlüsselfaktor bei der Auswahl von Fischwirtschaftsgebieten in Frankreich.***

Das gesamte französische Küstengebiet sowie Französisch-Guyana galten als unter der Achse 4 förderfähig. Die Gefahren, denen Gebiete aufgrund des Niedergangs von Fischwirtschaftsgebieten und des Rückgangs der Qualität der örtlichen Umwelt ausgesetzt waren, spielten jedoch eine maßgebliche Rolle bei der endgültigen Beschlussfassung. Alle 11 Fischwirtschaftsgebiete, die in Frankreich ausgewählt wurden, umfassen Schutzzonen und Naturschutzgebiete (darunter neun Natura-2000-Meeresschutzgebiete).

### Welche anderen Faktoren beeinflussen die Auswahl von Fischwirtschaftsgebieten ?

Bei dem Verfahren zur Einrichtung einer FLAG und zur Festlegung der Kriterien, die die Verwaltungsbehörden bei der Bewertung von Vorschlägen dieser Gruppen zugrunde legen, ist zudem darauf zu achten, dass die Gebiete eine gute Grundlage für die lokale Partnerschaft und Strategie darstellen. Bei der Auswahl und Festlegung der Fischwirtschaftsgebiete sollten zumindest folgende Faktoren berücksichtigt werden :

- › die Größe und kritische Masse des Gebiets;
- › die gemeinsamen Merkmale des Gebiets und seine Kohärenz;
- › das lokale Identitätsgefühl;
- › das Entwicklungspotenzial des Gebiets.

### Grösse und kritische Masse

Es gibt keine „goldene Regel“ für die Größe des Gebiets; jedoch können sich zu kleine oder zu große Gebiete als sehr nachteilig erweisen. Die Mindestbevölkerungszahl, die für notwendig gehalten wird, **um die „kritische Masse“ zu gewährleisten**, beträgt in der Regel 10 000, in einigen Ländern oder Regionen mit geringer Bevölkerungsdichte kann sie aber auf bis zu 5 000 herabgesetzt werden. Im Allgemeinen verfügen bevölkerungsarme Gebiete nur sehr selten über die ausreichende „kritische Masse“. Dies könnte zum Beispiel bedeuten, dass

- › es vor Ort zu wenig Führungskräfte oder andere Akteure gibt, die die Umsetzung der Strategie gewährleisten könnten, weil z.B. die Aktivitäten vor Ort von wenigen Schlüsselpersonen abhängen, die schwer zu ersetzen sind, wenn sie in Ruhestand gehen oder fortziehen;
- › es zu wenig Unternehmer gibt, die aussichtsreiche privatwirtschaftliche Projekte vorschlagen;
- › die örtlichen Finanzmittel oder anderen verfügbaren Ressourcen nicht ausreichen, um Projekte zu finanzieren oder anderweitig zu unterstützen;
- › die Verwaltungskosten für den Aufbau und Betrieb der Partnerschaft sich als unverhältnismäßig hoch erweisen.

Andererseits kann ein zu großes Gebiet Probleme anderer Art verursachen. Aufgrund einer zu großen Bevölkerung mit einer Einwohnerzahl von deutlich über 100 000 kann der direkte Kontakt zwischen der FLAG und der Fischereigemeinde verloren gehen, sodass das Vertrauen zwischen den verschiedenen Akteuren beeinträchtigt wird. Wenn eine örtliche Gruppe ein sehr großes geografisches Gebiet abdeckt, z. B. in dünn besiedelten Ländern, kann auch die physische Entfernung zwischen den Akteuren vor Ort die Zusammenarbeit erschweren.

Falls das für solche Gebiete bereitgestellte Budget sehr gering ist, werden die Ressourcen auf Achse 4 möglicherweise **„zu breit gestreut“**, um eine tatsächliche Veränderung zu bewirken. Beide Szenarien stellen die FLAG vor die Aufgabe, die erforderliche kritische Masse nachzuweisen.

Einige Länder schließen Städte ab einer bestimmten Größe (z. B. Häfen) von der Teilnahme an der FLAG aus, um zu vermeiden, dass sie einen zu hohen Anteil des Budgets beanspruchen. Jedoch sollte die wichtige Rolle der Marktstädte und Häfen für die Förderung der Entwicklung des Umlands nicht unterschätzt werden, und es ist wichtig, ein Gebiet zu wählen, das eine zusammenhängende funktionierende Einheit darstellt.

### Gemeinsame Merkmale und Kohärenz

Damit die Aktivitäten der FLAG zur nachhaltigen Entwicklung eines bestimmten Gebiets beitragen, muss dieses Gebiet über einen ausreichenden **geografischen, wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt** verfügen. Allzu große Unterschiede sollten vermieden werden, da sie die Bestimmung gemeinsamer Prioritäten und eine Einigung über eine gemeinsame Strategie erschweren.

Allgemein bedeutet dies, dass die einzelnen Teile des Gebiets (d. h. seine Dörfer oder Gemeinden) einige Gemeinsamkeiten aufweisen sollten, die sie aneinander binden. Sie können bestimmte Ressourcen gemeinsam nutzen, mit gemeinsamen oder gleichen Herausforderungen konfrontiert sein oder gemeinsame Bedürfnisse und Möglichkeiten haben.

Dies bedeutet nicht, dass die Gebiete unbedingt einheitlich sein müssen. Tatsächlich können **verschiedene, aber sich ergänzende Teile** das verbindende Element eines Gebiets darstellen (z. B. können in einem Teil des Gebiets Fremdenverkehrseinrichtungen angesiedelt sein, deren Personal in einem anderen Teil des Gebiets lebt). Diese Komplementarität und diese Verbindungen können daher zur Kohärenz des Gebiets beitragen. Die gemeinsamen Merkmale eines Gebiets umfassen möglicherweise:

- › ähnliche oder gemeinsame geografische Merkmale (z. B. ein Gebiet, das an einer bestimmten Art von Küstenstreifen oder in einem Flusstal liegt);
- › ein ähnliches oder gemeinsames historisches oder kulturelles Erbe;
- › gemeinsame oder ähnliche soziale Herausforderungen (z. B. kleine abgelegene Gemeinden, ethnische Minderheiten oder Alterung der Bevölkerung);
- › ähnliche Umweltfaktoren (z. B. Wasserverschmutzung, ökologisch sehr wertvolle Gebiete oder gemeinsame Ressourcen);
- › eine gemeinsame wirtschaftliche Situation (z. B. postindustrielle oder Transformationsgebiete, Touristenorte, Gebiete im Niedergang oder Wachstumsgebiete, in denen sich der Fischereisektor im Rückgang befindet und Interessenkonflikte zwischen Nutzern bestehen).

Einige Länder setzen die **geografische Kontinuität** von Achse-4-Gebieten voraus (mit dem möglichen Ausschluss der oben erwähnten Großstädte). In anderen Ländern ist das obligatorisch, solange die verschiedenen Teile des Gebiets genügend Gemeinsamkeiten aufweisen (wie im Falle mehrerer kleiner Inseln, die eine FLAG bilden). Obwohl mangelnde Kontinuität die Entwicklung und Umsetzung einer effektiven Strategie erschweren kann, ist manchmal der Zusammenhalt eines Gebiets wichtiger als seine geografische Kontinuität.

### Ein lokales Identitätsgefühl

Ein lokales Identitätsgefühl ist in einem gebietsbezogenen „bottom-up“-Ansatz äußerst wichtig. Dies hat folgende Gründe:

- › Es trägt zum Aufbau von **Sozialkapital** bei, insbesondere zur Schaffung von Vertrauen zwischen den Partnern vor Ort und innerhalb der gesamten Fischereigemeinde, was für die Zusammenarbeit sehr wichtig ist;
- › es stärkt das **Gefühl, dass** trotz der Probleme und Schwierigkeiten **etwas erreicht werden kann**, wodurch sich die Erfolgchancen der Strategie vergrößern;
- › **die Akteure vor Ort sind eher bereit**, Zeit und Energie einzusetzen.

Das lokale Identitätsgefühl ist in einheitlichen Gebieten meist stärker ausgeprägt. Dies ist jedoch nicht immer der Fall, denn es kommt auch vor, dass die Menschen eines verschiedenartigen, vielfältigen Gebiets ein starkes Identitätsgefühl teilen, das unter Umständen nicht so sehr darauf basiert, „was wir gemeinsam haben“, sondern darauf, „womit wir gemeinsam konfrontiert werden“ oder auf dem, „was uns von anderen unterscheidet“ oder eine Kombination aus diesen Aspekten. Das Identitätsgefühl wird oft auch durch Lokalpatriotismus gestärkt. Ein **„Gefühl der Ortsverbundenheit“** zu schaffen und darauf aufzubauen, kann sehr motivierend wirken und sich in einem Gebiet als positive Antriebskraft erweisen und daher fester Bestandteil der lokalen Entwicklungsstrategie werden.

Ein lokales Identitätsgefühl entwickelt sich im Laufe der Zeit und ist **in noch jungen Gemeinden unter Umständen schwächer ausgeprägt** (z. B. wenn es einen Zustrom von Bewohnern aus einem anderen Landesteil gegeben hat), oder wenn sich ein erheblicher Teil der Bevölkerung überwiegend in anderen Gebieten aufhält (z. B. stadtnahe Wohngebiete von Pendlern). In diesen Situationen sollten Anstrengungen zur Förderung der lokalen Identität, unter anderem Gemeindeaktivitäten, zu den obersten Prioritäten der lokalen Partnerschaft gehören. Die erfolgreiche Umsetzung der Strategie wird ebenfalls zur Stärkung von Lokalpatriotismus beitragen.

### Entwicklungspotenzial des Gebiets

Das Entwicklungspotenzial des Gebiets wird hier verstanden als Grad, in dem die Wirtschaft des Gebiets die ganze Bandbreite seiner **endogenen Ressourcen** nutzen kann, um der örtlichen Bevölkerung ein nachhaltiges Einkommen zu sichern. Dies hängt mit zahlreichen Faktoren zusammen, unter anderem:

- › Entfernung zu den Märkten für lokale Erzeugnisse und/oder Arbeitsplätzen (z. B. Städte);
- › Bildungsniveau und berufliche Mobilität der Bewohner;
- › Kompetenzen und Organisation der Gemeinde;
- › Art und Umfang der natürlichen und kulturellen Güter;
- › Grad, in dem die lokale Wirtschaft von einem einzigen oder einigen wenigen Sektoren abhängt;
- › Art, Grad oder Potenzial für wirtschaftliche Diversifizierung;
- › Attraktivität des Gebiets für externe Investoren oder Touristen;
- › Art und Umfang von Zu- und Abwanderung;
- › Nähe und Erreichbarkeit benachbarter Gebiete, die komplementäre Möglichkeiten eröffnen;
- › Fähigkeit der Menschen und Unternehmen vor Ort, Investitionen anzuziehen.

Es gibt keine Fischwirtschaftsgebiete mit identischem Entwicklungspotenzial. Jedoch macht die Abwägung von Faktoren wie den oben genannten es möglich, Art und Umfang des Potenzials jedes Gebiets zu bewerten. Diese Überlegungen werden sich **direkt auf das Gebiet und die Strategie der FLAG auswirken**. In Gebieten zum Beispiel, die stark auf die Fischwirtschaft angewiesen sind oder waren, ist es mitunter nicht einfach, Beschäftigungsalternativen oder zusätzliche Arbeitsplätze zu finden. Falls sich dies als vorteilhaft erweisen sollte, kann das vorgeschlagene FLAG-Gebiet aufgrund solcher Überlegungen geändert werden.

### Fazit

Die sorgfältige Festlegung und Auswahl des FLAG-Gebiets wird zum Erfolg der Partnerschaft und ihrer lokalen Strategie beitragen, da alle drei Elemente eng miteinander verknüpft sind. Die in diesem Leitfaden gegebenen Tipps zeigen eine ganze Reihe von Schlüsselfaktoren auf, die dazu führen werden, dass die lokale Partnerschaft das Zusammenwirken der drei Elemente zugunsten des Fischwirtschaftsgebiets und seiner Menschen gewährleistet.

#### ***Landkreise an der galizischen Südküste verbinden Fischerei und Tourismus***

Die FLAG Ría de Vigo-A Guarda umspannt die südliche Küste von Galizien im Nordwesten Spaniens und besteht aus insgesamt 10 Landkreisen in der Bucht von Vigo sowie Baixo Miño. Der Küstenstreifen dieser Landkreise, in denen 135 720 Menschen leben (4 % der Bevölkerung Galiciens), ist insgesamt 137 km lang und erstreckt sich über eine Fläche von 404,4 km<sup>2</sup>. Er gehört zu den Gebieten Galiciens mit der größten Abhängigkeit vom Fischereisektor und der höchsten Bevölkerungsdichte (336 Einwohner pro km<sup>2</sup> – gegenüber einem regionalen Durchschnitt von 93,75). Ein wesentliches Merkmal ist ein starker meereswirtschaftlicher Cluster, wobei 11,3 % der Erwerbsbevölkerung direkt im Fischereisektor beschäftigt sind. Jedoch sind auch andere Sektoren wie der Fremdenverkehr wichtig, insbesondere wegen der großen Zahl von Stränden und Touristenattraktionen, mehreren hervorragenden Naturparks und Schutzgebieten sowie bis zu 12 Yachthäfen.



### 3. Aufbau lokaler Partnerschaften

#### Wozu dient eine Partnerschaft ?

Lokale Akteure mit Interesse an der Achse 4 des Europäischen Fischereifonds (EFF) müssen eine lokale Gruppe einrichten, welche die Maßnahmen durchführt, d. h. eine Partnerschaft, in der die „öffentlichen und privaten Partner aus den entsprechenden Bereichen von Wirtschaft und Gesellschaft dieses Gebiets“ vertreten sind. Unter der Achse 4 sind diese lokalen Partnerschaften unter dem Oberbegriff **Lokale Aktionsgruppen für Fischerei** (Fisheries Local Action Groups – FLAG) bekannt; daneben gibt es noch andere Bezeichnungen, wie zum Beispiel „Küstenaktionsgruppen“ (Spanien) oder „Lokale Fischwirtschaftsgruppen“ (Polen).

FLAG (oder ihre Entsprechungen) sind für die Entwicklung und Umsetzung einer **integrierten lokalen Entwicklungsstrategie** für ein zusammenhängendes Gebiet zuständig, die auf einem „bottom-up“-Ansatz basiert. Die FLAG muss dafür sorgen, dass sie zur Unterstützung der Strategie über ausreichend kritische Masse an Ressourcen verfügt, einschließlich ausreichender Verwaltungs- und Finanzkapazitäten, um die Maßnahmen durchführen und erfolgreich abschließen zu können. Diese Bedingungen bestimmen die Art der Partnerschaft und bilden die Grundlage für ihre Umsetzung. Es handelt sich daher um eine Beziehung, die

- › auf gleichberechtigter Grundlage Einrichtungen des öffentlichen und privaten Sektors und der Bürgergesellschaft zusammenbringt;
- › gewährleistet, dass diese Einrichtungen bei der Ermittlung und Umsetzung gemeinsamer Ziele zusammenarbeiten;
- › langfristig angelegt ist, d. h. über ein einzelnes Projekt oder eine kurzfristige Zusammenarbeit hinausgeht;
- › die Verteilung von Risiken und Gewinnen zwischen allen Partnern vorsieht;



FLAG Lesbos Development Company S.A. (Griechenland).

- › anerkennt, dass die Partner stärker sind, wenn sie zusammenarbeiten, auf ihren jeweiligen Stärken und Vorteilen aufbauen und einander ergänzen.

Der Aufbau einer Partnerschaft ist ein langwieriger und schwieriger Prozess, der voraussetzt, dass die Partner Ressourcen und Stärken einsetzen (nicht nur Geld, sondern auch Ortskenntnis, Zeit und Energie). Sie tun dies, weil sie überzeugt sind, dass dank der **Zusammenarbeit in einer Partnerschaft** größere Gewinnen oder Vorteile erzielt werden können, oder vielleicht auch, weil die Probleme zu komplex sind, um im Alleingang gelöst werden zu können. Gebietsbezogene lokale Entwicklungsinitiativen, wie die Achse 4 des EFF sie vorsieht, können echte Vorteile erzielen, besonders in Gebieten, die eine rückläufige Entwicklung verzeichnen oder mit schwerwiegenden wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Herausforderungen konfrontiert sind.

In solchen Gebieten müssen **alle Potenziale und Stärken** der lokalen Akteure kombiniert werden, um Herausforderungen gemeinsam anzupacken und Chancen gemeinsam zu nutzen. Das setzt voraus, dass alle bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, dass sie ein Gefühl der Ortsverbundenheit teilen und eine Basis suchen, um gemeinsam Lösungen zu finden, die sich nicht nur auf einen Sektor, sondern auf das gesamte Gebiet und seine Bedürfnisse beziehen.

In einer derartigen Situation kann eine lokale Partnerschaft:

- › lokale Ressourcen, Erfahrungen und Kompetenzen bündeln, um sie effektiver zu nutzen, und geeignete Lösungen für die ermittelten Probleme entwickeln;
- › eine breitere Öffentlichkeit in die Entscheidungsfindung und Entwicklungsplanung einbeziehen und so die Bürger stärker an den Regierungs- oder Verwaltungsentscheidungen beteiligen, die Handlungsfähigkeit vor Ort verbessern und eine unterstützende Anhängerschaft aufbauen;
- › einen Mechanismus für die Ermittlung und Handhabung potenzieller Synergien und Konflikte zwischen verschiedenen Interessengruppen (z. B. zwischen Umwelt und Entwicklung) bereitstellen<sup>1</sup>.

Die Hauptaufgabe der Partnerschaft ist die Entwicklung und Umsetzung einer gemeinsamen Strategie oder eines gemeinsamen Aktionsplans für ihr Gebiet.

#### Wie sind die Partnerschaften gegliedert?

Die EU-Verordnung schreibt vor, dass die Achse 4 von Gruppen oder Partnerschaften „aus Vertretern der Fischwirtschaft und anderer einschlägiger örtlicher sozio-ökonomischer Sektoren“ umgesetzt wird. Der Ansatz sollte daher **integrativ** sein und bei der Auswahl der Interessenvertreter sollte darauf geachtet werden, dass auch Gruppen berücksichtigt werden, die sonst leicht vor der Tür bleiben. Erfahrungen mit dem LEADER-Programm zeigen, dass das besonders folgende Gruppen passieren kann: Jugendliche (deren Zukunft auf dem Spiel steht), Berufstätige (deren Zeit knapp ist), Frauen (die oft von den von Männern dominierten Branchen

ausgeschlossen werden), ältere Menschen (obwohl viele von ihnen genügend Zeit und Erfahrung haben).

Da die Achse 4 für Lokale Aktionsgruppen für Fischwirtschaft bestimmt ist, soll natürlich eine starke Präsenz des Fischereisektors gewährleistet sein. Gleichzeitig ist wichtig, dass **kein einzelner Sektor oder Partner dominiert**. Eine ausgewogene und integrative Partnerschaft hat die besten Chancen, eine effektive und ausgewogene Strategie zu entwickeln, die den Bedürfnissen des Gebiets und den jeweiligen Erfordernisse und Interessen gerecht wird. Sie wird zudem das Engagement der ganzen Gemeinschaft fördern, weil sie den Beitrag der Menschen würdigt und sie ermuntert, ihre Ressourcen (Zeit, Gebietskenntnis, finanzielle und technische Ressourcen) zugunsten des Gebiets einzusetzen.

Es kommt nicht nur auf die an der Partnerschaft beteiligten Organisationen an, sondern auch darauf, dass diese Organisationen von den richtigen Mitgliedern vertreten werden. Die **Beteiligung von Führungspersonal und Wortführern** ist für den Erfolg der Partnerschaft sehr wichtig, da sie die Chancen verbessert, dass die Verantwortlichen dieser Organisationen die Partnerschaft ernst nehmen und Entscheidungen schneller fällen.

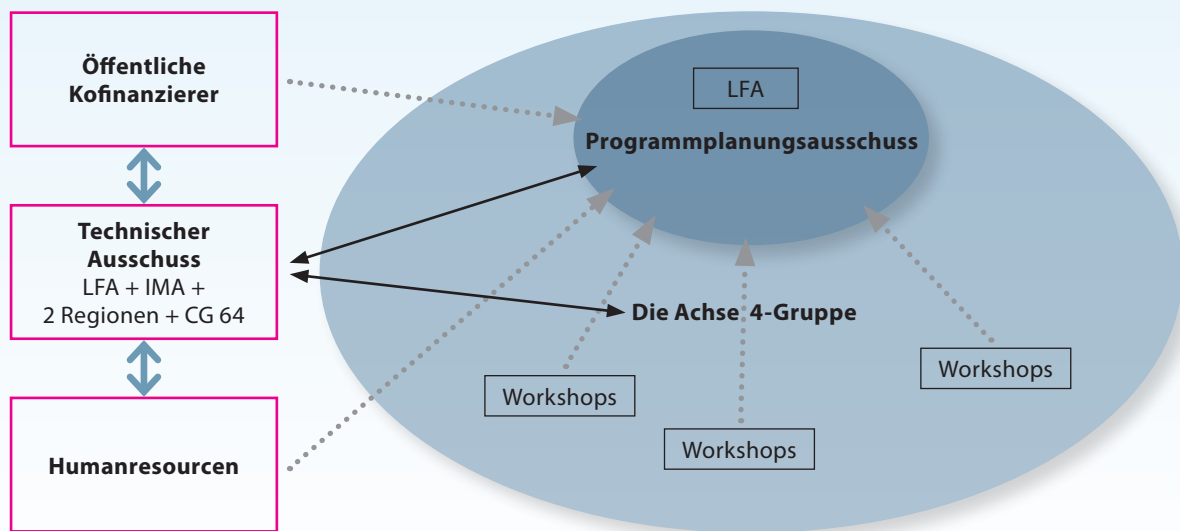
Die Beteiligung von Personen, die die Grenzen ihrer eigenen Organisation erkennen und feststellen, dass die Probleme des Gebiets nicht ohne Mitwirkung anderer Partner und Sektoren gelöst werden können, kann ebenfalls zur Bewältigung derartiger Probleme beitragen.

Außerdem ist es wichtig, den Partnern klarzumachen, dass sie bei wichtigen Entscheidungen der Partnerschaft (z.B. die endgültige Ausgestaltung der Strategie oder die Auswahl der Projekte) mitreden können; diejenigen, denen es noch an Erfahrung in Sachen Zusammenarbeit mit anderen Sektoren fehlt, müssen zur aktiven Beteiligung angehalten werden.

<sup>1</sup> Auf der Grundlage des Leitfadens „Animating local partnerships in rural areas – a practical guide“, der von dem Projekt TEPA (Training of European Partnership Animators) entwickelt wurde, vgl. [www.partnershipanimators.eu](http://www.partnershipanimators.eu).

### Ein neuer organisatorischer Ansatz an der Küste des französischen Baskenlandes

Die EFF-Gruppe Côte Basque-Sud Landes ist eine weit ausgreifende informelle Partnerschaft, an der ein breites Spektrum von Interessenvertretern beteiligt ist. Der Lokale Fischereiausschuss (LFA) ist die Unterstützungsstruktur, die der Gruppe ihren Rechtsstatus verleiht. Der LFA setzt einen Programmplanungsausschuss ein, der auf der Grundlage der Strategie über die Vergabe der Fördermittel aus der Achse 4 entscheidet. Diesem Programmplanungsausschuss, der für die Steuerung und Durchführung der Strategie verantwortlich ist, gehören 30 Mitglieder an (21 aus dem Privatsektor, davon 17 aus der Fischwirtschaft, 9 aus dem öffentlichen Sektor). Dank der Einstellung eines Leiters der Achse-4-Initiative hat der LFA das Personal, das er braucht, um als Organisator, treibende Kraft und Koordinator der Initiative handeln zu können. Ein kleiner technischer Ausschuss steht ihm mit Rat und zusätzlichem Fachwissen zur Seite.



### Rechtsstellung

Je nach Mitgliedstaat gibt es verschiedene Organisationsmodelle für FLAG. In einigen Ländern müssen FLAG eine juristische Person bilden (oft eine gemeinnützige Gesellschaft oder NRO), in anderen werden ein oder mehrere Partner ausgewählt, um die Umsetzung der Strategie zu koordinieren und im Auftrag der Partnerschaft die administrativen und finanziellen Aufgaben zu übernehmen (Einzelheiten über die rechtliche Struktur im Abschnitt im Durchführungsplan).

### Zusammensetzung der Partnerschaft

Partnerschaften sind ein dynamisches Ganzes, das sich gerade dann wandelt und weiterentwickelt, wenn es Veränderungen auslöst. Sie sind nicht von heute auf morgen ausgereift, jede fängt auf ihre eigene Weise an, entwickelt sich und löst sich auf. Zwar kann man verschiedene große Typen von Partnerschaft beobachten, doch sind solche Typologien bestenfalls als Orientierungspunkte zu betrachten. In der Realität gibt es zwischen den Arten von Partnerschaften und den Abstufungen zwischen ihnen oft beträchtliche Unterschiede. Partnerschaften können geleitet werden durch:

- › *den Privatsektor oder Vertreter eines bestimmten Wirtschaftssektors (z. B. Fischwirtschaft) – sie entstehen oft dann, wenn privatwirtschaftliche Interessen sich zu einem bestimmten Thema oder Problem (wie z.B. die Umstrukturierung der Flotte) oder einer Chance (z. B. Finanzierungsmöglichkeiten) zusammenfinden. Sie haben Vorteile bei der Mobilisierung von privatwirtschaftlichen Investitionen und Talenten, haben jedoch manchmal einen sehr engen Fokus, was ihre Bemühungen um **Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Sektors** einschränken kann, wenn sie Diversifizierungsmöglichkeiten vernachlässigen, die zu einer Verbesserung der Umwelt und mehr Offenheit gegenüber sonstigen Interessen in ihrem Gebiet führen können;*
- › *den öffentlichen Sektor – er gibt oft den Anstoß, besonders in Gebieten, in denen zum ersten Mal Partnerschaften entstehen und territoriale Entwicklung umgesetzt wird, sowie in Ländern mit relativ schwacher Zivilgesellschaft (u. a. die EU-Mitgliedstaaten in Mittel- und Osteuropa). Ankurbelungsmaßnahmen und Finanzierungen durch den öffentlichen Sektor können einen entscheidenden Beitrag zum Aufbau neuer Partnerschaften leisten. Solche Partnerschaften konzentrieren sich vorrangig auf die **Sicherung der Ressourcen, physischen Investitionen und Infrastrukturen**. Sie können eine wichtige Rolle bei der Verbesserung der kommunalen und interkommunalen Regierungs- und Verwaltungspraxis spielen und dennoch von einem dominanten Akteur aus dem öffentlichen Sektor abhängig sein oder getragen werden, sodass sie sich schwer tun, den Weg in die Unabhängigkeit oder Eigenständigkeit zu finden;*
- › *die Zivilgesellschaft – Partnerschaften entstehen oft aus Organisationen der Zivilgesellschaft, die auf die Verbesserung ihres Gebiets, ihrer Wirtschaft, der Umwelt und/oder Lebensqualität bedacht sind. Diese Form ist häufiger in Gebieten mit starken Bürgerinitiativen oder einer Tradition der partnerschaftlichen Zusammenarbeit anzutreffen. Finanzierungen können starke Anreize für sie schaffen. Ihr Fokus liegt auf **Investitionen in Animation, Ausbildung, Kultur, lokale Arbeitsplätze, Umwelt und Gemeinschaftseinrichtungen**. Diese Partnerschaften können sich positiv auf die soziale und ökologische Nachhaltigkeit auswirken und sich letztlich zu sehr effektiven, sich selbst tragenden Initiativen*

entwickeln, wenngleich sie manchmal wegen unzureichender wirtschaftlicher Belastbarkeit oder politischer Legitimität an ihre Grenzen stoßen.

Angeichts der Vor- und Nachteile der verschiedenen Partnerkonstellationen empfehlen einige Länder das „**Drei-Drittel-Prinzip**“, das eine ausgewogene Beteiligung von öffentlichen, privaten und bürgerlichen Akteuren vorsieht. Jedoch gibt es, wie bereits erwähnt, kein hundertprozentiges Erfolgsrezept. Wichtig ist die richtige Mischung aus Partnern, deren gemeinsames Engagement, Kompetenzen und Ressourcen den Bedürfnissen des Fischwirtschaftsgebiets am besten entsprechen.

#### **Wie können die Partner identifiziert und einbezogen werden ?**

Damit die Partnerschaft einen wirklichen Beitrag zur Entwicklung des Gebiets leisten kann, ist es vor allem wichtig, dass alle wichtigen Interessenten und Betroffenen aus dem Gebiet einbezogen werden. Sie sollten ein echtes Interesse an Veränderungen im Gebiet haben, die Arbeit der Partnerschaft unterstützen und bereit sein, ihre Mittel und ihren Ruf in die Wagschale zu werfen und andere zum Mitmachen zu ermuntern.

Der Aufbau von Partnerschaften geht in der Regel von einer Kerngruppe interessierter oder motivierter Personen aus, die sich für ein gemeinsames Vorhaben engagieren. Eine wichtige Aufgabe in der Anfangsphase ist die **Auswahl der Interessenten und Betroffenen**. Dazu ist eine Liste aller Personen, Organisationen und Einrichtungen zu erstellen, die für die Entwicklung des Gebiets eine erhebliche (positive oder negative) Wirkung haben bzw. erzielen können. Diese Interessenvertreter sollten daraufhin zur Beteiligung an der Partnerschaftsarbeit eingeladen werden. Dafür kann es nützlich sein, nach dem unten dargestellten Schema die Hauptmerkmale aller in Frage kommenden Betroffenen (Stärken und Schwächen), ihre Motivation (Erwartungen) sowie die potenziellen Leistungen bzw. den Mehrwert aufzulisten, die sie durch Teilnahme an der Partnerschaft beitragen können. Eine derartige Analyse wird in der Regel für jeden Sektor getrennt durchgeführt, so dass Interessenten und Betroffene aus dem öffentlichen und privatwirtschaftlichen Bereich sowie aus der Zivilgesellschaft berücksichtigt werden.

Interessenten und Betroffene nach Sektoren	Merkmale (Stärken/Schwächen...)	Motivation, Erwartungen	Beitrag
Öffentlicher Sektor: - Interessenvertreter A - Interessenvertreter B - ...			
Privatwirtschaft: -... -...			
Zivilgesellschaft: -... -...			

Diese Analyse soll einen Überblick über die bestehenden Organisationen, Einrichtungen und Gruppen vermitteln, die in einem bestimmten Gebiet tätig sind.

Das Verfahren zur Einbeziehung der Partner wird je nach Profil des betreffenden Gebiets anders ausfallen. Die Profile reichen von **Gebieten mit einem Mangel an lokalen Initiativen**, bei denen eine kleine Zahl hoch motivierter Akteure den Anstoß zu lokalem Handeln geben muss, bis zu **Gebieten mit einer zu hohen Anzahl von Akteuren**, in denen erfahrene interne und externe Akteure mit ähnlichen Zuständigkeitsbereichen einander Konkurrenz machen. In solchen Fällen kann eine neue Partnerschaft die Lage noch unübersichtlicher machen, so dass es für die Fischereigemeinden besser sein kann, eine Vermittlerrolle zwischen verschiedenen lokalen Interessen zu übernehmen. In manchen Fällen können diese Partnerschaften bestehenden Organisationen angeschlossen werden.

### Was sind die Etappen des Partnerschaftsaufbaus?

Es ist wichtig zu erkennen, dass „**keine Partnerschaft von Beginn an vollständig ausgeprägt ist**“<sup>2</sup>. Der Prozess, in dessen Verlauf die Partner ihre gegenseitigen Stärken und Schwachpunkte erkennen und zu einander Vertrauen fassen, ist zeitaufwendig und erfordert viele Treffen und Diskussionen. Partner, die zu Beginn große Begeisterung zeigen, steigen mitunter wieder aus, während andere, die zu Beginn kaum überzeugt waren, sich nach und nach stärker engagieren und am Ende manchmal zu den stärksten Unterstützern der Partnerschaft gehören. Daher ist es wichtig, vor der Wahl der leitenden Gremien oder der Ausarbeitung der Beschlussfassungsregeln die Aufgaben jedes Partners genau festzulegen.

Der Aufbau der Partnerschaft sollte als dynamischer Prozess behandelt werden, der sich durch das Zusammenwirken aller Beteiligten entfaltet. Der Prozess entwickelt sich ständig weiter, und die Rolle jedes Partners wird sich wahrscheinlich im Laufe der Zeit ändern. Der **Partnerschaftszyklus** kann ein nützliches Hilfsmittel sein, um diesen Prozess besser verstehen und steuern zu können. Die Mittel zur Lösung von internen Partnerschaftsproblemen (wie Streitigkeiten, mangelnde Motivation von Partnern usw.) sind an das jeweilige Entwicklungsstadium einer bestimmten Partnerschaft anzupassen. Dieser Kreislauf gliedert sich in vier Stufen, die sich in zwölf Schritte einteilen lassen:

<sup>2</sup> Advantage West Midlands: Guidance for Developing and Implementing LEADER Local Development Strategies, [www.advantagewm.co.uk](http://www.advantagewm.co.uk)



#### **Stufe I – Abgrenzen und aufbauen**

1. Abgrenzen: Verstehen der Herausforderung, Sammeln von Informationen, Beratung mit Interessenvertretern und potenziellen externen Anbietern von Ressourcen, Entwicklung eines Leitbilds der/für die Partnerschaft.
2. Identifizieren: Identifizierung potenzieller Partner und, falls dies relevant ist, Gewährleistung ihrer Mitwirkung; motivieren und zur Zusammenarbeit ermuntern.
3. Gestalten: Die Partner gestalten ihre Arbeitsbeziehung durch die Festlegung von Zielen und Prinzipien als Grundlage der Partnerschaft.
4. Planen: Die Partner planen ein Tätigkeitsprogramm und beginnen mit dem Entwurf eines kohärenten Projekts.

Im Verlauf von Stufe I gibt es manchmal eine Phase der Uneinigkeit und Spannung (oder Konkurrenz) zwischen Partnern, weshalb gegebenenfalls eine geschickte Führung erforderlich ist, damit sich die Partner an Teamarbeit und gemeinsame Beschlussfassung gewöhnen. Darauf folgt in der Regel eine Phase mit stabilen Beziehungen und stärkerer Bewusstmachung der gemeinsamen Ziele.

#### **Stufe II – Managen und erhalten**

5. Managen: Die Partner erproben Struktur und Management ihrer Partnerschaft auf mittlere bis lange Sicht.
6. Bereitstellen von Ressourcen: Die Partner (und andere Unterstützer) identifizieren und mobilisieren die finanziellen und sonstigen Ressourcen.
7. Umsetzen: Nach Bereitstellung der Ressourcen und Festlegung der Projektdetails läuft die Durchführungsphase an – nach vorher festgelegtem Zeitplan und (idealerweise) vorab definierten Arbeitsergebnissen. Normalerweise ist die Partnerschaft inzwischen eine wirksame Einheit geworden, deren Akteure gut zusammenarbeiten.

#### **Stufe III – Überprüfen und anpassen**

8. Leistungsmessung: Messung und Berichterstattung über Auswirkungen und Effektivität, Produkte und Ergebnisse. Begleitung und Bewertung: Hat die Partnerschaft ihre Ziele erreicht?
9. Überprüfen: Überprüfen der Partnerschaft: Welche Auswirkungen hat die Partnerschaft für die Partnerorganisationen? Ist die Zeit für das Ausscheiden alter Partner oder für die Suche nach neuen Partnern gekommen? Sollten Rollen neu definiert werden?
10. Anpassen: Kontrollieren der Partnerschaft, Programme oder Projekte im Hinblick auf Erfahrungen, Errungenschaften oder Veränderungen in dem Kontext, in dem die Partnerschaft tätig ist.

#### **Stufe IV – Ergebnisse sichern**

11. Institutionalisieren: Schaffung geeigneter Strukturen, Ressourcen und Mechanismen für eine auf lange Sicht effektive Partnerschaft.
12. Die Zukunft planen (Weitermachen oder Schluss machen): Eine dauerhafte Struktur schaffen oder die Beendigung regeln.

Diese Beschreibung<sup>3</sup> lässt sich auf alle Arten von gebietsbezogenen Partnerschaften anwenden, ob sie nun spontan auf Initiative der Partner oder als Reaktion auf eine Finanzierungsmöglichkeit entstanden sind, wie z. B. eine Lokale Aktionsgruppe für Fischerei. Jede der zwölf Stufen ist wichtig, um zu gewährleisten, dass die Partnerschaft auf lange Sicht lebensfähig wird; jedoch können sich die FLAG-Partner gezwungen sehen, die Phasen der Partnerschaftsbildung zu verkürzen, um die Fristen des Finanzierungsprogramms einzuhalten. Ferner kann es notwendig werden, gleichzeitig an der Planung (z. B. strategische Entwicklung), Verwaltung (Entwicklung der FLAG-Verwaltungsstruktur) und Bereitstellung von Ressourcen (z. B. Identifizieren der Kofinanzierung) zu arbeiten.

<sup>3</sup> Quelle: International Business Leaders Forum (IBLF) and the Global Association for Improved Nutrition (GAIN), The Partnering Toolkit, 2003



#### Was sind die Hauptaufgaben der lokalen Partnerschaften?

Je nach dem nationalen Kontext und den besonderen Bedürfnissen des Gebiets gibt es beträchtliche Unterschiede zwischen lokalen Partnerschaften. Indes haben die meisten Partnerschaften folgende Hauptaufgaben:

- › Umsetzung;
- › Finanzmanagement und Verwaltung;
- › Strategische Beschlussfassung.

Der Aufgabenbereich **Umsetzung** betrifft in der Regel:

- › Bereitstellung von Informationen und Moderierung der Gemeinschaft;
- › Unterstützung der Projektträger;
- › Durchführung der Projekte, die die Partnerschaft selbst initiiert hat (z. B. festgelegte strategische Prioritäten, Kooperationsprojekte usw.).

- › Die Aufgabenbereiche **Verwaltung und Finanzen** können von derselben Organisation übernommen werden, die auch für die Umsetzung zuständig ist; es ist jedoch wichtig, daran zu erinnern, dass diese Aufgaben gegeneinander abgegrenzt werden müssen. Die für Verwaltung und Finanzen zuständige Stelle nimmt in der Regel folgende Aufgaben wahr:
- › Organisation des Projektantrags- und Auswahlverfahrens (einschließlich Förderfähigkeit);
- › Finanzmanagement (einschließlich Forderungen, Zahlungen, falls die Gruppe ein dezentrales Budget verwaltet, d. h. selbst Mittel an Begünstigte auszahlt);
- › Überwachen der Leistung und Berichterstattung;
- › administrative Unterstützung der Entscheidungsgremien.

In allen Fällen ist es wichtig, die Trennung zwischen administrativen und finanziellen Funktionen einerseits und der **strategischen Beschlussfassung** andererseits zu gewährleisten. Die strategische Beschlussfassung im Rahmen der lokalen Partnerschaft hängt von ihrem formalen Status (lockere Vereinigung von Partnern oder eigenständige Rechtsperson) und dem Rechtssystem des Landes ab. In einigen Ländern ist eine Mindestpräsenz verschiedener Sektoren zwingend vorgeschrieben. In der Regel gelten folgende Prinzipien:

- › Die wichtigsten strategischen Entscheidungen (z. B. Genehmigung der Strategie und aller wichtigen Veränderungen, Auswahl des für das Finanzmanagement verantwortlichen Partners, Einstellung wichtiger Mitarbeiter, interne Beschlussfassungsregeln für die Partnerschaft) werden von einem Organ getroffen, das alle Partner vertritt.
- › Die Entscheidungen über die Auswahl der Projekte werden in der Regel einem gewählten Gremium übertragen (Ausschuss, Vorstand usw.), dessen Mitglieder der Partnerschaft angehören und das die Hauptverantwortung für die Genehmigung von Projekten und die Vergabe von Mitteln übernimmt, die zur Gesamtentwicklung des Gebiets beitragen. Seine

Entscheidungen sollten daher möglichst aufgrund eines **Gruppenkonsenses** und nicht durch einfache Stimmabgabe oder anhand von Prozentsätzen erfolgen. Ferner sollte darauf geachtet werden, dass die **Transparenz** aller Entscheidungen gewährleistet wird (z. B. Veröffentlichung von Protokollen der Ausschussberatungen).

Zusätzlich zu den formalen Aufgaben spielen die weniger formalisierten Elemente der Partnerschaft eine wichtige Rolle, um die Partner zu motivieren, sie bei Laune zu halten und ihren Zusammenhalt zu stärken. **Arbeitsgruppen** können ebenfalls ein gutes Mittel sein, um andere Mitglieder der örtlichen Gemeinschaft in die Arbeit der Partnerschaft einzubeziehen. Besonders in der Anfangsphase kann ein Moderator notwendig sein, um die Entwicklung der Partnerschaft voranzutreiben, während aktive und starke Arbeitsgruppen ein Zeichen dafür sind, dass die Partnerschaft zu sich gefunden hat.

#### ***Finnische FLAG baut auf LEADER-Struktur auf***

In der FLAG von Kainuu und Koillismaa (Finnland) wurde die Strategie auf der Grundlage eines Konsortialvertrags zwischen drei LEADER-Gruppen entwickelt, der auch ihre Umsetzung regelt. Der LEADER-Verein Oulujärvi managt die Strategie und hat zu diesem Zweck einen Fischereiausschuss gebildet, der die Umsetzung koordiniert und die Machbarkeit von Projektanträgen bewertet. Dem Ausschuss gehören neun Mitglieder an, aus jedem LEADER-Gebiet drei. Sie vertreten Fischerei, Handel und verarbeitendes Gewerbe, Beratungsorganisationen, Grund- und Seenbesitzer, NRO, Gemeinden und LEADER-Leitungsgremien. Ein Drittel der Mitglieder kommt aus dem Privatsektor, ein Drittel aus dem öffentlichen Sektor und ein Drittel aus der Zivilgesellschaft. Das Team, das die Strategie entwickelte, wurde ebenfalls von der LEADER-Gruppe Oulujärvi koordiniert und hatte 16 Mitglieder, die verschiedene Interessenten und Betroffene repräsentierten.

# 4a. Entwicklung effektiver Strategien

## Einleitung

Dieser Abschnitt gliedert sich in folgende drei Unterabschnitte: der partizipatorische Prozess der Strategieentwicklung, die Hauptmerkmale einer territorialen Entwicklungsstrategie und die Ausarbeitung eines Durchführungsplans.

Hinsichtlich der Struktur der Strategie und der Frage, ob der Durchführungsplan Teil der Strategie sein soll oder in einem eigenen Dokument auszuführen ist, kann es Unterschiede zwischen einzelnen Mitgliedstaaten geben. Generell decken jedoch die nachgenannten Unterabschnitte alle wesentlichen Aspekte ab, die zu berücksichtigen sind und folglich auf alle Situationen zutreffen dürften.

## Ein partizipatorischer Prozess der Strategieentwicklung

### Was versteht man unter einem partizipatorischen Prozess der Strategieentwicklung?

Die EFF-Verordnung unterstreicht, dass Strategien für Fischwirtschaftsgebiete von einem „von unten nach oben“ („bottom-up“) verlaufenden Ansatz ausgehen sollen, der einen repräsentativen Querschnitt von lokalen Interessenvertretern einbezieht. Damit werden zwei Ziele verfolgt: Zum einen geht es um die umfassende Nutzung der einzigartigen Gebietskenntnisse der lokalen Akteure und zum anderen um ihr Engagement für den Entwicklungsprozess sowie in der Lokalen Aktionsgruppe für Fischerei (FLAG).

An der Entwicklung einer Strategie für ein Fischwirtschaftsgebiet beteiligen sich normalerweise eine FLAG-Lenkungsgruppe und andere lokale Akteure, die eine **gemeinsame Analyse der Lage in ihrem Gebiet** durchführen. Dazu wird im Allgemeinen eine SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) vorgenommen. Eine Bestandsaufnahme wird Aufschluss darüber geben, welche Entwicklungsprobleme angegangen werden müssen, und sie wird die Definition der Strategie und ihrer Ziele sowie die Festlegung der Entwicklungsprioritäten ermöglichen. Das Ergebnis ist eine lokale, integrierte Strategie, die ein kleines, genau



Hafen von St. Jean de Luz (Frankreich).

abgegrenztes Gebiet behandelt und die Anliegen eines breiten Spektrums von Interessengruppen in diesem Bereich berücksichtigt.

Dieser partizipatorische Prozess der Strategieentwicklung hat folgende Hauptziele, die sowohl die Strategie an sich als auch den gesamten Entwicklungsprozess betreffen:

- › zu einem gemeinsamen Verständnis der wichtigsten Probleme, Bedürfnisse und Möglichkeiten eines lokalen Fischwirtschaftsgebiets gelangen;

- › untersuchen, wie sich die eben genannten Aspekte auf das Gebiet als Ganzes, aber auch auf einzelne Gruppen, insbesondere auf örtliche Fischereigemeinden und einzelne Teile des Gebiets auswirken und diesbezüglich Konsens herstellen;
- › gemeinsam die Hauptursachen der Probleme und die internen Stärken und Schwächen des Gebiets auflisten, um sich dieser Fragen annehmen zu können;
- › sich gemeinsam die externen Chancen und Risiken und ihre Bedeutung bewusst machen;
- › eine gemeinsame Vision entwickeln und sich auf eine Strategie einigen, mit deren Hilfe Schlüsselakteure inner- und außerhalb des Gebiets gewonnen werden können;
- › sich darüber einig werden, was sich am besten durch Achse 4 (im Gegensatz zu anderen Programmen) erreichen lässt, und die wesentlichen Schritte und Maßnahmen festlegen, um dies in die Praxis umzusetzen.

Bei diesem Prozess suchen die FLAG und die Gemeinschaft normalerweise die Unterstützung von technischen Experten, da diese komplexe Aufgabe Beharrlichkeit und Zeit erfordert, in der Regel ca. sechs Monate.

### Was sind die Phasen und Stufen der Strategieentwicklung ?

Der Prozess der Strategieentwicklung durch Einbeziehung der Gemeinschaft lässt sich in sieben Hauptphasen aufschlüsseln, die insgesamt sechzehn verschiedene Schritte umfassen. Die Phasen und ihre Teilschritte folgen jeweils aufeinander, ausgenommen für Phase 5, in der eine Reihe von Schritten gleichzeitig ablaufen kann. Wie Sie aus dem Umfang und der Natur der betreffenden Tätigkeit ersehen werden, ist dies mit beträchtlichem Zeit- und Arbeitsaufwand verbunden. Um qualitativ gute Ergebnisse in Bezug auf die Gruppe, die Entwicklungsstrategie und die Vorteile durch die Einbeziehung der Gemeinde zu erzielen, kommt es darauf an, dass die Teilnehmer für jeden Schritt genügend Zeit und Ressourcen zur Verfügung haben.

### Phase 1 : Vorbereitende Schritte und Ausstattung mit Ressourcen

1. Der erste Schritt zur Ausarbeitung der Strategie ist die Bildung einer **vorläufigen Lenkungsgruppe**, die die Diagnosearbeit koordiniert und das Engagement der Fischereigemeinschaft und die Vorbereitung der Strategie selbst plant und voranbringt. Diese Lenkungsgruppe muss nicht unbedingt viele Mitglieder haben. Zunächst sollten mindestens zwei Partner (zum Beispiel die örtliche Fischereigemeinde und eine lokale Behörde) mitwirken, dann sollte sie aber nach und nach erweitert werden und kann sich am Ende des Prozesses als FLAG konstituieren.
2. Man braucht ein **Team aus ein oder besser zwei engagierten Personen**, um die Diagnosearbeit durchzuführen und die Fischereigemeinschaft und die Fischwirtschaft vor Ort einzubinden. Die Lenkungsgruppe verfügt möglicherweise nicht über alle Ressourcen, um die ihr übertragenen Aufgaben zu erfüllen; selbst größere Partnerorganisationen, wie zum Beispiel örtliche Behörden, können nicht immer die erforderlichen Ressourcen binden. Es kann das Beste sein, ein Team von ein bis zwei Personen zu beauftragen, die Diagnose zu erstellen. Ob sie aus dem Gebiet, von einer Universität, einer öffentlichen Einrichtung oder einer Beraterfirma kommen, spielt dabei keine Rolle. Wichtig ist, dass sie sich für diese Aufgabe engagieren.

Sie müssen die erforderliche Qualifizierung und Erfahrung in relevanten Forschungstechniken, territorialer Entwicklung und Förderung mitbringen. Anhand bisheriger Erfahrungen kann der Bedarf auf **zwei Vollzeitbeschäftigten für etwa sechs Monate** (für sämtliche Etappen: Diagnose der Situation, Entwicklung der Strategie, Aufstellen eines Geschäftsplans und Gründung der Partnerschaft) geschätzt werden. In Gebieten ohne Erfahrung mit ähnlichen Prozessen kann der Arbeits- und Zeitaufwand noch höher liegen.

Der gesamte Prozess erfordert zahlreiche Versammlungen und intensive Debatten mit den einzelnen Dörfern, Gemeinden und sonstigen Interessengruppen. Auf jeden Fall erfordert dies eine Menge **ehrenamtliche Arbeit** und gute Führungs- und Moderationsfähigkeiten. Selbst sehr erfahrene Gebiete werden bei bestimmten Aspekten von der Unterstützung qualifizierter Fachkräfte profitieren können, nicht zuletzt wegen ihrer Sachlichkeit und ihres Vermögens, als unparteiische Vermittler aufzutreten.



Diese Experten sollten die Lenkungsgruppe bei jedem der nachfolgenden Schritte unterstützen.

**Phase 2: Vorbereitende Analyse zusätzlicher Informationsquellen und Formulierung von Strategiehypothesen (Sekundärforschung).**

In der Phase der Sekundärforschung wird stichhaltiges Material für die Entwicklung der Strategie gesammelt. Dieses Material wird für das Kapitel über das Profil des Gebiets benötigt (vgl. Seite 24).

3. Das Team sollte im Vorfeld alle verfügbaren Sekundärquellen prüfen, um Daten zu gewinnen, die für den Prozess ausgewertet werden können. Es wird voraussichtlich eine große Datenmenge aus Standardquellen verfügbar sein. Die Fachleute sollten diese Daten kennen und beurteilen können, welche Daten zuverlässig und brauchbar sind. Es geht darum, bereits vorhandenes Material so gut wie möglich zu nutzen und **nichts zu wiederholen, was schon gemacht worden ist**. Wichtig ist, sicherzugehen, dass alle vorhandenen Pläne und Strategien für das betreffende Gebiet berücksichtigt werden.
4. Der nächste Schritt nach der Erhebung der Daten und Informationen besteht darin, diese Sekundärinformation in einzelne logische Abschnitte aufzuteilen, **sie zu analysieren, Lücken festzustellen** und die jeweiligen Eckpunkte herauszuarbeiten. In der Regel handelt es sich um: das Gebiet, Geografie und Umwelt, Verkehr, Infrastruktur, Bevölkerung, Gesellschaft, Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Regierungs- und Verwaltungspraxis. Es empfiehlt sich, für jeden Bereich erste Hypothesen zu den wichtigsten Problemen und Veränderungen aufzustellen.

**Phase 3: Erste Gespräche mit wichtigen Interessenten und Betroffenen zur Prüfung der Hypothesen und Mobilisierung von Unterstützung**

Auf dieser Stufe greift die Gruppe mit Unterstützung der Fachleute auf die Ergebnisse der Sekundärforschung und ihre Interpretation, d.h. auf die Hypothesen zurück, um führende Interessenten und Betroffene vor Ort zu befragen.

5. Mindestens 10 Gespräche mit Interessenvertretern in Schlüsselpositionen im Gebiet oder in wichtigen Organisationen sollten organisiert werden, um ihre **Ortskenntnis und ihr Wissen** über die wichtigsten Problemen und Chancen in dem Gebiet zu nutzen. Davon ausgehend kann erstmals skizziert werden, in welchen Fragen Einigkeit herrscht und wo es potenzielle Konflikte gibt. Bei diesen Gesprächen kann die Gruppe auch Meinungsführer ausmachen und ausloten, wer bereit ist, bei möglichen thematischen Arbeitsgruppen mitzuwirken, und wer als künftiger Partner oder Unterstützer der FLAG in Frage kommt.

**Phase 4: Öffentliche Veranstaltung(en) zur Information der örtlichen Gemeinschaft und Entscheidung über die nächsten Phasen der Strategieentwicklung und des Aufbaus der Partnerschaft**

Die nächste Stufe des Prozesses besteht darin, die Gemeinschaftsbasis und die sektorale Beteiligung zu erweitern und zu vertiefen.

6. Möglicherweise ist mehr als eine öffentliche Veranstaltung erforderlich, um zu gewährleisten, dass alle Teile des Gebiets die Chance zum Mitwirken haben und dass der **Prozess integrativ** ist. Es geht darum, einen möglichst großen Teil der lokalen Bevölkerung davon zu unterrichten, dass eine lokale Diagnose aufgestellt wird, die als Grundlage für die Entwicklung einer lokalen Strategie und eines Aktionsplans für das Fischwirtschaftsgebiet dienen wird, und dass diese dann eingereicht werden, um Finanzmittel für die Umsetzung der Strategie zu beantragen. Während oder unmittelbar nach dieser Versammlung sollten die Anwesenden zu Arbeitsgruppen über ein Gebiet, ein Thema oder einen Sektor (was immer für das betreffende Gebiet am geeignetsten erscheint) eingeladen werden. Während des gesamten Prozesses ist auf kontinuierliche Kommunikation mit der lokalen Bevölkerung und auf eine breite Mitwirkung aller interessierten Parteien zu achten.

### Phase 5: Detaillierte Arbeitsgruppen

Auf thematischer, sektoraler oder gebietsbezogener Basis sollten jetzt kleine Arbeitsgruppen eingerichtet werden; eine Kombination aus diesen Aspekten ist ebenfalls denkbar.

7. An diesen Arbeitsgruppen wirken üblicherweise fünf bis zehn Personen mit. Ihre Aufgabe liegt darin, bei der Entwicklung der SWOT-Analyse zu helfen, wesentliche Ziele und vorrangige Maßnahmen zu ermitteln, eine Strategie zu entwickeln und ein vorläufiges Budget **nach Unterthemen oder Teilbereichen** aufzustellen. Es ist wichtig, vor der öffentlichen Versammlung herauszufinden, wer für Leitungs- oder Koordinationsaufgaben in Frage kommt, weil er oder sie in der Gemeinschaft angesehen ist und als Leiter oder Leiterin gewählt werden kann. Ziel ist, aus der lokalen Bevölkerung einen breiten Querschnitt von motivierten und ideenreichen Menschen zu gewinnen. Man sollte darauf achten, die Beziehungsgeflechte und Dynamiken in der Gemeinschaften zu berücksichtigen, um „Blockierer“ zu vermeiden, die andere ausschließen könnten; und man sollte auch Gruppen einbeziehen, die oft „draußen vor der Tür“ bleiben.
8. Die Auswahl und Anzahl der Themen für die Gruppen hängt vom Gebiet, den verfügbaren Ressourcen und der globalen Strategie für die Achse 4 ab. Es könnte Arbeitsgruppen geben zur Aufwertung von Fischprodukten, zur Diversifizierung der Fischerei, zum Umweltschutz oder zum Ausbau des mit der Fischerei verbundenen Tourismus. Ebenso könnten Arbeitsgruppen für Frauen oder für junge Leute gebildet werden. Oft ist es erforderlich, sich in noch kleinere Gruppen aufzuteilen und Methoden anzuwenden, mit denen Personen, die nicht gewohnt sind zusammenzuarbeiten, die Mitwirkung leichter gemacht wird. Grundsätzlich sollten es nicht mehr als zehn Personen pro Gruppe sein, und diese Personen sollten Respekt einflößen und sich mit den übrigen Beteiligten beraten. Vorträge und **Unterstützung durch externe Fachleute** können ebenfalls hilfreich sein, sollten aber nicht überwiegen. Ein Minimum von 2 bis 3 Versammlungen für jede Gruppe ist sinnvoll, um folgende Aufgaben abzuarbeiten:
9. Analyse der Interessengruppen. Eine **formelle Analyse der einzelnen Interessengruppen**, anhand eines bestimmten Themas, ihrer offiziellen Aufgabengebiete, Interessen, Fähigkeiten oder Ressourcen sowie von Projekten, für die sie sich vielleicht interessieren oder die sie fördern möchten, kann sehr hilfreich sein. Dafür gibt es verschiedene Verfahren und unterstützende Softwareprogramme (Matrix für die Analyse der Interessengruppen, SWOT-Matrix für spezifische Gruppen, Venn-Diagramme für die Beziehungen untereinander, netzförmige Diagramme der organisatorischen Kapazitäten, Mind-maps usw.)
10. Gemeinsame Ermittlung von Chancen und Risiken. Hier geht es darum, die Ansichten der einzelnen Interessengruppen zusammenzutragen und sich auf die **wesentlichen Problemen und Chancen zu einigen und die Prioritätenfolge festzulegen**. Auch hier gibt es mehrere Vorgehensweisen. Die Teilnehmer können eine Matrix benutzen, um die Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen (Antriebskräften) aufzuzeigen, eine Kraftfeldanalyse, Clustering oder auch eine Methode benutzen, die auf Plus- und Minuspunkten und interessanten Fakten basiert, oder sie können die Probleme in einer Baumstruktur darstellen...
11. SWOT-Analyse des jeweiligen Themas oder Sektors. Stärken und Schwächen sind interne Faktoren bzw. Dinge, auf die Partner direkt Einfluss nehmen können. Chancen und Risiken sind externe Faktoren, welche die Partnerschaft angehen oder nutzen kann. Die SWOT-Analyse könnte zum Beispiel bei den internen Stärken und Schwachpunkten des Tourismussektors in Verbindung mit der ortsansässigen Fischerei ansetzen und sie mit externen Chancen (große Stadt in der Nähe) oder Risiken (andere billigere oder qualitativ bessere Urlaubsziele usw.) vergleichen. Auch hier gibt es eine umfangreiche Palette von grafischen und anderen Techniken, um dies zu organisieren und zu veranschaulichen. Unabhängig davon, welche Methode angewandt wird, kommt es darauf an, ein gemeinsames Empfinden für die Rangfolge der Chancen und Bedürfnisse zu entwickeln und die **Aufstellung einer undifferenzierten Liste zu vermeiden**.
12. Analyse der angestrebten Ziele. Anhand ihrer Analyse sollten die Arbeitsgruppen untersuchen, wie Probleme bzw. negative Situationen so umformuliert

werden können, dass ein Weg zu positiven und realisierbaren Zielen und Aktionen erkennbar wird. Es ist auch wichtig, genügend Platz für zukunftsorientierten und positive **Visionen** und Vorstellungen darüber zu lassen, **was aus dem Gebiet werden könnte** – hier müssen allerdings Prioritäten gesetzt werden und die Ideen sind in der nächsten Phase einer Realitätsprüfung zu unterziehen. Versuchen Sie, realistische Ziele aufzustellen, die SMART sind: spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und terminiert (**S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**ealistic and **T**ime-bound).

13. Analyse der möglichen Strategien zur Erreichung der Ziele. Voraussetzung dafür ist, dass die Beteiligten entscheiden, wie die Pluspunkte des Gebiets gestärkt und die Nachteile begrenzt, die Gefahren abgewendet und die Chancen am besten genutzt werden können. An diesem Punkt ist es sinnvoll, über die potenziell verfügbaren Ressourcen nachzudenken und zu prüfen, was andere Programme leisten können, indem zum Beispiel **Strategien mit indikativen Budgets und Aktionen** vorgeschlagen werden. Dies trägt erheblich zur Realitätsprüfung, zum Erwartungsmanagement und zur Prioritätensetzung bei. Im Allgemeinen sollten die Ziele klassifiziert werden und ihr Anteil am Budget sollte widerspiegeln, in welchem Maße sie zur Erfüllung der früher ermittelten Grundbedürfnisse und Chancen beitragen.

14. Bei Abschluss dieser Phase werden die thematischen und gebietsbezogenen Arbeitsgruppen eine Grundvorstellung davon haben, wo die wesentlichen Probleme oder Bedürfnisse liegen, was sie hinsichtlich dieser Bedürfnisse erreichen möchten, welche relative Priorität oder welches relative Gewicht sie ihnen einräumen, wie sie glauben, die festgelegten Ziele am besten erreichen zu können, und was zu diesem Zweck realistischerweise getan werden kann.

#### **Phase 6 : Konsensbildung. Gemeinsame Verhandlungen und Versammlungen zur Einigung über die Grundprinzipien der Strategie, das Budget und die endgültige Zusammensetzung der Partnerschaft**

15. Territoriale Versammlung(en). Die nächste Etappe ist überaus heikel, denn jetzt gilt es, die verschiedenen Visionen zusammenzuführen, um eine einheitliche territoriale Strategie zu erarbeiten. Diese Aufgabe

geht weit über ein bloßes Addieren der Vorschläge der sektoralen oder thematischen Gruppen hinaus. Konstruktive Führung und Kompromissbereitschaft sind unerlässlich, um Synergien zwischen Maßnahmen zu erkennen und gemeinsame Strategien zu entwickeln, bei denen alle gewinnen. Dazu muss mit denjenigen Maßnahmen und Vorhaben begonnen werden, über die Übereinstimmung herrscht. Diejenigen, die für eine oder mehrere Interessengruppen „ans Eingemachte“ gehen, werden erst einmal zurückgestellt. Es ist besonders wichtig, **Vorzeigeprojekte** und Vorgehensweisen zu finden, die einen starken Multiplikatoreffekt auf den Rest der Strategie haben, weil die Maßnahmen miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig verstärken und eine Mobilisierung der einzelnen lokalen Akteure bewirken.

Dazu gibt es eine ganze Reihe von Methoden. Sie sollten sich den Rat von Fachleuten holen, um den besten Ansatz für Ihre jeweilige Gruppe zu finden.

#### **Phase 7 : Vorbereitung des operationellen Programms und endgültiger Antrag**

16. Die Planungsphase. Dieser eher technische Teil des Prozesses wird im nächsten Unterabschnitt „*Wesentliche Merkmale der Entwicklungsstrategie*“ behandelt. Dazu gehört die Festlegung einer klaren „Interventionslogik“ für die Strategie, die das Gesamtziel, den Zweck und die erwarteten Ergebnisse und Aktivitäten zu einem Satz nachprüfbarer Indikatoren verbindet und von realistischen Annahmen ausgeht. Diesen Aktivitäten muss dann ein Budget zugewiesen werden, und die Verantwortung dafür muss einem Mitglied der Organisation übertragen werden. Sie bedürfen einer langfristigen Planung mit erkennbaren Zwischenzielen (Meilensteine) und Endergebnissen. Ein Durchführungs- oder Geschäftsplan, aus dem hervorgeht, wie die Gruppe ihre Arbeit organisiert, ist ebenfalls nötig. Dies ist das Thema des letzten Unterabschnitts über die „*Ausarbeitung eines Durchführungsplans*“.

## 4b. Entwicklung effektiver Strategien

### Wesentliche Merkmale der Entwicklungsstrategie

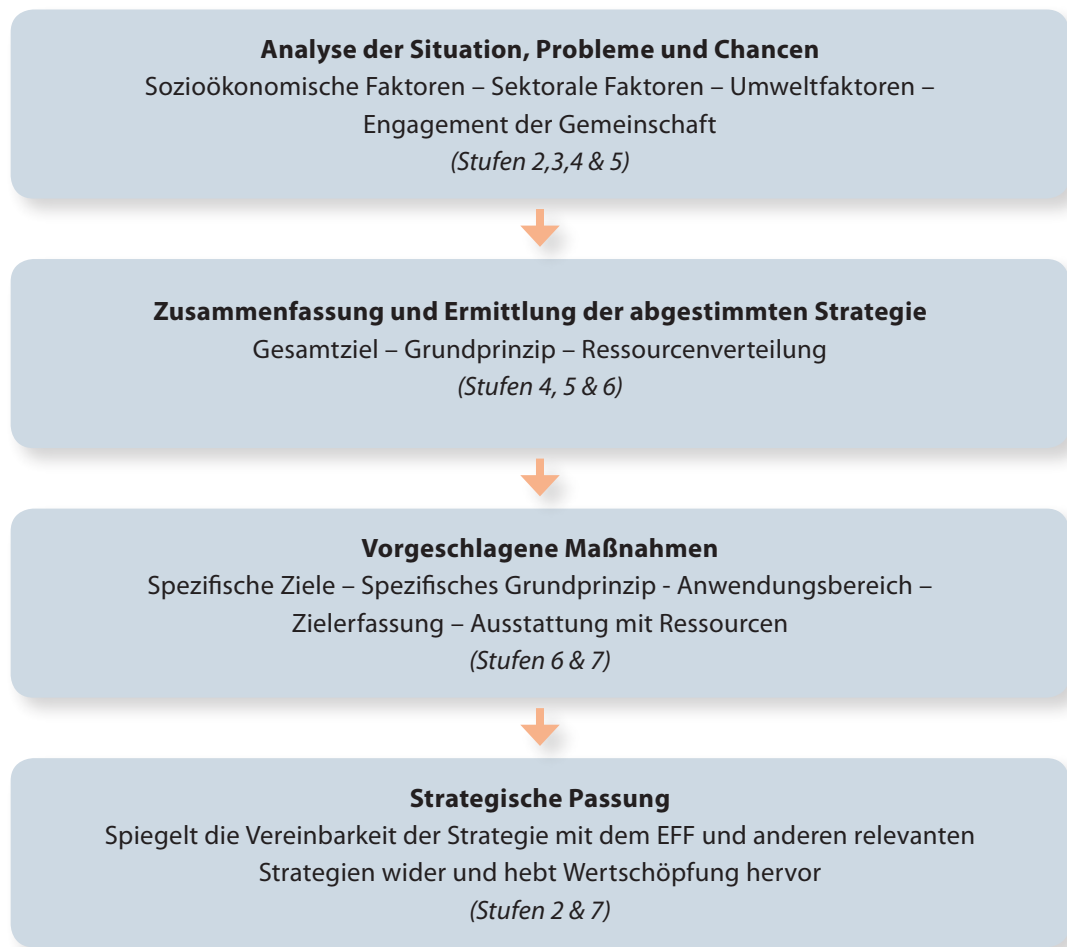


Der Hafen von Lira im Gebiet Costa da Morte (Galizien, Spanien).

Dieser Unterabschnitt befasst sich mit der Struktur und dem Inhalt der Strategie. Er ergänzt die Unterabschnitte über die partizipatorischen Ansätze der Strategieentwicklung und die Ausarbeitung des Durchführungsplans. Der skizzierte Ansatz entspricht den Vorgaben durch den EG-Leitfaden über Projektzyklus-Management und den Logical Framework Approach<sup>4</sup>.

Man kann keine Strategie entwickeln, wenn man sich an ein starres Schema hält. Es gibt kein allgemeingültiges Modell. Wesentlich ist jedoch, dass das Strategiedokument durchgehend logisch ist und die Analyse des Gebiets, seiner Bedürfnisse und Möglichkeiten, der zu behandelnden Prioritäten, Zielsetzungen, Ressourcen und vorgeschlagenen Durchführungsmaßnahmen und der Synergien mit anderen Strategien und Maßnahmen für das Gebiet verknüpft. Das nachfolgende Schema veranschaulicht eine solche logische Struktur, wie aus der folgenden Darstellung ersichtlich ist. Dabei wird auf die jeweiligen Stufen im vorigen Unterabschnitt („Der partizipatorische Prozess der Strategieentwicklung“) hingewiesen.

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm)



(Hinweise auf kursiv angegebene Stufen : vgl. Partizipatorischer Prozess der strategischen Entwicklung)

## Zusammenfassung

Es ist sinnvoll, das Dokument mit einer Zusammenfassung einzuleiten, damit die Leser schnell einen Überblick über die wichtigsten Punkte gewinnen. Dieser zwei bis drei Seiten umfassende Abschnitt sollte die wichtigsten Punkte der Strategie darlegen :

- › die Grundlage Ihrer Partnerschaft;
- › das Gebiet und seine wesentlichen Merkmale;
- › die wesentlichen Chancen und Risiken;
- › das übergeordnete Thema oder Schwerpunktthema der Strategie und warum es zweckmäßig ist;
- › das Gesamtziel;
- › die Maßnahmen, durch die diese Strategie umgesetzt wird;
- › die Gesamtsumme und Bilanz der Ressourcen;
- › die Ergebniserwartungen.



## Wesentliche Merkmale des Fischwirtschaftsgebiets

Die Achse 4 ist insbesondere durch die Konzentration auf Fischwirtschaftsgebiete geprägt. Dies unterscheidet ihn vom übrigen EFF. Ihre Strategie sollte daher das Zielfischwirtschaftsgebiet und seine Merkmale klar definieren und beschreiben, und sie sollte erläutern, warum dieses Gebiet als Grundlage für Ihre Strategie geeignet ist. Fokus und Klarheit sind für die Rechtfertigung Ihrer Strategie entscheidend.

Die EFF-Verordnung weist speziell darauf hin, dass die FLAG-Grenzen nicht den Verwaltungsgrenzen entsprechen müssen. Jedoch hat es Vorteile, wenn das Gebiet sich mit lokalen Verwaltungsgebieten deckt. Einer der Hauptgründe dafür ist, dass es sich oft um die Ebenen handelt, für die relevante Datensätze vorliegen, was eine exaktere Beschreibung des Gebiets und seiner Situation ermöglicht. Ein sinnvoller Ansatz besteht daher darin, bei den kleinsten dieser Einheiten zu beginnen und mit den größten, die relevant sind, zu enden. Am Besten wird dies anhand einer Landkarte veranschaulicht.

Im Endeffekt soll eine realistische Beschreibung des Gebiets und seiner Funktionsweise vermittelt werden, die sich auf die wesentlichen Merkmale konzentriert, die für die Achse-4-Strategie relevant sind. Auch hier sollten alle spezifischen Kriterien behandelt werden, die für die Verwaltungsbehörde erheblich sind, sowie auf die EFF-Förderkriterien in Bezug auf Bevölkerungsdichte, Abhängigkeit von Fischerei und Anwesenheit kleiner fischwirtschaftlicher Gemeinschaften geachtet werden.

## Sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Kontext

Die Strategie sollte eine Analyse oder Diagnose des sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Kontexts des Fischwirtschaftsgebiets umfassen. Diese Aufgabe kann entweder von Mitgliedern der Gruppe oder von externen Fachleuten erledigt werden. Die Analyse sollte nicht zu umfangreich sein und sich auf einem Niveau bewegen, das der Achse 4, ihrer Ausrichtung und ihren Ergebniserwartungen entspricht. Die dargebotenen Informationen und Daten sollten daher präzise und relevant sein und sich ganz gezielt auf das örtliche Fischwirtschaftsgebiet beziehen.

Dieser Teil der Analyse sollte überwiegend auf Sekundärquellen und veröffentlichte Statistiken, in denen Ausgangswerte und Tendenzen identifiziert werden sowie auf einschlägige Berichte und Studien zurückgreifen. Auf dieser Stufe ist es zudem wichtig, die Vereinbarkeit der Strategie mit anderen relevanten Strategien und Programmen vor Ort zu überprüfen und zu überlegen, wie diese ergänzt oder erweitert werden können. Diese Strategien und Programme können auch nützliche Daten und Analysen liefern oder brauchbare Datenquellen nennen. Es kann passieren, dass bestimmte Datensätze nicht mit den räumlichen Grenzen eines Fischwirtschaftsgebiets übereinstimmen. In solchen Fällen kann ein gewisses Maß an maßgearbeiteter Forschung erforderlich sein, die gegebenenfalls von Ihrer Verwaltungsbehörde unterstützt wird.

Als relevante sozioökonomische Datensätze sind auszuwerten:

- › Wohnbevölkerung und ihre Zusammensetzung;
- › Anzahl der Arbeitsplätze im Gebiet;
- › Beschäftigung nach Sektoren und Geschlecht, Vollzeit- und Teilzeitbasis;
- › Kompetenzen und Qualifikationen;
- › Arbeitslosigkeit;
- › Unternehmen, Unternehmensbasis, Zahlen und Größe;
- › Infrastruktur und Zugang zu Dienstleistungen;
- › Armut und Benachteiligung.

Die Strategie sollte zudem für das Fischwirtschaftsgebiet Daten und Analysen einschließlich Klassifizierungen über die Ausgangssituation im Umweltbereich enthalten und Umweltvorteile identifizieren, die für die Strategie relevant sein könnten.

Auf jeden Fall sollten Sie alle für das Fischwirtschaftsgebiet und die Fischwirtschaft erheblichen Dimensionen erfassen und hervorheben.

Anhand dieser Analyse identifizieren Sie die wichtigsten Chancen und Risiken des Fischwirtschaftsgebiets, die von der FLAG zur Verfeinerung der Strategie untersucht werden.

## Engagement der Gemeinschaft und der Interessengruppen

Bei diesem Bottom-up-Verfahren wird erwartet, dass die Gemeinschaft und die Interessengruppen von Beginn an in die Weiterentwicklung der FLAG und ihrer Strategie eingebunden werden. Anleitungen dafür liefert der vorige Unterabschnitt „*Partizipatorische Ansätze zur Strategieentwicklung*“. Die FLAG sollte die Grundlagen der Konsultation ihrer Gemeinde und der Interessengruppen darlegen und diese Bottom-up-Beteiligung durch Erläuterungen zu den Maßnahmen, zur Einbeziehung der Gemeinschaft und zum Umfang ihres Engagements veranschaulichen. Diese Strategie sollte die Erkenntnisse aus der Konsultation der Interessenvertreter und der breiteren Fischereigemeinschaft zusammenfassen und auch die Erkenntnisse der Arbeitsgruppen wiedergeben. In der Regel gibt es zwei zentrale, klar miteinander verknüpfte Elemente:

- › Ansichten über Stärken, Vorteile, Bedürfnisse und Möglichkeiten des Gebiets (entweder als Teil der SWOT-Analyse oder als zusätzlichen Beitrag, wenn dies auf einer getrennten Stufe erfolgt) und
- › Ansichten über die Ausrichtung und Ausgewogenheit der Strategie, die Maßnahmen und ihre Umsetzung.

Ein wesentlicher Aspekt ist dabei die Perspektive, aus der die Strategie angegangen wird, bzw. der Grad, in dem sich die Strategie vorrangig auf die Fischwirtschaft und daher erst in zweiter Linie auf die Fischereigemeinschaft konzentriert oder umgekehrt, oder ob der Ansatz vorrangig aus der sozialen, wirtschaftlichen oder ökologischen Perspektive erfolgt.

## SWOT-Analyse

Die Strategie sollte eine hochwertige SWOT-Analyse beinhalten, die auf den wesentlichen Merkmalen des Fischwirtschaftsgebiets, dem sozioökonomischen und ökologischen Kontext, der Überprüfung der Dokumente und Politiken, den Konsultationen der Gemeinde und Interessenvertreter sowie auf Erkenntnissen und Beiträgen von Fachleuten basiert. Hier ist eine Analyse gefragt, die mehr sein muss als eine bloße Auflistung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken, die nicht zur Begründung der Strategie beitragen würde.

Die SWOT-Analyse muss die Auswirkungen dieser Faktoren auf das Fischwirtschaftsgebiet und die Fischereigemeinschaft untersuchen und eine Grundlage für die Schwerpunktsetzung bei Maßnahmen und Mittelverwendung liefern. Sie ist ein Bindeglied zwischen der Beweisgrundlage, dem Engagement der Gemeinschaft und dem vorgeschlagenen Programm. Eine Anleitung für die Durchführung einer SWOT-Analyse findet sich auf Seite 64 der Project Management Cycle Guidelines<sup>5</sup>.

## Herleitung der Strategie, Hauptziele und Grundprinzip

Die Strategie für das Fischwirtschaftsgebiet sollte klar und nachvollziehbar aus einer Kombination der Analyseergebnisse und der Konsultation hervorgehen. Sie sollten eine kurze Zusammenfassung der Schlussfolgerungen der Analyse und der Konsultationen vorlegen und daraus den vereinbarten Hauptschwerpunkt und das umfassende oder übergeordnete Ziel der Strategie herleiten. Dieses umfassende Ziel sollte vermitteln, was durch die Strategie für das Fischwirtschaftsgebiet erreicht werden soll, und in SMART-Begriffen ausgedrückt werden, d. h.:

- › **Spezifisch** – klare Angabe des Projektziels und der einzusetzenden Mittel;
- › **Messbar** – Grundlage für die Messung anhand eines nachvollziehbaren Ziels;
- › **Angemessen** – angesichts des Anwendungsbereichs der Maßnahme technisch umsetzbar;
- › **Realistisch** – angesichts der eingesetzten Mittel, Frist, Größe der Zielgruppe usw. umsetzbar;

<sup>5</sup> [http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm)

- › **Terminiert** – Terminangabe für die Umsetzung der Ziele.

Es folgt ein Beispiel für die Darstellung eines umfassenden Ziels anhand von SMART-Begriffen.

*„Bis 2015 Förderung der Innovation und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen im FLAG-Gebiet durch Maßnahmen mit folgenden Ergebnissen: 10 neue Verfahren oder Produkte werden eingeführt, 200 Personen erwerben und nutzen neue Kompetenzen und 100 Bruttoarbeitsplätze entstehen oder werden gesichert“.*

Stellen Sie ein klares Grundprinzip für die Strategie auf – erläutern Sie, warum dies zweckmäßig und angemessen ist und begründen Sie dies durch Analysen und Ergebnisse der Konsultationen. Geben Sie im Überblick die Maßnahmen an, durch die diese Strategie umgesetzt wird, wobei Sie aufzeigen sollten, dass dies für das Hauptthema und das Gesamtziel eine geeignete Antwort darstellt, d. h. logisch konsistent ist.

### **Konsistenz und Synergien mit anderen Politiken**

Wie wir im obigen Abschnitt über den sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Kontext feststellten, ist dafür zu sorgen, dass die Strategie mit anderen lokalen Politiken, Strategien und Interventionen konsistent ist. Da die Achse 4 ein relativ kleines Programm ist, sollten keine Maßnahmen ergriffen werden, die von anderen Politiken durchgeführt werden können; statt dessen sollte die Achse 4 dazu genutzt werden, den Handlungsbedarf deutlich zu machen und zusätzliche Ressourcen zu ergänzen und, falls möglich, einzuwerben. Die bestmögliche Übereinstimmung mit den anderen verfügbaren Maßnahmen wird den größtmöglichen Nutzen für die Bemühungen und Ressourcen unter Achse 4 gewährleisten.

Dies wird auch dazu beitragen, Doppelaufwand und Überschneidungen zu vermeiden und dadurch den Mehrwert dort, wo es möglich ist, zu ergänzen oder zu vergrößern. Die Strategie sollte deutlich machen, wie das in die Praxis umgesetzt werden kann. Dabei empfiehlt sich die Verwendung von Tabellen, die über die anderen Politiken und Programme und ihren Anwendungs- und Interventionsbereich Aufschluss geben.

### **Spezifische Ziele und Massnahmen**

Aus Ihrer Analyse und Ihren Konsultationen werden Sie Vorschläge für die Aktionen oder Maßnahmen abgeleitet haben, die durchzuführen sind, um die Gesamtziele zu erreichen. Sie müssen diese in Ihrer Strategie beschreiben. Für jede dieser Maßnahmen sollte ein Merkblatt erstellt werden, das ein gemeinsames Format aufweist und folgende Angaben enthält:

#### **Spezifische Ziele**

Hier sollten Sie die Ziele aufführen, sie gemäß den SMART-Prinzipien beschreiben und erläutern, was durch die Maßnahme erreicht werden soll und was sie zum Gesamtziel beitragen. Ein Beispiel für ein solches Ziel auf dieser Ebene, das sich auf das Beispiel des Gesamtziels bezieht, wäre: *„Bis 2015 Verbesserung der Wirtschaftsleistung des FLAG-Gebiets durch Maßnahmen, bei denen 340 Teilnehmer eine Fortbildungsmaßnahme erfolgreich absolvieren, 200 Bruttoarbeitsplätze geschaffen oder gesichert werden und 2000 zusätzliche Übernachtungen im Fremdenverkehr gebucht werden.“*

#### **Grundprinzip**

Es sollte eine begründete Grundlage für diese Maßnahme und ihren Beitrag zur Gesamtstrategie geliefert werden. Dadurch soll die Logik klar werden, die Ihren Vorschlägen zugrunde liegt. Nutzen Sie dazu gegebenenfalls die Fakten in Ihren Analysen und die Erkenntnisse aus Ihren Befragungen.

#### **Aktionsbereich**

An dieser Stelle sollte die Bandbreite der Aktionen dargelegt werden, die für eine Unterstützung im Rahmen der Maßnahme in Betracht kommen. Überprüfen Sie hierzu die entsprechenden nationalen EFF-Programmunterlagen, um die Konsistenz und Erstattbarkeit der vorgeschlagenen Maßnahmen zu gewährleisten.

#### **Komplementarität und Abgrenzung**

Jeder Spielraum für Komplementarität zwischen dieser Maßnahme und anderen Initiativen sollte kurz umrissen werden. Dazu gehören die interne Komplementarität mit der Strategie und Ihrem EFF-Programm sowie die externe Komplementarität mit anderen Programmen oder Initiativen.

Zudem sollten Sie auf alle sonstigen maßnahmespezifischen Aktionen hinweisen, die erforderlich sind, um die unterstützten Maßnahmen klar abzugrenzen.

#### **Begünstigte**

Die Gruppen, denen die zu unterstützenden Projekte zugute kommen sollen, sollten identifiziert werden. Hier sollten alle Zielgruppen oder vorrangigen Gruppen, die bei der Entwicklung der Strategie ermittelt wurden, genannt werden

#### **Ressourcen und Gewichtung**

Die vorläufige Zuteilung der EFF-Finanzmittel für die Maßnahme sollte in Geldwerten und anteilig zu den gesamten EFF-Mitteln für das Fischwirtschaftsgebiet angegeben werden. Die Grundlage für diese Zuteilung sollte durch einen Hinweis auf Ihre Analyse und Interventionslogik erläutert werden.

#### **Ergebnisse**

Art und Umfang der erwarteten Ergebnisse der Maßnahme sind zu erfassen. Dies geschieht in der Regel durch die Festlegung geeigneter Leistungsindikatoren und messbarer Ziele. Diese sollten dem Umfang der für die Maßnahme bereitgestellten Mittel gerecht werden. Es könnte hilfreich sein, die Auswirkungen der Maßnahme in einer Rangordnung unter folgenden Gesichtspunkten einzuteilen: Welche Auswirkungen werden angestrebt? Welche Ergebnisse sollen erreicht werden? Welche Leistung soll erzielt werden? Folgerichtig beziehen sich diese Auswirkungen unmittelbar auf Ihre SMART-Ziele. Im Zusammenhang mit einer Fortbildungsmaßnahme bedeutet dies:

- › Die gewünschte Wirkung könnte in der Anzahl der Personen bestehen, deren Beschäftigungsfähigkeit sich verbessert hat oder deren Arbeitsplatz durch erhöhte Anpassungsfähigkeit gesichert werden konnte;
- › das Ergebnis wäre die Anzahl der Personen, die diese Fortbildung mit Erfolg absolviert und einen Abschluss erworben haben oder neue Fertigkeiten am Arbeitsplatz einsetzen;
- › die Leistung wäre die von den Teilnehmern absolvierte Zahl von Fortbildungstagen.

Geeignete Indikatoren sollten Sie aus den in ihrem nationalen Programm festgelegten Serien auswählen. Leistungsindikatoren, die das eigentliche Thema oder den Schwerpunkt Ihrer Strategie und/oder lokale Prioritäten widerspiegeln, können Sie ebenfalls angeben. Achten Sie aber darauf, dass diese genau definiert und praxisbezogen sind und dass ihre Zahl begrenzt ist.

#### **Vorgeschlagene Projektmaßnahmen**

In diesem Stadium wird es nicht möglich sein, alle Projektaktivitäten anzugeben, die im Rahmen Ihrer Strategie zu verzeichnen sein werden. Jedoch sollten Sie versuchen, auf der Grundlage der Konsultationen, Forschungsarbeit und Analysen, die Sie zur Ausarbeitung der Strategie unternommen haben möglichst genau den Arbeitsaufwand einzuschätzen, der in der Anfangsphase entstehen könnte. Diese Daten eignen sich zur Aufzeichnung der während der Programmdauer im Durchführungsplan eingesetzten Mittel.

#### **Horizontale Themen**

##### **Chancengleichheit**

Alle EU-Fördermittel müssen den allgemeinen Grundsätzen der Kommissionspolitik im Bereich der Chancengleichheit gerecht werden, die im EU-Vertrag verankert sind und sich auch in der Gesetzgebung der Mitgliedstaaten widerspiegeln. Dies ist wichtig, nicht nur, um die Bürgerrechte zu wahren, sondern auch, um zu gewährleisten, dass alle verfügbaren Talente und Fähigkeiten genutzt werden. Die Strategie sollte durch eine kurze, bündige Erklärung zum Ausdruck kommen, die den strategischen Ansatz darlegt, mit dem Chancengleichheit und Gleichberechtigung ermöglicht und gewährleistet werden. Ferner sollten Sie genauere Angaben dazu machen, wie Sie dies in die Praxis umsetzen möchten. Ein pragmatischer Ansatz besteht darin, eine geeignete Gleichstellungspolitik einer der Partner zu übernehmen, sie anhand der FLAG-Strategie zu überprüfen und gegebenenfalls abzuändern, um zu zeigen, wie dies operationell umgesetzt werden kann. Diese Maßnahme kann als Anhang präsentiert werden.

### **Umweltverträglichkeit**

Von allen EU-finanzierten Programmen wird erwartet, dass sie das Mainstreaming der Kommissionspolitik im Bereich der Umweltverträglichkeit gewährleisten. Die Einbeziehung der Umweltverträglichkeit in die gebietsbezogenen FLAG-Strategien entspricht den EU-Rechtsvorschriften und einzelstaatlichen Rechtsvorschriften und trägt der Abhängigkeit der Fischereigemeinden und -wirtschaftssysteme von qualitativ hochwertigen natürlichen Ressourcen und Umweltbedingungen Rechnung. Die Strategie sollte die für Ihre FLAG geltenden Grundsätze der Umweltverträglichkeit darlegen und ihre Umsetzung und Überwachung beschreiben.

### **Innovation**

Das wesentliche übergreifende strategische Prinzip ist das Streben nach Innovation durch die Förderung neuer, zukunftsorientierter und unternehmerischer Ansätze und Lösungen. Daher sollte Ihre Strategie Ihr Gesamtkonzept widerspiegeln. Es gilt, Innovation, Kooperation und Vernetzung aufeinander abzustimmen. Die Übertragung bewährter Praktiken, der gegenseitige Austausch und das Lernen voneinander öffnet die Tür zu einem enormen Erfahrungsschatz und fördert Innovation.

Innovationsförderung ist einer der Eckpfeiler der Achse 4. Dieser Fokus auf Innovation beruht auf der Überzeugung, dass es den Fischwirtschaftsgebieten kaum gelingen wird, ihr ganzes Potenzial auszuschöpfen, wenn sie nach dem Prinzip „mehr vom selben“ verfahren anstatt neue Lösungen für alte Probleme zu suchen.

Die Erfahrung mit LEADER und anderen gebietsbezogenen Initiativen zeigt, dass Innovation oft falsch verstanden und mit dem Risiko des Scheiterns in Verbindung gebracht wird, anstatt dass man begreift, dass manche Projekte auf der Suche nach neuen Lösungen oder Konzepten zwangsläufig in gewissem Umfang scheitern werden und dies erlaubt sein sollte. Beispiele für weit verbreitete Innovationsformen umfassen:

- › die Art und Weise der Entwicklung oder Steuerung eines Projekts;
- › die Personen, die an dem Projekt teilnehmen und wie sie einbezogen werden;
- › wie das Projekt mit finanziellen Mitteln ausgestattet wird;
- › wie die Ergebnisse oder Lehren ermittelt, genutzt, verbreitet und vermittelt werden;
- › wie das Projekt selbsttragend wird;
- › wie das Projekt an andere Initiativen anknüpft.

Es sollte eine Erklärung beigefügt werden, wie dies in der Strategie angegangen wird (z. B. dadurch, dass Projekten, die wünschenswerte Formen von Innovation aufweisen, Vorrang eingeräumt wird).

### **Zusammenarbeit und Vernetzung**

Artikel 44 des EFF sieht für die Achse 4 zwei Aktionen vor: 1. Spezifische Maßnahmen zur Förderung der inter-regionalen und transnationalen Zusammenarbeit und 2. Vernetzung zwischen Gruppen. Entsprechendes ist auch für Vernetzungen auf der Ebene der Mitgliedstaaten und der EU vorgesehen.

Sie sollten die unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit (formal und informell) berücksichtigen, die allesamt beträchtliche Vorteile bieten können. Obwohl offiziell viel Wert auf gemeinsame Projekte gelegt wird, sind weniger formale Ansätze wie zum Beispiel kollegiale Unterstützung und Betreuung wesentliche Bereiche der Zusammenarbeit durch Vernetzung. Bei Beginn der Entwicklung einer FLAG und einer lokalen Strategie sind Sie nicht allein; Sie schließen sich einer Gemeinschaft an. Wie können Sie dies nutzen oder daran mitwirken, um Ihre Gruppe voranzubringen, gemeinsame Projekte oder Initiativen anzupacken oder Kenntnisse und Erfahrungen auszutauschen oder weiterzugeben? Ihre Strategie sollte den von Ihnen vorgeschlagenen Ansatz erläutern und darauf eingehen, wie Sie ihn weiterentwickeln werden und was Sie mit Ihrer FLAG erreichen wollen.



## 4c. Entwicklung effektiver Strategien

### Ausarbeitung des Durchführungsplans (Geschäfts- oder Aktionsplan<sup>6</sup>)

Der Durchführungsplan ist ein Dokument, das beschreibt, wie die FLAG ihre Strategie umzusetzen beabsichtigt. Er begleitet die Strategie und umfasst, je nach den spezifischen Anforderungen des betreffenden Mitgliedstaats, wahrscheinlich eine Kombination folgender Elemente.

1. Eine Beschreibung des Umsetzungsprozesses;
2. Regelungen zur Verwaltung und zum Finanzmanagement, einschließlich Personalausstattung;
3. Überblick über die Aktivitäten im Hinblick auf die Weiterentwicklung der FLAG;
4. die Verfahren für Projektentwicklung, -beantragung und -genehmigung
5. anzuwendende Projektauswahlkriterien;
6. für Überwachung und Bewertung geplante Verfahren;
7. Aktionsplan für Kommunikation oder Publizität;
8. detaillierte Finanzinformationen über Zuteilungen, Aufwendungen usw.

<sup>6</sup> Dieser operationelle Teil der Strategie wird in manchen Ländern anders genannt. Im Vereinigten Königreich und Irland spricht man normalerweise von einem „business plan“ (Geschäftsplan), während er in anderen Ländern oftmals als Aktionsplan, Durchführungsplan oder operationeller Plan bezeichnet wird.



Laura Nieto Zas, FLAG-Managerin der FLAG Ría de Pontevedra (Spanien).

Die Mitgliedstaaten benötigen gegebenenfalls Angaben über weitere Posten. Die Reihenfolge der genannten Punkte kann Veränderungen unterliegen. In einigen Fällen können diese Punkte in verschiedenen Dokumenten vorgestellt werden, z. B. in Strategien oder anderen Teilen des Antrags. Entscheidend ist, dass diese Aspekte überhaupt abgedeckt werden. Dieses Merkblatt beschreibt in knapper Form, was in jedem dieser Elemente zu berücksichtigen ist.

## Durchführung

### Überblick

Ein einleitendes Kapitel sollte einen Einblick in die Durchführungsmethoden oder -verfahren vermitteln, die Sie vorschlagen. Sie zeigen darin, wie diese Verfahren dank der Anwendung des Achse 4-Ansatzes zum Erreichen der Gesamtziele der Strategie beitragen wird. Auch hier können die Bestandteile des Durchführungsverfahrens je nach Land verschieden sein. Normalerweise bestehen sie mindestens aus den folgenden Punkten:

- › Beschreibung des administrativen und finanziellen Leitungsgremiums;
- › Struktur der Gruppe;
- › Arbeitsweise der Gruppe;
- › Hauptaufgabenbereiche der einzelnen Organisationen;
- › Art und Weise der Interaktion der FLAG mit dem ganzen Spektrum der lokalen, regionalen und nationalen Interessenvertreter und Verwaltungsbehörden.

Ein Fließdiagramm könnte ein nützliches Hilfsmittel sein, um dies zu veranschaulichen.

### Rechtliche Struktur

Die EFF-Durchführungsverordnung (DV Art. 23 Abs. 2)<sup>7</sup> räumt den Mitgliedstaaten die Möglichkeit ein, bei der Einrichtung der FLAG zwischen zwei alternativen Strukturen zu wählen:

- › eine Gruppe, die „sich in einer rechtlich konstituierten gemeinsamen Organisationsform zusammenschließt, deren formelle Satzung das ordnungsgemäße Funktionieren der Partnerschaft gewährleistet“, oder
- › eine Gruppe, die „aus der Partnerschaft einen Partner als administrativen Leiter bestimmt, der das ordnungsgemäße Funktionieren der Partnerschaft garantiert“.

Bei der ersten Option ist die gewählte Rechtsform anzugeben (u. a. Vereinigung bürgerlichen Rechts, öffentliche Einrichtung, private gemeinnützige Einrichtung usw.) und ein Exemplar der genehmigten Satzung vorzulegen.

Eine solche rechtlich konstituierte Gruppe sollte zudem aufzeigen, dass sie die Anforderungen der Verordnung in Bezug auf die Repräsentativität ihrer Beschlussfassungsorgane und ihre administrative Erfahrung und Kapazität erfüllt.

### Administratives und finanzielles Leitungsgremium

Unter Option 2 ist das von der FLAG mit der Verwaltung und dem Finanzmanagement des FLAG-Programms beauftragte Organ zu nennen. Je nach Struktur der FLAG kann dies ein Mitglied der FLAG, zum Beispiel eine lokale Behörde, oder die FLAG selbst sein. Es sollte näher erläutert werden, warum sich diese Organisation für die Wahrnehmung dieser Aufgabe eignet (z. B. hinsichtlich ihrer Systeme, Personalausstattung, Erfahrung und Fähigkeiten). Dieses Organ ist in der Regel verantwortlich für:

- › die Erfüllung des nationalen EFF-Programms und anderer relevanter Rechtsvorschriften;
- › die finanzielle Rechenschaftspflicht für das Programm;
- › die Einstellung und Verwaltung des Personals im Auftrag der FLAG.

### Aufbau und Arbeitsweise der FLAG

Dieser Abschnitt gibt Aufschluss über die angestrebte Arbeitsweise der Partnerschaft. Dabei sind folgende Überlegungen anzustellen:

- › die Basis der Mitgliedschaft in der FLAG: repräsentativ (d. h. die Mitglieder vertreten in erster Linie die unmittelbaren Interessen ihrer Organisation) oder korporativ (d. h. die Mitglieder nehmen vor allem die Interessen der FLAG als Ganzes wahr);
- › welche allgemeineren Beiträge die Partner zur Arbeit der FLAG leisten können (z. B. als Berater);
- › die Beschlussfassungsregeln (durch Konsens oder Abstimmung, Beschlussfähigkeitsvoraussetzungen, d.h. Mindestzahl und ausgewogene Zusammensetzung der Anwesenden usw.).

<sup>7</sup> Verordnung (EG) Nr. 489/2007 der Kommission

Die Hauptverantwortungsbereiche der FLAG und ihrer Mitglieder sowie die Erwartungen an FLAG-Mitglieder sind ebenfalls auszuführen. Normalerweise gehören dazu die Überwachung der Strategie, die Förderung des Programms, die Einbindung der Gemeinschaft, die Überwachung von Management und Fortschritt, Vernetzung, Zusammenarbeit und Unterstützung der Arbeit des Personals.

Falls die FLAG mit einer anderen vorhandenen Einrichtung, wie zum Beispiel einer LEADER-LAG, verknüpft wird, sollte klar sein, wie die gemäß der EFF-Verordnung erforderliche Trennung vorgenommen wird. Dies ist besonders für die nächsten drei Punkte von Bedeutung.

#### **Das Entscheidungsgremium**

Ein gemeinsamer Ansatz bei der Projektgenehmigung ist der Einsatz eines FLAG-Exekutivausschusses, eines Vorstands oder einer Untergruppe – eines Entscheidungsgremiums, das gegenüber der FLAG rechenschaftspflichtig ist. Es ist möglich, die Vollmachten des Entscheidungsgremiums auf einen bestimmten Höchstbetrag zu begrenzen, über dem eine Genehmigung durch die FLAG erforderlich ist. Diese kleinere Gruppe entlastet die FLAG-Mitglieder, es können mehr Sitzungen anberaumt werden und der Entscheidungsprozess sowie die Antragsbearbeitung werden verkürzt. Das Entscheidungsgremium muss die Mitgliederschaftsregeln der FLAG erfüllen. Es sollte über klare Zuständigkeitsbereiche und Verfahren verfügen. Die Mitgliedschaft in einer solchen Gruppe könnte zum Beispiel unter FLAG-Mitgliedern turnusmäßig wechseln.

Dieser Abschnitt umfasst Einzelheiten über das Beschlussfassungsverfahren, die damit verbundenen Aufgaben und Zuständigkeiten, Vertretungsebenen und anwendbare Grundsätze.

#### **Operationelle Komplementarität und Abgrenzung zu anderen Programmen**

Dieser Abschnitt stellt dar, wie die FLAG und ihr Personal mit anderen Organisationen und Initiativen in dem Bereich (z. B. LEADER, aber auch mit den Achsen 2 und 3 des EFF) zusammenarbeiten, um die praktische Umsetzung der in der Strategie dargelegten Komplementarität und Abgrenzung zu gewährleisten. Dies sollte sowohl die allgemeinen operationellen Grundsätze als auch die Besonderheiten der wichtigsten Interventionen in dem Bereich umfassen (z. B. Strukturfondsprogramme). Hier sollten klare Verfahren und Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Ein Fließdiagramm ist eine effiziente Methode, um dies klar zu veranschaulichen. Auch über die Verantwortlichkeiten für Finanzfragen kann Aufschluss gegeben werden.

#### **Kommunikationswege und Zuständigkeiten**

Der Durchführungsplan sollte Kommunikationswege und Zuständigkeiten innerhalb der FLAG sowie die Verbindungen und Kommunikation der FLAG mit der Gemeinschaft angeben. Dies könnte ebenfalls in dem oben erwähnten Fließdiagramm dargestellt werden.

#### **Arbeit mit der Gemeinschaft**

Wahrscheinlich hat die FLAG sich in der Phase ihrer Gründung und der Entwicklung ihrer Strategie sehr darum bemüht, die Gemeinschaft zu konsultieren und einzubinden. Hier sollten Sie darstellen, wie Sie dafür sorgen wollen, dass die Gemeinschaft weiterhin mitspielt und sich engagiert. Vielleicht wünschen Sie sich eine Beteiligung der örtlichen Gemeinde am Entscheidungsprozess. Dazu ist möglicherweise eine Zusammenarbeit mit lokalen Gruppen oder die Einrichtung von gebietsbezogenen Foren oder Untergruppen notwendig. Dies sollte Sie auch in Ihrem Konzept für Information und Publizität erwähnen.

## Verwaltung, Finanzen und Personal

### Personal der FLAG

Die Erfahrung mit LEADER zeigt, dass gutes Personal entscheidenden Anteil am Erfolg der FLAG hat, weil es zum erfolgreichen Betrieb der Organisation, zur Betreuung und Moderation sowie zur Umsetzung der Strategie beiträgt. Die FLAG braucht einen **Leiter oder Koordinator**, der je nach ihrer Größe auf Teilzeit- oder Vollzeitbasis arbeitet. Gruppen, die über ein großes Budget verfügen und in einem Gebiet mit wenigen anderen lokalen Organisationen tätig sind, können auch weiteres Personal einstellen. Zum Beispiel beschäftigen die Partnerschaften in einigen Ländern 4 bis 5 Personen im LEADER-Programm, u. a. in den Bereichen Gemeinwesenarbeit, Unternehmensförderung oder Projektentwicklung. Art und Umfang der zusätzlichen Unterstützung werden je nach der Größe der FLAG, ihrer bisherigen Erfahrung (z. B. als LEADER-LAG), dem Niveau der Unterstützung und des technischen Beitrags durch die Partner (z. B. das rechnenschaftspflichtige Gremium oder der Fremdenverkehrsverband) und den getroffenen administrativen Vereinbarungen variieren.

Bis zu 10 % des gesamten verfügbaren Budgets können für Aufwendungen für Betrieb und Personal der FLAG bereitgestellt werden. Für die FLAG kann dies die größte finanzielle Einzelverpflichtung darstellen. Besonders wichtig ist, dass die richtigen Personen die richtigen Aufgaben übernehmen, was in kleineren FLAG mit **begrenzten Ressourcen** oft schwerfällt. Die Zusammenarbeit mit benachbarten LEADER-LAG oder FLAG zur gemeinsamen Nutzung von Büroräumen oder unterstützenden Dienstleistungen ist eine gute Methode in diesem Zusammenhang.

Der Personalbedarf kann sich im Laufe der Zeit verändern (eine neue FLAG benötigt vermutlich in der Anlaufphase mehr Mitarbeiter, um Engagement und Kapazität aufzubauen). Ferner sollten folgende Aspekte geprüft werden: **Welche Ressourcen sind zu verschiedenen Zeitpunkten erforderlich?** Was sind die Hauptfunktionen und -aufgaben? Über welche Kompetenzen und Erfahrung muss das Personal verfügen? Im Allgemeinen ist in jedem lokalen Entwicklungsprozess eine ganze Reihe von Aufgaben durchzuführen (z. B. Unterstützung bei der Projektgestaltung und -entwicklung, Gemeinwesenentwicklung und -schulung, strategische Entwicklung). In manchen Gebieten werden diese Aufgaben von bestehenden Einrichtungen und Organisationen übernommen, aber in anderen müssen sie von Grund auf neu geschaffen werden. Deshalb müssen die FLAG in ihrem Durchführungsplan über folgendes Auskunft erteilen:

- › Personalausstattung und vorgeschlagene Beschäftigungsstruktur;
- › Schlüsselaufgaben, unterstützt durch einschlägige Stellenbeschreibungen;
- › eine Aufschlüsselung der Beschäftigungskosten und anderen Kosten in Verbindung mit der Umsetzung des Programms;
- › jede Komplementarität oder Zusammenarbeit mit anderen Initiativen, FLAG oder LAG.

### Standort

Der physische Standort ist eine wichtige Erwägung in Bezug auf die Geografie des Gebiets und/oder die Organisation, bei der FLAG untergebracht ist. Denken Sie an Aspekte wie die geografische Erreichbarkeit des Standorts, den physischen Zugang, die wahrgenommene Erreichbarkeit für die Gemeinschaft und die operationelle Komplementarität (z. B. mit dem rechnenschaftspflichtigen Gremium oder anderen Diensten). Erstellen Sie Kostenvoranschläge für die Niederlassung und Ausstattung des FLAG-Büros. In manchen Fällen kann dies von einer bestehenden Organisation übernommen werden, in anderen durch lokale Kofinanzierung.

### **Finanzen**

Legen Sie eine klare Beschreibung der verschiedenen Elemente der von Ihnen vorgeschlagenen Finanz- und Verwaltungsstruktur vor. In der Regel wird diese vom rechenschaftspflichtigen Gremium der FLAG geleitet, das die letzte Verantwortung trägt. Das muss nicht unbedingt kompliziert sein; das Wichtigste ist Klarheit. Die Präsentation könnte zum Beispiel in Form eines Fließdiagramms mit einem begleitenden Kommentar erfolgen, der die Kommunikationswege und Zuständigkeiten aufzeigt sowie die Aufgaben und Verantwortlichkeiten aller Beteiligten definiert.

Als verantwortliche Stelle für die Finanzen des Programms fungiert das rechenschaftspflichtige Gremium (entweder die FLAG selbst oder ein FLAG-Partner) oft als Bank für die FLAG und ist für das lokale Finanzmanagement und Zahlungen zuständig.

Dieser Abschnitt sollte daher alle diese Zuständigkeiten, das beteiligte Personal, die dazugehörigen Grundsätze und Verfahren und die erforderlichen Kontrollmechanismen in dem System festlegen. Auch die Regelungen zur internen Revision sollten beschrieben werden.

### **Staatliche Beihilfen**

Die Einhaltung der Rechtsvorschriften über staatliche Beihilfen ist ein wesentlicher Bestandteil der technischen Projektbewertung. Diese Rechtsvorschriften regeln die Möglichkeiten und den Umfang von Unterstützungen. Vorschriften über staatliche Beihilfen können sehr kompliziert sein. Daher sollten Sie Ihre Verwaltungsbehörde um Rat fragen, falls Sie irgendwelche Zweifel haben. Das Verfahren zur Gewährleistung der Einhaltung der Beihilfevorschriften sollte im Durchführungsplan klar beschrieben werden. Manche Verwaltungsbehörden schreiben dies vor, andere übertragen die Verantwortung dem rechenschaftspflichtigen Organ.

### **Entwicklung der FLAG**

Wie im Abschnitt über Partnerschaft festgestellt wurde, ist „keine FLAG von Beginn an vollständig ausgeprägt“. Die Entwicklung der FLAG und ihrer Leistungsfähigkeit zu einer dauerhaft leistungsfähigen Organisation ist ein zentrales Element des Ansatzes unter der Achse 4. Wie wird die FLAG als Einheit wachsen, sich etablieren, sich als Organisation entwickeln und die Achse 4 und die Strategie in die Praxis umsetzen? Dieser Abschnitt kann oft auch als Teil der Strategie einbezogen werden, er wird hier jedoch erwähnt, um zu gewährleisten, dass er abgedeckt ist.

Der Abschnitt sollte beschreiben, wie sich die FLAG im Verlauf des Programms und der Aktivitäten entwickeln wird, die dieser Prozess beinhaltet. Mögliche Themen sind dabei: die Organisationsstruktur, Ressourcen und Systeme; Einstellung von Personal, Schulung von Mitarbeitern und FLAG-Mitgliedern; Erweiterung der Partnerschaft, Kapazitätsaufbau und Förderung des Engagements der Gemeinde; Umsetzung von Prioritäten oder strategischen Projekten. Auch eine Strategie für die Beendigung oder Fortsetzung der FLAG könnte ein Thema sein. Wie wird sie sich weiterentwickeln? Was ist der nächste Schritt? Wie wird das künftige dauerhaft handlungsfähige Erbe aussehen?

In diesem Abschnitt sollten Sie daher die wesentlichen Schritte einbeziehen, die bei der Einrichtung und Weiterentwicklung der FLAG zu unternehmen sind, sowie eine Tabelle oder Checkliste mit den einzelnen Aktionen, Meilensteinen, Zeitvorgaben und den verantwortlichen Akteuren.



## Projektentwicklung und -bewilligung

Der Durchführungsplan sollte einen Überblick über die voraussichtlichen Verfahren für Projektentwicklung und -bewilligung enthalten. Die unterstützenden Begleitmaterialien sollten möglichen Antragstellern im Interesse der Transparenz zur Verfügung gestellt und zugänglich gemacht werden. Ein Fließdiagramm könnte dazu beitragen, das Antragsverfahren zu veranschaulichen, während eine Tabelle eine klare Verteilung der Zuständigkeiten erleichtert.

### Projektentwicklung

Die Verfahren für Projektentwicklung und -beantragung und ihre Stufen sollten erläutert werden, einschließlich der Unterstützung, die durch die Mitarbeiter der FLAG geleistet wird. Mindestens drei unterschiedliche Ansätze werden aller Voraussicht nach angewandt:

- › von der FLAG initiierte und/oder entwickelte strategische Projekte (zum Teil mit erheblichem Ressourcenbedarf);
- › direkte Unterstützung der Projektentwicklung in vorrangigen Gebieten (ebenfalls mit hohem Ressourcenbedarf, z. B. in Sachen Kapazitätsaufbau);
- › offene Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen.

Bei offenen Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen gibt es zwei Ansätze: Entweder veröffentlicht die FLAG einen Aufruf zur Einreichung von Anträgen/Ausschreibungen mit einer bestimmten Frist oder es wird ein laufendes Antragsverfahren organisiert. Beide Ansätze haben Vor- und Nachteile. Die Ausarbeitung von Anträgen kann durch das Personal der FLAG je nach verfügbaren Ressourcen unterstützt werden.

Eine Interessenbekundung vor der Ausarbeitung eines vollständigen Antrags hilft Bewerbern, der FLAG und ihrem Personal, keine Zeit zu vergeuden. Das Personal der FLAG sollte über die mögliche Eignung von Vorschlägen Auskunft geben:

- › Sind sie mit der Strategie vereinbar?
- › Haben sie Chancen, angenommen zu werden und wird ihre Ausarbeitung nötigenfalls unterstützt?
- › Sind sie für eine Finanzierung unter der Achse 4 geeignet oder sollte der Antragsteller besser an eine andere Stelle verwiesen werden?

Der letztgenannte Punkt wird mit der zunehmenden Reifung der FLAG als Entwicklungsgremium wahrscheinlich an Bedeutung gewinnen.

### Projektbewilligung

Die Verfahren sollten die unterschiedlichen Stufen der Projektentwicklung, der Projektbewertung und der Projektbewilligung berücksichtigen und darauf achten, dass die Zuständigkeiten zwischen diesen Elementen ausreichend getrennt werden, um die Transparenz der Beschlussfassung zu gewährleisten und jeden potenziellen Interessenkonflikt zu vermeiden. Als allgemeine Regel

- › sollten die an der Projektentwicklung beteiligten Personen/Stellen nicht an der Projektbewilligung beteiligt sein;
- › sollte das Personal zu einem Projekt nur technische Bewertungen vornehmen oder technische Beratung anbieten;
- › sollte ein Mitglied der für Projektbewilligung verantwortlichen Gruppe, das „Aktien in einem Projekt hat“, seine Interessen darlegen und sich während der Antragsprüfung zurückziehen.

## Projektauswahlkriterien

Hier sollten Sie die Kriterien vorstellen, nach denen die Projekte im Hinblick auf ihre Unterstützung bewertet werden. Die Programmunterlagen der Mitgliedstaaten oder Regionen enthalten die wesentlichen Kriterien, die von den FLAG bei der Auswahl förderfähiger Projekte anzuwenden sind. Zudem wird von den FLAG erwartet, dass sie für die Auswahl von Projekten lokale Kriterien ausarbeiten, die die Besonderheiten ihrer lokalen Strategie und deren Prioritäten und Ziele widerspiegeln. Dazu gehören sowohl technische als auch qualitative Kriterien. Richtkriterien für die Auswahl von Projekten sind auf der FARNET-Website verfügbar ([www.farnet.eu](http://www.farnet.eu)).

Zum Beispiel könnten folgende technische Kriterien zugrunde gelegt werden:

- › Verfügt der Antragsteller über die zur Umsetzung des Projekts notwendigen praktischen und finanziellen Fähigkeiten?
- › Wurde der Zuschussbedarf klar nachgewiesen?
- › Sind die Ziele, Indikatoren und Meilensteine realistisch?

Folgende Qualitätsmaßstäbe könnten angelegt werden :

- › der Grad, in dem das Projekt zur Umsetzung der Strategie beiträgt und Aktivitäten ergänzt, die durch andere einschlägige Initiativen abgedeckt werden ;
- › der Grad, in dem das Projekt einem ermittelten Bedarf entspricht und in dem die erwartete Nachfrage anhand konkreter Belege nachgewiesen wird ;
- › der Grad der lokalen Angemessenheit und Kohärenz mit den Bedürfnissen.

Im Interesse der Transparenz sollten die Bewertungskriterien für potenzielle Antragsteller zugänglich sein.

### Kontrolle und Evaluation

Die Kontrolle und Evaluation hat zum Ziel :

- › der FLAG Informationen zu liefern, um die laufende Verwaltung, Entwicklung und Schwerpunktsetzung von Programmaktivitäten zu erleichtern ;
- › mögliche Schwachstellen oder Risiken bei der Durchführung von Projekten zu ermitteln ;
- › Korrekturmaßnahmen zu ermöglichen, um Mängel, Risiken oder Unregelmäßigkeiten auszuräumen, die im Rahmen der Projektdurchführung und insbesondere beim Finanzmanagement auftreten könnten, ;
- › aus den Erfahrungen in Verbindung mit der Programmdurchführung zu lernen, so dass auf der Basis dieser Erkenntnisse der Ansatz für bestehende oder künftige Programme angepasst werden kann.

Verfahren für die förmliche Kontrolle und Berichterstattung über die Umsetzung der Strategie und die Überprüfung ihrer Einhaltung werden meist entweder von der Verwaltungsbehörde oder in nationalen Programtleitfäden festgelegt. Wo dies der Fall ist, sollten die FLAG darstellen, wie sie diese Auflagen erfüllen werden.

Wo dies nicht der Fall ist, sollten die FLAG eine Beschreibung ihrer Vorschläge zur Berichterstattung über die finanzielle und physische Leistung einzelner Projekte und der FLAG-Strategie liefern. Dies sollte im Rahmen des bereits beschriebenen Verfahrens zur Umsetzung und des Fließdiagramms mit der Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen Personen/Stellen erfolgen.

Im Rahmen dieses umfassenden Ansatzes sollten außerdem Vorschläge für die Evaluation der FLAG und der Strategie gemacht werden. Auch dies wird voraussichtlich zumindest teilweise von der Verwaltungsbehörde festgelegt.

### Kommunikation, Information und Publizitätsmassnahmen

Der Plan für Kommunikation, Information und Publizitätsmaßnahmen sollte gemäß Artikel 32 und 33 der EFF-Durchführungsverordnung dargelegt werden. Das formale Ziel eines solchen Plans besteht darin, die EU-Intervention öffentlich bekanntzumachen. Er kann jedoch erweitert werden, um das Engagement und die Teilnahme tatsächlicher und potenzieller Begünstigter und ihr Bewusstsein für die Teilnahmemöglichkeiten zu fördern.

Ein typischer Plan umfasst folgende Punkte :

- › Zielgruppen ;
- › Publizitätsmaßnahmen und -material ;
- › Zugang zur FLAG-Dokumenten und Informationen über die FLAG ;
- › Finanzplan ;
- › Hauptverantwortung ;
- › Informationen für Antragsteller ;
- › Informationen für die allgemeine Öffentlichkeit ;
- › Gesamtablauf der Programmaktivitäten.

### Finanzielle Angaben

Dieser Abschnitt des Durchführungsplans umfasst in der Regel zwei Hauptelemente :

- › eine Beschreibung, wie FLAG-Aktivitäten kofinanziert werden (d. h. Mittel in Anspruch genommen werden können, die von der FLAG oder den Projektträgern aufzubringen sind und weder aus dem EFF noch aus der nationalen staatlichen Kofinanzierung stammen) ;
- › die Finanztabellen für das FLAG-Programm, die die voraussichtlichen Ausgaben aus allen Quellen im Programmzeitraum aufschlüsseln.

### **Kofinanzierung**

Die Verfahren zur Einwerbung von Kofinanzierungen und ihr voraussichtlicher Umfang werden sich je nach Mitgliedstaat und Programm erheblich voneinander unterscheiden. Zusätzliche Finanzmittel zum EFF und der nationalen Kofinanzierung werden benötigt, um Projekte zu unterstützen und die FLAG-Umsetzungskosten zu decken. Die entsprechenden Mittel können aus lokalen öffentlichen Quellen oder aus privaten Mitteln kommen. Im Falle einer lokalen öffentlichen Kofinanzierung darf der Gesamtbeitrag aus öffentlicher Hand – d. h. EFF, nationale und regionale Kofinanzierung, jedwede lokale öffentliche Kofinanzierung und jedwede weiteren öffentliche Kofinanzierung – die in Anhang II der EFF-Verordnung festgelegte Höchstgrenze der öffentlichen Beihilfeintensität nicht überschreiten. Infolgedessen und angesichts der Erwartung, dass die meisten Achse 4-Aktionen vom Privatsektor angeführt werden, liegt die Annahme nahe, dass die meisten FLAG-Anträge ein gewisses Maß an freiwilliger und privater Kofinanzierung umfassen werden.

Daher ist wahrscheinlich, dass ein großer Teil der Kofinanzierung von Fall zu Fall für einzelne Projekte eingeworben wird. Dennoch sollte es möglich sein, potenzielle Finanzierungsquellen zu identifizieren und in die Finanztabellen Schätzungen einzustellen. Die voraussichtliche durchschnittliche Interventionsquote sollte ebenfalls angegeben werden – die Höchstsätze sind durch die EFF-Verordnung geregelt. Diese Schätzungen sollten im Begleittext und, falls möglich, durch formale Zusagen der Finanzierungspartner begründet werden.

### **Detaillierte Finanztabellen**

Die Verwaltungsbehörden werden voraussichtlich Proforma-Finanztabellen zum Ausfüllen bereitstellen, die mit ihren Finanztabellen auf Programmebene übereinstimmen. Die folgende Anleitung betrifft einige gängige Überlegungen, die wahrscheinlich aufkommen werden.

Es sollte ein Profil der im Programmzeitraum erwarteten Ausgaben erstellt werden, die (mindestens) nach Jahren gegliedert sein sollten. Dies sollte aufgrund der bestmöglichen Schätzung der Aktivitäten der FLAG und der voraussichtlichen Entwicklung der Projekte vorgenommen werden und den Entwurf eines operationellen FLAG-Budgets für den Aufwand für Personal, Verwaltung und Betriebskosten umfassen.

Interne oder externe Faktoren, die das Finanzierungsprofil im Laufe der Jahre beeinflussen könnten, sollten ebenfalls identifiziert und erörtert werden. Was die Kosten der FLAG angeht, könnte der höhere Aufwand, der sich in den Anfangsjahren aus Kapazitätsaufbau und der Entwicklung der Projektaktivität ergibt, ein solcher interner Faktor sein. In den Folgejahren können spezifische Überlegungen in Verbindung mit der Vorbereitung auf das Programmende oder der Ausarbeitung eines Nachfolgeprogramms angestellt werden. Externe Faktoren könnten zum Beispiel Möglichkeiten der Komplementarität mit anderen Programmen oder Veranstaltungen umfassen.

Voraussichtlich werden Tabellen notwendig sein, um für den gesamten Programmzeitraum die Gesamtausgaben einschließlich der Kofinanzierung darzustellen, die nach Jahren und Quellen wie folgt aufgeschlüsselt werden sollten:

- › EFF-Finanzierung;
- › nationaler, regionaler und/oder lokaler Kofinanzierung des öffentlichen Sektors;
- › Kofinanzierung durch den lokalen öffentlichen Sektor;
- › private oder Gemeinschafts-Kofinanzierung.

Daraus sollte sowohl die geplante Aufteilung der gesamten EFF-Ausgaben ohne den Kofinanzierungsanteil als auch die geplante Aufteilung aller Programmaufwendungen einschließlich der Kofinanzierung ersichtlich werden, jeweils aufgeschlüsselt nach Jahren und förderfähigen Achse-4-Maßnahmen (Artikel 44 Abs. 1 der EFF-Verordnung).

Gesamtaufwendungen für Personal, Verwaltung und Betriebskosten sollten nach Jahren aufgeschlüsselt den Einnahmen gegenübergestellt werden. Es kann auch passieren, dass Sie um eine vierteljährliche Aufgliederung des voraussichtlichen Kostenaufwands für jede Maßnahme für die Planung im ersten Jahr gebeten werden.

**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