



EUROPÄISCHE KOMMISSION  
Generaldirektion Fischerei und Maritime Angelegenheiten

Strukturpolitik

## **INSTRUMENTE FÜR DAS LANCIEREN VON ACHSE 4 DES EFF <sup>1</sup>**

**Wichtig: Die Merkblätter sind allgemeine Vorlagen. Sie sollten nicht als perfekte Beispiele betrachtet werden. Es ist wichtig dass jeder Mitgliedsstaat sie seinen spezifischen Gegebenheiten anpasst - durch Hinzufügen oder Entfernen von bestimmten Elementen soweit erforderlich.**

### **Teil 1. Instrumente für die nationalen und regionalen Behörden.**

Merkblatt 1.1. Interessenbekundung für die erste Phase des Kapazitätsaufbaus

Merkblatt 1.2. Auswertungskriterien für die Interessenbekundung

Merkblatt 1.3. Modell eines Antragformulars für Projektvorschläge

Merkblatt 1.4. Auswertungskriterien

Merkblatt 1.5. Informationsseminare und Schulungen für lokale Akteure

### **Teil 2. Instrumente für die lokalen Akteure.**

Merkblatt 2.1. Aufgaben in der ersten Phase des Kapazitätsaufbaus

Merkblatt 2.2. Vorgehensweise bei der Durchführung einer partizipativen Diagnose und Strategie für das betreffende Gebiet

Merkblatt 2.3. Vorgehensweise beim Aufbau der örtlichen Partnerschaft

---

<sup>1</sup> Dieses Arbeitspapier wurde in Zusammenarbeit mit Paul Soto, Yves Champetier und Jean-Charles Lollier erarbeitet als Beitrag zur Konferenz über die Instrumente für das Starten von Achse 4 des EFF, die am 18.-19. Februar 2008 in Marseille, Frankreich, stattfindet.

## **Teil 1. Instrumente für die Nationalen und Regionalen Behörden**

**Merkblatt 1.1. Vordruck der Interessenbekundung für die  
Kapazitätsaufbau-Phase**

**Europäischer Fischereifonds 2007 – 2013**

**Interessenbekundung für die Kapazitätsaufbau-Phase von Achse 4**

*Vom leitenden Partner auszufüllen:*

Leitender Partner (*Institution und Ort*)

Vorgeschlagenes Fördergebiet

Name der möglichen Partnerschaft


*Von der Verwaltungsbehörde auszufüllen:*

Projekt-Nummer (*Seriennummer/Code*)

Eingang (*Datum*)

Genehmigt (*Datum*)


*Der Vordruck ist auszufüllen und per Email zurückzuschicken an:*

XXXXXX

## Projekt-Synthese

### **Zusammenfassende Beschreibung des Gebiets, neuester Stand** (max. 100 Wörter)

**Das Gebiet:** Einwohnerzahl. Fläche. Anzahl an Gemeinden. Hauptaktivitäten.  
**Das Problem oder die Herausforderung:** Bedeutung und Stellung der Fischerei. Kernprobleme bzw. Herausforderungen für das Gebiet auflisten.

### **Partnerschaft**

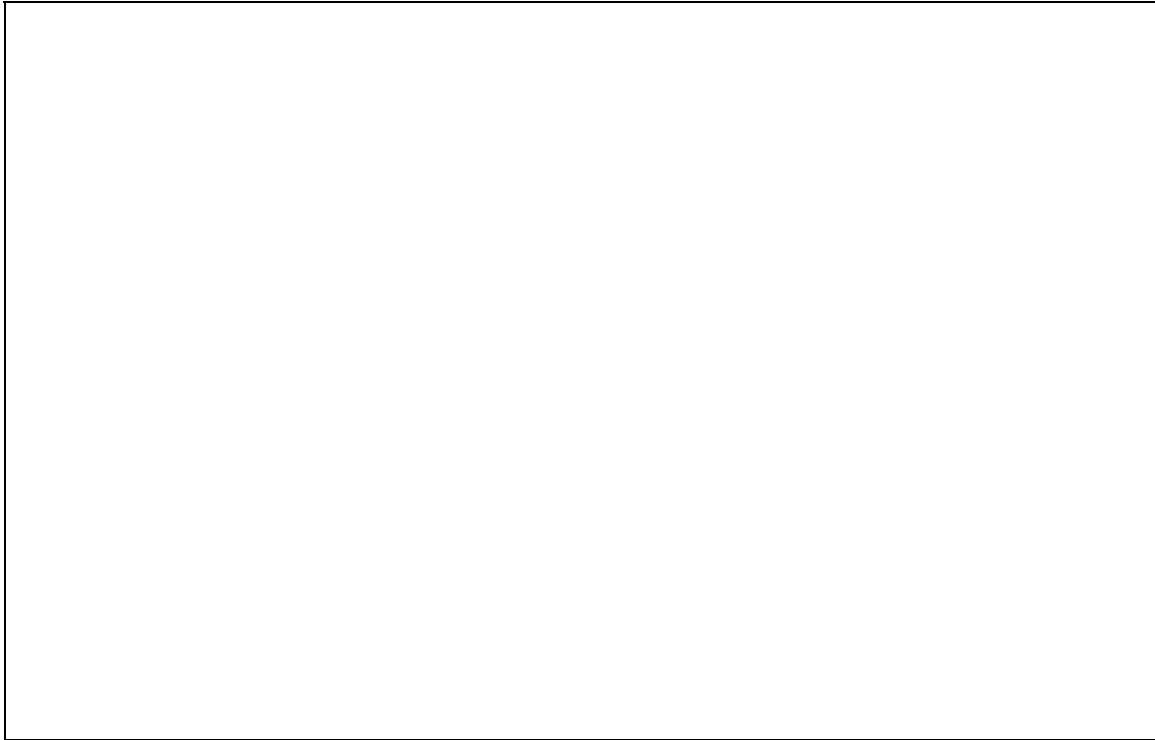
Partner-Institutionen	Form der Organisation	Name und Funktion des Vertreters	Tel.	Email	Adresse
1 (leitender Partner)					
2					
3					
4					
5					

### **Projektkosten (in €)**

Finanzierung durch Achse 4	
Nationale, regionale oder weitere Mittel	
<b>SUMME</b>	

**PRÄSENTATION des Projektes**

***Ausgangssituation und Herausforderungen für das Gebiet  
(1 Seite)***

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write the 'Ausgangssituation und Herausforderungen für das Gebiet'.

**Erwartete Ergebnisse (1/2 Seite)**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write the 'Erwartete Ergebnisse'.

## Arbeitsprogramm<sup>2</sup>

Aufgabenstellung	Titel der Aktion	Beschreibung der Aktivitäten, Komponenten, Einsatzmittel	Beginn Monat 1-6	Ende Monat	Zuständiger Partner	Cost
Bildung der lokalen Gruppe	Treffen der Lenkungsgruppe	3 Vorbereitungsgruppen während der sechs Monate an 3 unterschiedlichen Standorten	1	6	Leitender Partner	
Unterstützung	Team oder externe Fachkräfte	Einstellung von ein bis zwei Personen	1	6		
Sensibilisierung / Information	Informieren der Öffentlichkeit	3 öffentliche Informationsveranstaltungen mit etwa 100 Personen	2	6		
Sensibilisierung / Information	Informieren der Öffentlichkeit	Kommunikationsinstrumente: Broschüren, Handzettel, usw.	2	6		
Vorbereitung des Geschäftsplans	Versammlung der thematischen Arbeitsgruppen	5 thematische Arbeitsgruppen/ 3 Treffen je Gruppe/ je 10 Personen pro Arbeitsgruppe – 2 gemeinsame Versammlungen für das Gesamtgebiet.	3	4		
<b>GESAMT-KOSTEN</b>						

<sup>2</sup> Die Aufstellung und der Zeitplan sind fiktiv, nicht umfassend, und sie dienen nur als Orientierungshilfe. Die ausgefüllte Tabelle sollte in die Excel Kalkulationstabelle für das Budget kopiert werden. In einer zusätzlichen Spalte wird jede einzelne Aktion veranschlagt. Die Zahlen müssen mit den übrigen Budget-Kalkulationen übereinstimmen.

### ***Die Erfahrung des leitenden Partners***

Erfahrungen des leitenden Partners mit dem jeweiligen Problem	
Erfahrung des leitenden Partners auf dem Gebiet des Europäischen Projektmanagements	
Erfahrungen des Teams des leitenden Partners mit der Vorbereitung des Aktionsplanes	
Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit den einzelnen Partnern	

### ***Erwartungen der einzelnen Partner***

Partner 1	
Spezifische Analyse der Situation und der Herausforderungen im Fischwirtschaftsgebiet	
Spezifische Erwartungen in Bezug auf Achse 4	

Partner 2	
Spezifische Analyse der Situation und der Herausforderungen im betreffenden Fischwirtschaftsgebiet	
Spezifische Erwartungen in Bezug	

auf Achse 4	
-------------	--

Partner 3	
Spezifische Analyse der Situation und der Herausforderungen im Fischwirtschaftsgebiet	
Spezifische Erwartungen in Bezug auf Achse 4	

Partner 4	
Spezifische Analyse der Situation und der Herausforderungen im Fischwirtschaftsgebiet	
Spezifische Erwartungen in Bezug auf Achse 4	

## Bankverbindung

Name und Adresse der Bank des leitenden Partners

--

Kontoinhaber und -Nummer

--

IBAN (International Bank Account Number) und BIC (SWIFT-Code)

--

Interner Vermerk

Falls relevant

--



## Ausführliche Information über den leitenden Partner

### LEITENDER PARTNER

Institution		
Kontakt- person		
USt- IdNummer		
Rechtsform		
Adresse		
Postleitzahl		
Ortschaft		
Region		
Land		
Telefon		
Fax		
Email		
Zertifizierungs- stelle		

### *Projekt-Koordinator beim leitenden Partner*

Name		
Institution		
Adresse		
Land		
Tel (Geschäft)	(Handy)	
Fax		
Email		
Kontakt- person		

## Bescheinigung

Hiermit bestätige ich, die Angaben in diesem Antrag nach bestem Wissen und Gewissen gemacht zu haben.

Unterschrift:	
Name (Großbuchstaben):	
Stellung:	
Datum:	

Unterschrift (Finanzleiter):	
Name (Großbuchstaben):	
Stellung:	
Datum:	

## ***Entwurf für das Anschreiben des leitenden Partners***

Bogen mit offiziellem Briefkopf

*Adresse des leitenden Partners*

*Frau oder Herr  
Fischereiministerium*

*Datum*

*Sehr geehrte Frau oder Sehr geehrter Herr (Direktor)*

*Der/Die/Das ..... stellt sich als leitenden Partner für die Vorbereitung eines lokalen Aktionsplans im Rahmen der 4. Achse des EFF zur Verfügung.*

*Die besondere Herausforderung, die wir uns in unserem Gebiet stellen möchten, besteht in AAAAA. Wir sind davon überzeugt, dass die Arbeit im Rahmen von Achse 4 uns ermöglichen wird, die Situation besser zu meistern. Wenn unser Vorschlag angenommen wird, verpflichten wir uns, eine lokale Gruppe aus wichtigen örtlichen Interessenvertretern aufzustellen. Diese lokale Gruppe wird durch Nutzung des aus unserer gemeinsamen Arbeit hervorgegangenen Wissens und Sachverstands einen lokalen Aktionsplan aufstellen und durchführen.*

*Zu diesem Zweck verpflichten wir uns auch, die notwendige Mittel zur Kofinanzierung der 4. Achse aufzubringen. In der ersten Phase belaufen sich diese auf schätzungsweise € ZZZZ, die von ... bereitgestellt werden.*

Mit freundlichen Grüßen

*Person, die zur Unterzeichnung in Vertretung des Partners berechtigt ist.*

## ***Entwurf für das Anschreiben der übrigen Partner***

Bogen mit offiziellem Briefkopf  
*Adresse des Partners*

*Frau oder Herr*  
*Fischereiministerium*

*Sehr geehrte Frau oder Sehr geehrter Herr (Direktor)*

*Wir möchten bei der Vorbereitung eines Aktionsplans im Rahmen von Achse 4, der durch ... implementiert wird, als Partner mitwirken.*

*Die besondere Herausforderung, die wir uns in unserem Gebiet stellen möchten, besteht in AAAAA. Wir sind davon überzeugt, dass die Arbeit im Rahmen von Achse 4 uns ermöglichen wird, die Situation besser zu meistern. Wenn unser Vorschlag angenommen wird, verpflichten wir uns dazu, uns aktiv an der lokalen Achse 4 – Gruppe zu beteiligen. Diese lokale Gruppe hat die Aufgabe, durch Nutzung des aus unserer gemeinsamen Arbeit hervorgegangenen Wissens und Sachverstands einen lokalen Aktionsplan aufzustellen und durchzuführen.*

*Zu diesem Zweck verpflichten wir uns auch, die notwendigen Mittel zur Kofinanzierung der 4. Achse aufzubringen. In der ersten Phase wird sich unser finanzieller Beitrag auf ..... Euro belaufen.*

*Mit freundlichen Grüßen*

*Person die zur Unterzeichnung in Vertretung des Partners berechtigt ist.*

Stempel des Partners



## 1.2. INTERESSENBEKUNDUNG Bewertungskriterien

Kriterium 1: Relevanz des Gebiets	Punktzahl 0-2	Begründung der Punktzahl
Ist das Gebiet hinsichtlich der territorialen Prioritäten des Mitgliedstaates im operationellen Programm relevant?		
Welches Gewicht haben die Fischerei-Aktivitäten? Wird das Gebiet von Veränderungen im Fischereisektor merklich beeinträchtigt?		
Weist das Gebiet im Sinne von Identität, Geographie oder wirtschaftlichen Tätigkeiten eine ausreichende Kohärenz auf?		
Wird es bezüglich Bevölkerung und Ressourcen genügend kritische Masse aufweisen? Besteht die Gefahr, dass es von der Einwohnerzahl bzw. von der geographischen Ausdehnung her zu groß ist für die künftige Strategie und die Budget-Möglichkeiten?		
Ist das Gebiet fortlaufend? Wenn ja, ist es übersichtlich und einheitlich genug, um eine kohärente Strategie zu organisieren und die Bevölkerung einzubeziehen?		
Wenn das Gebiet nicht fortlaufend ist, haben dann die einzelnen Teile genügend Gemeinsamkeiten, um eine wirksame Bottom-up-Entwicklungsstrategie zu implementieren?		
<b>Punktvergabe für die Relevanz des Gebiets</b>	<b>Von insgesamt</b>	
<b>Kriterium 2: Relevanz der Strategie</b>		
Werden das Wesen des Problems und die hauptsächlichen Herausforderungen des Gebiets in der Interessenbekundung klar wiedergegeben?		
Spiegelt die Interessenbekundung die Meinung der zentralen Akteure der Fischereigemeinschaften und von anderen Beteiligten wider?		
Berücksichtigt der Vorschlag die Belange aller Fischereiberufe (einschließlich der kleineren Maßnahmen) im Falle eines großen Hafens?		
<b>Punktvergabe für Kohärenz</b>	<b>Punktzahl von insg. 10</b>	
<b>Kriterium 3: Qualität der für die Phase des Kapazitätenaufbaus vorgeschlagenen Aktionen</b>		
Sind die in der Phase des Kapazitätenaufbaus vorgeschlagenen Aktionen geeignet und auf die Zielsetzungen und die erwarteten Ergebnisse abgestimmt?		

Ist der Aktionsplan klar und realisierbar?		
Gibt es genügend Maßnahmen für die Einrichtung von Kommunikationskanälen, für Vertrauensbildung, Motivierung, Kapazitätenaufbau?		
<b>Punktvergabe für die Qualität der Ergebnisse</b>	<b>Von insg.</b>	
<b>Kriterium 4: Qualität der Partnerschaft und des leitenden Partners</b>		
Sind die Hauptakteure und –Organisationen, die den Erfolg der lokalen Entwicklungsstrategie beeinflussen könnten, einbezogen?		
Ist die Fischereigemeinschaft in dieser ersten Phase richtig vertreten?		
Haben der Bewerber und die Partner genügend Erfahrung im Projektmanagement?		
Sind der Bewerber und die Partner in der Lage, sich den erforderlichen Sachverstand zu besorgen?		
Können der Bewerber und die Partner genügend Management-Kapazitäten aufbringen? (einschließlich Mitarbeiter, Material und Umgang mit dem Budget der Aktionen)		
Gibt es genügend Kofinanzierungszusagen, um diese erste Phase des Kapazitätenaufbaus abzudecken?		
<b>Punktzahl für Partnerschaft</b>	<b>Von insg.</b>	
<b>Gesamtpunktzahl</b>	<b>Von insg.</b>	

## Merkblatt 1.3. Modell eines Bewerbungsformulars für die Einholung von Angeboten

Europäischer Fischereifonds 2007 – 2013

*Von dem leitenden Verwaltungspartner auszufüllen:*

Leitender Partner (*Institution und Ort*)

Vorgeschlagenes Fischwirtschaftsgebiet

Name der lokalen Gruppe


*Von der Verwaltungsbehörde auszufüllen:*

Code	
Eingegangen ( <i>Datum</i> )	
Genehmigt ( <i>Datum</i> )	

*Der Vordruck ist auszufüllen und per Email zurückzuschicken an:*

xxxxxx

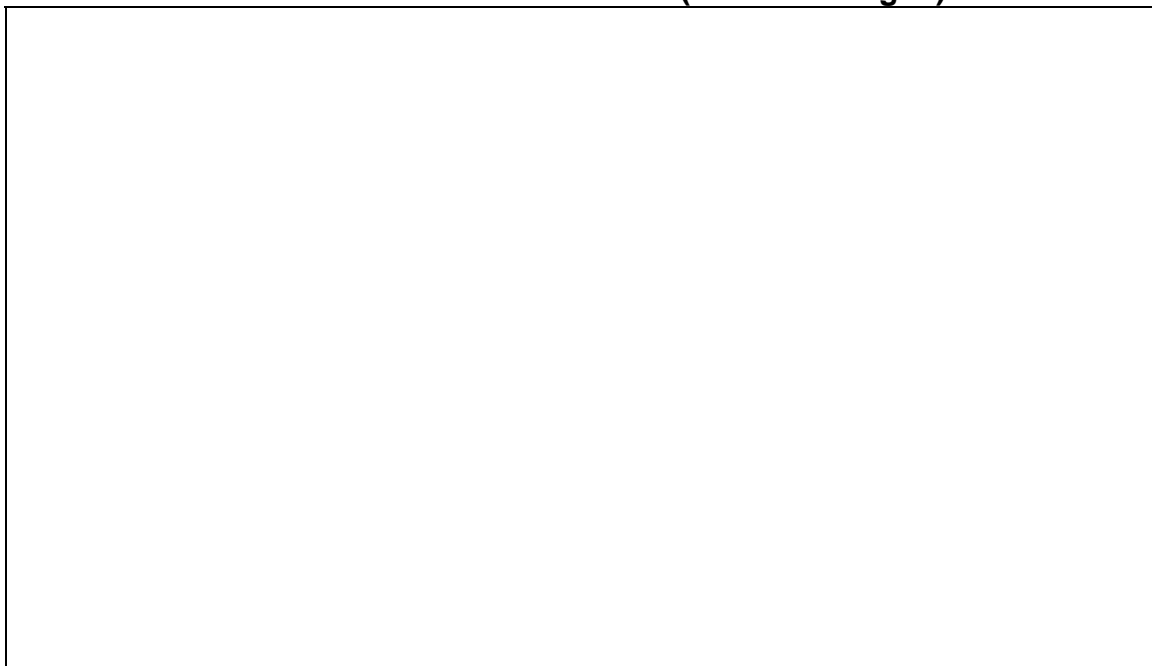
## Zusammenfassung der Kernpunkte aus den vollständigen Bewerbungsunterlagen<sup>3</sup> der lokalen Gruppe

### 1. Das Gebiet:

#### Statistischer Schnappschuss des Gebiets

Umfang	
Einbezogene Gemeinden	
Einwohnerzahl	
Bevölkerungsdichte	
Demographische Entwicklung (in den letzten 10 Jahren)	
Abhängigkeitsrate (- 15 + 65 /Gesamtbevölkerung)	
Arbeitsplätze insgesamt in dem Gebiet	
Arbeitslosenquote und Beschäftigungsgrad	
Arbeitsplätze im Fischereisektor	
% der gesamten Arbeitsplätze % jeweils der Landwirtschaft, Industrie, Dienstleistungen	

#### Kohärenz und kritische Masse des Gebiets (Karte anfertigen)

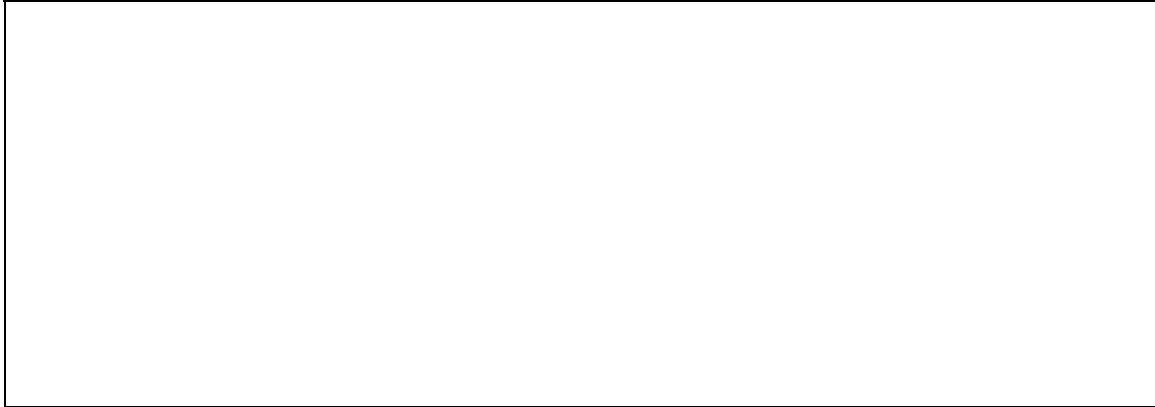


<sup>3</sup> Von dem Bewerber wird erwartet, dass er einen Bericht einreicht, der eine ausführlichere Beschreibung des Gebiets, der Strategie und des Aktionsplans liefert und sämtliche Informationen beinhaltet, die zur Beurteilung der Partnerschaft erforderlich sind.



## **2. Die Strategie**

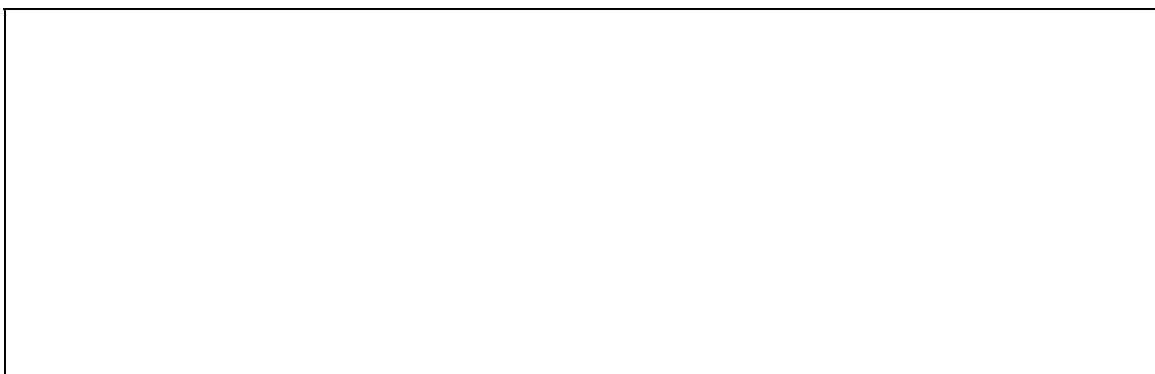
**Die Ausgangslage: Stärken und Schwächen und die wesentlichen Herausforderungen in dem Fischwirtschaftsgebiet (1 Seite)**



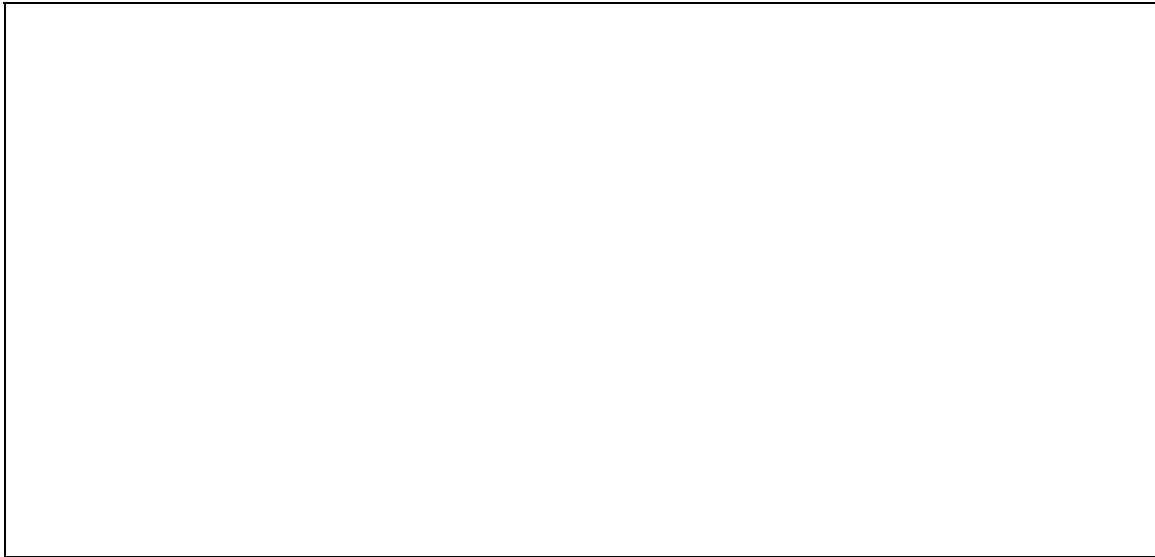
**Präsentation der lokalen Entwicklungsstrategie (beschreiben Sie die Hauptanliegen und Prioritäten, deren relativen Bedeutung und inwiefern diese eine Antwort auf die o.a. Herausforderungen bringen können – etwa 1 Seite)**



**Erwartete Leistungen und Ergebnisse (1 Seite)**



**Wer wurde in die Vorbereitung der Strategie und des Aktionsplans einbezogen? In welcher Weise und in welchem Umfang? (etwa 1 Seite)**



**Wirtschaftliche Realisierbarkeit und Nachhaltigkeit der Ergebnisse**



**Auswirkungen auf die Umwelt und deren Nachhaltigkeit**



## Auswirkung auf die Gleichberechtigung und die soziale Eingliederung

--

## Ergänzung anderer Interventionen in dem Gebiet

<b>Andere wichtige staatliche Interventionen in dem Gebiet</b>	<b>Wie ergänzen sie den lokalen Aktionsplan von Achse 4?</b>	<b>In welchem Zusammenhang steht diese Achse-4-Partnerschaft mit den übrigen lokalen Partnerschaften?</b>	<b>Bemerkungen</b>
<b>Andere Achsen des EFF</b>			
<b>Andere EU-Initiativen (z.B. LEADER)</b>			
<b>Andere territoriale Politiken des Landes</b>			

## Erste Ideen für die Zusammenarbeit und Vernetzung

--

### 3. Der Aktionsplan : Hauptmaßnahmen (in €)

	Förderfähige Maßnahmen	Gesamtausgaben	%	Finanzierung durch Achse 4	Weitere staatliche Mittel	Private Mittel
(a)	Stärkung der Konkurrenzfähigkeit der Fischwirtschaftsgebiete					
(b)	Umstrukturierung und Neuausrichtung der wirtschaftlichen Tätigkeiten, insbesondere durch Förderung des Ökotourismus, vorausgesetzt, dies führt nicht zu einer Zunahme des Fischereiaufwands		0,00%			
(c)	Diversifizierung der Tätigkeiten durch Förderung von weiteren Beschäftigungen für die Fischer mit Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen außerhalb des Fischereisektors		0,00%			
(d)	Aufwertung von Fischereiprodukten		0,00%			
(e)	Unterstützung von kleinen fishwirtschaftlichen und touristischen Infrastrukturen und Dienstleistungen zugunsten kleiner fishwirtschaftlichen Gemeinschaften		0,00%			
(f)	Umweltschutz in Fischwirtschaftsgebieten zur Erhaltung deren Attraktivität, Erneuerung und Entwicklung von Küstenweilern und -dörfern mit fishwirtschaftlichen Tätigkeiten, sowie Schutz und Verbesserung der Landschaft und des baulichen Erbes		0,00%			
(g)	Wiederherstellung des Produktionspotentials im Fischereisektor, wenn es durch Natur- oder Industriekatastrophen geschädigt wurde		0,00%			
(h)	Förderung von interregionaler und transnationaler Zusammenarbeit innerhalb der Gruppen in den Fischwirtschaftsgebieten, insbesondere durch Vernetzung und durch die Verbreitung von bewährten Verfahren		0,00%			
(i)	Erwerb von Fähigkeiten und Durchführung von sonstigen Maßnahmen, mit denen die Vorbereitung und die Umsetzung der lokalen Entwicklungsstrategie erleichtert wird		0,00%			
(j)	Beitrag zu den Betriebskosten der Gruppen		0,00%			
	<b>SUMME</b>					

Diese Darstellung muss mit dem nationalen operationellen Programm übereinstimmen.

**Darstellung des Finanzierungsplans pro Jahr (in €)**

	<b>Förderfähige Maßnahmen</b>	<b>Gesamtkosten</b>	<b>Jahr 1</b>	<b>Jahr 2</b>	<b>.....</b>
(a)	<b>Stärkung der Konkurrenzfähigkeit der Fischwirtschaftsgebiete</b>				
(b)	<b>Umstrukturierung und Neuausrichtung der wirtschaftlichen Tätigkeiten, insbesondere durch Förderung des Ökotourismus, vorausgesetzt, dies führt nicht zu einer Zunahme des Fischereiaufwands</b>				
(c)	<b>Diversifizierung der Tätigkeiten durch Förderung von weiteren Beschäftigungen für die Fischer mit Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen außerhalb des Fischereisektors</b>				
(d)	<b>Aufwertung von Fischereiprodukten</b>				
(e)	<b>Unterstützung von kleinen fischwirtschaftlichen und touristischen Infrastrukturen und Dienstleistungen zugunsten kleiner fischwirtschaftlichen Gemeinschaften</b>				
(f)	<b>Umweltschutz in Fischwirtschaftsgebieten zur Erhaltung deren Attraktivität, Erneuerung und Entwicklung von Küstenweilern und -dörfern mit fischwirtschaftlichen Tätigkeiten, sowie Schutz und Verbesserung der Landschaft und des baulichen Erbes</b>				
(g)	<b>Wiederherstellung des Produktionspotentials im Fischereisektor, wenn es durch Natur- oder Industriekatastrophen geschädigt wurde</b>				
(h)	<b>Förderung von interregionaler und transnationaler Zusammenarbeit innerhalb der Gruppen in den Fischwirtschaftsgebieten, insbesondere durch Vernetzung und durch die Verbreitung von bewährten Verfahren</b>				
(i)	<b>Erwerb von Fähigkeiten und Durchführung von sonstigen Maßnahmen, mit denen die Vorbereitung und die Umsetzung der lokalen Entwicklungsstrategie erleichtert wird</b>				
(j)	<b>Beitrag zu den Betriebskosten der Gruppen</b>				
	<b>SUMME</b>				

## Vorlage für die Präsentation der indikativen Aktionen in jeder Maßnahme

	<b>Bezeichnung der Aktion</b>
<b>Maßnahme c)</b>	<b>c.1: Schaffung von Ökotourismus-Produkten in Verbindung mit der Fischerei</b>
<b>Hauptziele</b>	
<b>Inhaltliche Beschreibung der vorgeschlagenen Aktion</b>	
<b>Zielgruppe bzw. Begünstigte</b>	
<b>Erwartete Leistungen und Ergebnisse</b>	
<b>Typ der förderfähigen Ausgaben</b>	
<b>Voraussichtliche Ausgaben</b>	
<b>Umfang der staatlichen Beihilfen (%)</b>	
<b>Auswahlkriterien und -Verfahren</b>	

Bei manchen Ländern ist für jede Aktion ein ausführlicherer Finanzierungsplan erforderlich, aber dabei sind Flexibilität und der Bedarf an ausreichend detaillierten Angaben zur Beurteilung des Angebots gegeneinander abzuwägen.

### FINANZIERUNGSPLAN AKTION 1

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	.....	
<b>Gesamter Finanzierungsumfang</b>					100%
<b>Finanzierung durch Achse 4</b>					x%
<b>Andere staatliche Mittel</b>					
<b>Private Mittel</b>					

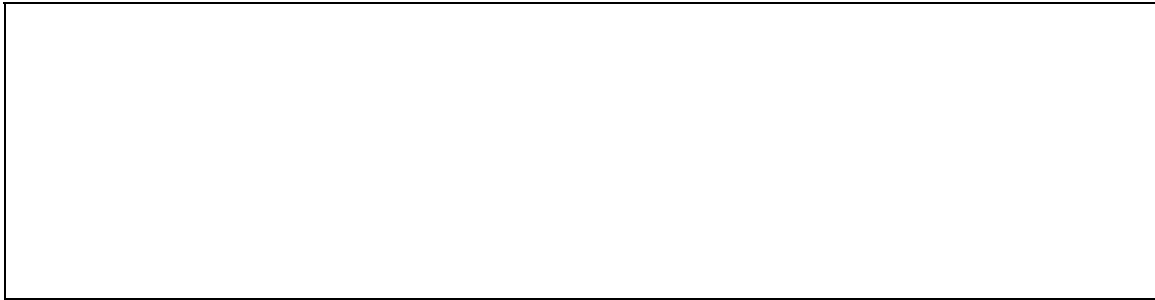
#### 4. Die lokale Gruppe

Partner	Name der Organisation	Art der Organisation	Zuständigkeit in der lokalen Gruppe	% Vertretung in den Entscheidungsorganen
Leitender Verwaltungspartner				
Vertreter des Fischereisektors 1/ 2/ 3/				
Vertreter von anderen privaten Partnern 1/ 2/ 3/				
Vertreter von anderen öffentlichen Partnern 1/ 2/ 3/				

**Angaben dazu, inwiefern der Partner für die sozioökonomische Struktur des Gebiets repräsentativ ist**

**Erfahrung der Hauptpartner im Fischereisektor und in der territorialen Entwicklung (qualifizierte Mitarbeiter, frühere Tätigkeiten.....)**

**Administrative Fähigkeiten (Qualifikationen der für Verwaltung und finanzielle Prüfung zuständigen Mitarbeiter)**



**Zahlungsfähigkeit (verwaltete finanzielle Ressourcen, Bereitstellung der Mittel für die Kofinanzierung....)**



**Arbeits- und Entscheidungsverfahren (Vorraussetzungen Partner zu werden, Rechte und Pflichten der Partner, Beschlussfassung, Arbeitsgruppen, finanzielle Beiträge, Buchführung....)**



**Verfahren für die Förderung und Auswahl von Projekten (Informierung der Bevölkerung, Einholen von Angeboten, Auswahlkriterien, Auswahlgremien, Nachweis der Ausgaben, Zahlungen...)**





## Detaillierte Auskunft über den leitenden Verwaltungspartner

### LEITENDER VERWALTUNGSPARTNER

Institution		
Kontaktperson		
USt-IdNummer		
Rechtsstellung		
Adresse		
Postleitzahl		
Ort		
Region		
Land		
Telefon		
Fax		
Email		
Zertifizierungsstelle		

#### *Projekt-Koordinator des leitenden Verwaltungspartners (oder einer anderen Institution)*

Name		
Institution		
Adresse		
Land		
Tel (Geschäft)		(Handy) <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 150px; height: 15px;"></span>
Fax		
Email		

#### *Vorsitzender der lokalen Gruppe*

Name		
Stellung bzw. Institution		
Adresse		
Land		
Tel (Geschäft)		(Handy) <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 150px; height: 15px;"></span>
Fax		
Email		

## Bankverbindung

Name und Adresse der Bank des leitenden Partners

--

Kontoinhaber und -Nummer

--

IBAN (International Bank Account Number) und BIC (Swift-Code)

--

Interner Vermerk

Falls relevant

--

## Bescheinigung

Hiermit bestätige ich, die Angaben in dieser Bewerbung nach bestem Wissen und Gewissen gemacht zu haben.

Unterschrift:

Name (Großbuchstaben):

Stellung:

Datum:

## ***Entwurf für das Verpflichtungsschreiben des leitenden Partners***

Bogen mit offiziellem Briefkopf

*Anschrift des leitenden Partners*

*An Frau oder an Herrn  
Fischereiministerium*

*Datum*

*Sehr geehrte Frau oder Sehr geehrter Herr (Direktor)*

*Der/Die/Das ..... stellt sich als leitender Verwaltungspartner für die Leitung des lokalen Aktionsplans im Rahmen der Achse 4 des EFF zur Verfügung.*

*Die besondere Herausforderung, die wir uns in unserem Gebiet stellen möchten, besteht in AAAAA. Wir sind davon überzeugt, dass die Arbeit im Rahmen von Achse 4 uns ermöglichen wird, die Situation besser zu meistern. Vor diesem Hintergrund haben wir eine lokale Gruppe aus wichtigen örtlichen Interessenvertretern aufgestellt. Diese lokale Gruppe wird durch Nutzung des aus der gemeinsamen Arbeit hervorgegangenen Wissens und Sachverständs unseren lokalen Aktionsplan umsetzen.*

*Zu diesem Zweck verpflichten wir uns ebenfalls dazu, uns mit einem Beitrag in Höhe von .... Euro an der Kofinanzierung unseres Achse-4-Aktionsplans zu beteiligen.*

Mit freundlichen Grüßen

Person, die zur Unterzeichnung in Vertretung des leitenden Verwaltungspartners berechtigt ist.

## ***Entwurf für das Verpflichtungsschreiben der übrigen Partner***

Bogen mit offiziellem Briefkopf  
*Anschrift des Partners*

*An Frau oder An Herrn  
Fischereiministerium*

*Sehr geehrte Frau oder Sehr geehrter Herr (Direktor)*

*Wir sind Partner in der lokalen Gruppe, die für die Durchführung eines von ... geleiteten Aktionsplans im Rahmen von Achse 4 zuständig ist.*

*Die besondere Herausforderung, die wir uns in unserem Gebiet stellen möchten, besteht in AAAAA. Wir sind davon überzeugt, dass die Arbeit im Rahmen von Achse 4 uns ermöglichen wird, die Situation besser zu meistern. Vor diesem Hintergrund haben wir eine lokale Gruppe aus wichtigen örtlichen Interessenvertretern aufgestellt. Diese lokale Gruppe wird durch Nutzung des aus der gemeinsamen Arbeit hervorgegangenen Wissens und Sachverstands unseren lokalen Aktionsplan umsetzen.*

*Zu diesem Zweck verpflichten wir uns ebenfalls dazu, uns mit einem Beitrag in Höhe von .... Euro an der Kofinanzierung unseres Achse-4-Aktionsplans zu beteiligen.*

*Mit freundlichen Grüßen*

*Person, die zur Unterzeichnung in Vertretung des Partners berechtigt ist*

Stempel des Partners



## Merkblatt 1.4. ENDAUSWAHL DER ACHSE 4-GRUPPEN Bewertungskriterien

Kriterium 1: Relevanz des Gebietes	Punktzahl 0-2	Begründung der Punktzahl
Ist das Gebiet hinsichtlich der territorialen Prioritäten des Mitgliedstaates im operationellen Programm relevant?		
Welches Gewicht haben die Fischerei-Aktivitäten? Wird das Gebiet von Veränderungen im Fischereisektor merklich beeinträchtigt?		
Weist das Gebiet im Sinne von Identität, Geographie oder wirtschaftlichen Tätigkeiten eine ausreichende Kohärenz auf?		
Wird es bezüglich Bevölkerung und Ressourcen genügend kritische Masse aufweisen? Besteht die Gefahr, dass es von der Einwohnerzahl bzw. von der geographischen Ausdehnung her zu groß ist für die künftige Strategie und die Budget-Möglichkeiten?		
Ist das Gebiet fortlaufend? Wenn ja, ist es übersichtlich und einheitlich genug, um eine kohärente Strategie zu organisieren und die Bevölkerung einzubeziehen?		
Wenn das Gebiet nicht fortlaufend ist, haben dann die einzelnen Teile genügend Gemeinsamkeiten, um eine wirksame, Bottom-up Entwicklungsstrategie zu implementieren?		
<b>Punktzahl für die Relevanz des Gebiets</b>	<b>Von insgesamt</b>	
<b>Kriterium 2: Relevanz der Strategie</b>		
Werden die langfristigen Bedürfnisse, Herausforderungen, Bedrohungen und Chancen des Gebiets in der Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT) des Gebiets wirklich berücksichtigt?		
Wie gut sind die Hintergrundsangaben zu den grundlegenden Veränderungen in der Fischerei, den wichtigsten wirtschaftlichen Sektoren, zur Umwelt und dem sozialen Gefüge des Gebiets?		
Sind die Herausforderungen, auf die das Projekt eingeht, die Ziele und die erwarteten Wirkungen (Leistungen und Ergebnisse) klar definiert und sinnvoll?		
Spiegelt die Analyse die Meinung der Hauptakteure der Fischereigemeinschaften und von anderen Beteiligten wider? Wie wurden diese an der Ausarbeitung des Plans beteiligt?		
Werden bei der Strategie die wichtigsten Interessenkonflikte in Bezug auf Landnutzung und andere Ressourcen beachtet?		
Ist diese Strategie insofern nachhaltig, als dabei private und öffentliche Akteure verpflichtet werden, sie langfristig weiter zu entwickeln? Wurden das Risiko eines Scheiterns und die Voraussetzungen für den Erfolg realistisch beurteilt?		

Wurden die Auswirkungen auf die Umwelt ausreichend berücksichtigt?		
Wird das Problem der Gleichberechtigung und der sozialen Eingliederung analysiert und in die Strategie einbezogen?		
Gibt es Koordinierungs-Methoden und Systeme, die eine Synergie mit den übrigen Achsen des EFF und anderen gemeinschaftlichen Instrumenten oder nationalen Territorialpolitiken erzeugen, um die größtmögliche Hebelwirkung für das Gebiet zu garantieren?		
Sind die Angebote für Vernetzung und Zusammenarbeit für das Gebiet zweckdienlich?		
<b>Punktzahl für Kohärenz</b>	<b>Punkte von insg. 10</b>	
<b>Kriterium 3: Qualität des Aktionsplans</b>		
Ist das Budget auf die Maßnahmen und Aktionen logisch verteilt und entspricht es der lokalen Strategie?		
Sind die Maßnahmen und die zugewiesenen Mittel ausreichend, um die Prioritäten und die Ziele der Strategie zu verwirklichen?		
Ist das Budget für Management- und Koordinationsaufgaben ausreichend (z.B. % der Gesamtkosten)?		
Gibt es geeignete Vereinbarungen für die Kofinanzierung der Strategie?		
Ist das Verhältnis zwischen staatlichen und privaten Projekten angemessen?		
<b>Punktzahl für die Qualität der Ergebnisse</b>	<b>Von insg.</b>	
<b>Kriterium 4: Qualität der Partnerschaft und des leitenden Partners</b>		
Wird die sozioökonomische Struktur des Gebiets von den Entscheidungsorganen der lokalen Gruppe fair vertreten?		
Ist die fischwirtschaftliche Gemeinschaft in ihrer ganzen Vielfalt in der lokalen Gruppe angemessen vertreten?		
Ist die Partnerschaft eine existierende Organisation, wurden die notwendigen Schritte unternommen, um sicher zu gehen, dass die Belange der Fischerei in den Entscheidungsverfahren zum Tragen kommen?		
Wurden die Rollen, Zuständigkeiten, Rechte und Verpflichtungen der Partner klar definiert? Ist dies in den eingereichten Unterlagen entsprechend belegt?		
Hat die Gruppe die notwendigen verwaltungstechnischen und finanziellen Kapazitäten zur Durchführung und zum Management des Aktionsplans?		
Besitzt die Gruppe die Fähigkeit, die in der Strategie geplanten Vorhaben technisch zu unterstützen?		
Verfügt die Gruppe über die notwendigen Mitarbeiter, um das Gebiet zu betreuen und gleichzeitig individuelle und kollektive Vorhaben zu fördern?		

Wurden die notwendigen Verfahren zum Monitoring und zur Evaluierung der Ergebnisse eingeplant?		
Sind die Verfahren zur Förderung und Auswahl von Projekten klar definiert, transparent und fair?		
<b>Punktzahl für Partnerschaft</b>	<b>Von insg.</b>	
<b>Endpunkte</b>	<b>Von insg.</b>	

## **Merkblatt 1.5. Informations- und Ausbildungsseminare für die lokalen Akteure**

### ***Dokument der französischen Verwaltungsbehörden für von der Fischerei abhängige Gebiete***

**Sie sind ein lokaler Akteur der Küstenzonen**, sie planen, mit einer Gruppe von Akteuren aus ihrem Gebiet im Rahmen der zukünftigen Ausschreibung zur Achse 4 des EFF ihre Bewerbung einzureichen, um eine lokale Entwicklungsstrategie aufzustellen, welche die Akteure des Fischereisektors vollständig integriert.

**Wir bieten Ihnen an, sie bei Ihrem Vorhaben mit der Veranstaltung von lokalen Workshops zu unterstützen.** Diese Workshops werden in den kommenden Monaten stattfinden. Damit wir diese Begleitung so effizient wie möglich gestalten können, erhalten Sie nachfolgend einen Fragebogen, den Sie bitte ausfüllen möchten, damit wir ein genaueres Bild von Ihnen und Ihren Erwartungen bekommen können.

### **ANGABEN ZU IHRER PERSON**

- 
- 1. Identifizierung (geben Sie bitte ihre Anschrift, Telefonnummer und Email-Adresse an, sowie Ihre Stellung bzw. Ihren Zuständigkeitsbereich und die Struktur, die sie als lokaler Akteur vertreten)**

Name .....

Vorname .....

Aufgaben .....

Adresse .....

Postleitzahl .....

Ort .....

Telefon .....

Email .....

Bezeichnung der Struktur bzw. der Gruppe von Akteuren, die Sie vertreten oder für die Sie arbeiten:

.....

.....

Arbeitsbereiche oder Zuständigkeitsgebiete, in denen Sie eingesetzt werden:

.....

.....

.....

Wenn Sie auf einer breiteren Ebene als die der Küstenzonen tätig sind (Aufgaben auf nationaler oder regionaler Ebene, oder in Sektoren, die nicht direkt mit der Problematik zusammenhängen), dann erläutern Sie bitte, inwiefern Sie an den Workshops teilnehmen möchten (Begleitung der Bewerbungen – Interesse für das Vorhaben – Unterstützung, die Sie eventuell bieten könnten, oder zur eigenen Information...):



.....  
 .....  
 2. **Beschreibung der Problematiken, aufgrund derer Sie sich für den lokalen Ansatz des EFF interessieren (schildern Sie bitte gegebenenfalls in kurzen Worten die Sachverhalte, über die Sie uns zu diesem Zeitpunkt Auskunft geben möchten. Diese können ein bestimmtes Gebiet, einen Tätigkeitsbereich, Umweltfragen, Universitäts- oder Forschungsbeiträge usw. betreffen)**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

3. **Befinden Sie sich in einem im Rahmen von Achse 4 des EFF förderfähigen Gebiet? Wenn ja, dann geben Sie bitte die wesentlichen Merkmale des Gebiets an (Umfang – sozio-demographische Daten – wirtschaftliche Daten ...)**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

4. **Haben Sie bereits andere Akteure identifiziert bzw. arbeiten Sie mit anderen Akteuren an diesen Problematiken? Wenn ja, könnten Sie uns die Personen nennen, die in diesem Arbeitsstadium an der Reflexion beteiligt werden sollten (wenn möglich mit Angabe von Anschrift, Telefon und Email, auch teilweise). Es bleibt Ihnen überlassen, diese Personen später gegebenenfalls zu mobilisieren:**

Struktur	Name - Vorname	Rolle - Tätigkeiten	Anschrift, Telefon, Email	Bemerkungen

## ANGABEN ZU IHREN ERWARTUNGEN BZW. BEDÜRFNISSEN

---

Damit wir die in Form von Workshops angebotene Unterstützung auf ihre Bedürfnisse ausrichten können, wären wir Ihnen dankbar, wenn Sie die nachfolgenden Themen nach Wichtigkeit ordnen könnten:

Themen	Sehr wichtig	Wichtig	Überflüssig	Bemerkungen
Konzepte der lokalen Entwicklung und deren Verbindungen mit den Problemen im Bereich Fischerei und Aquakultur auffrischen				
Kenntnis der territorialen Akteure				
Kenntnis der Akteure aus Fischerei und Aquakultur				
Bedingungen der Implementierung von Achse 4 des EFF und seinen territorialen Maßnahmen				
Präsentation der anderen Finanzierungsquellen und der Verknüpfung mit den übrigen Programmen und europäischen Fonds				
Aufstellung der Gebiets-Diagnose (Analyse Stärken / Schwächen, Chancen / Gefahren) und der Strategie				
Ausarbeitung des Entwicklungs- und Finanzierungsplans				
Involvierung der Akteure - Bildung einer EFF-Gruppe				
Die Funktionsweise der EFF-Gruppe				
Monitoring und Evaluierung der vorgeschlagenen Strategie				
Rechtliche und finanzielle Gestaltung der Gruppe und der Bewerbung				
Bessere Kenntnis des EFF und der damit gebotenen Möglichkeiten				
Die einzelnen Akteure des Verfahrens auf sämtlichen Ebenen (von der lokalen bis zur europäischen). Wer macht was?				
Berichte über ähnliche Erfahrungen – konkrete Beispiele aus der Fischerei oder anderen Bereichen				

und eventuell in Ihrem geographischen Gebiet				
--	--	--	--	--

Bitte zutreffendes ankreuzen

**Ihre Wünsche in Bezug auf die Methode:**

- Einfaches Informationstreffen\*
- Schulung für die Ausarbeitung der Bewerbung\*
- Treffen zur Identifizierung der potentiellen Akteure und Hilfe bei der Formalisierung der zukünftigen Kontakte
- Debatte unter Akteuren über die örtlich identifizierte(n) Bewerbung(en)\*

\* Die einzelnen Optionen schließen sich nicht gegenseitig aus (bitte geben Sie mit 1 – 2 – 3 ihre Prioritäten für die Alternativen an oder streichen Sie gegebenenfalls die Möglichkeiten durch, die Ihnen überflüssig erscheinen).

**In Bezug auf die organisatorischen Aspekte der Workshops, sind Sie der Meinung (unzutreffendes streichen)**

- dass die Workshops sich ausschließlich an die lokalen Akteure richten sollten? \*
- dass sie auf sämtliche betroffene Akteure ausgeweitet werden sollten (Bundesland, Kreis usw.)\*
- dass dafür jeweils **eine Tag, eine halber Tag**, oder **zwei Tage** eingeplant werden sollten (unzutreffendes durchstreichen)

**WEITERE FREIE ANMERKUNGEN UND KOMMENTARE**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**DANKE FÜR IHRE MITWIRKUNG – DIESER ABSCHNITT IST PER EMAIL ODER FAX ZU HÄNDEN VON XXXX ZURÜCKZUSCHICKEN.**

*(sollten Sie keine elektronische Version des vorliegenden Formulars besitzen, können wir sie Ihnen auf Anfrage zukommen lassen)*

## **Teil 2. Instrumente für die lokalen Akteure**

## **Merkblatt 2.1. Aufgaben in der ersten Phase des Kapazitätsaufbaus**

*Dieser Einführungsteil soll neu entstandenen Gruppen, die eine territoriale Entwicklungsstrategie aufstellen möchten, als Gedächtnisstütze für einige der Hauptschritte in der ersten Aufbauphase dienen. Die wichtigsten Aufgaben dabei sind die Ausarbeitung einer partizipativen Diagnose und Strategie und die Gründung der örtlichen Partnerschaft. Beide Punkte werden in den nächsten zwei Abschnitten näher erläutert.*

1. Bilden Sie im Vorfeld eine informelle Gruppe aus interessierten Akteuren. Treffen Sie sich zu einer Besprechung der Ziele, der globalen Achse-4-Strategie, der Mitwirkenden, der Abgrenzung des Gebiets. Stellen Sie einen Zeitplan und eine Liste auf, was zu tun, und wer zu kontaktieren ist. Weisen Sie Aufgaben zu. Fangen Sie an.
2. Eine Person bzw. Personengruppe sollte dafür zuständig sein, sich mit externen Stellen in Verbindung zu setzen, das Programm abzustecken und in Erfahrung zu bringen, was genau möglich ist.
3. Prüfen Sie die Finanzierung für die Aufbauphase und stellen Sie die Mittel bereit. Rechnen Sie damit, dass Sie etwa zwei erfahrene Vollzeitkräfte über einen Zeitraum von sechs Monaten benötigen werden, und darüber hinaus zahlreiche Meetings und freiwillige Arbeit.
4. Nehmen Sie Kontakt mit den Hauptbeteiligten und den Meinungsführern auf und beteiligen Sie diese an dem Vorhaben. Erläutern Sie die Chancen, die sich bieten und sorgen Sie dafür, dass eine Mehrheit zugunsten des Vorhabens zustande kommt.
5. Laden Sie zu einer ersten öffentlichen Versammlung ein. Nehmen Sie das Team, das die Arbeit machen wird, unter Vertrag. Bringen Sie den Prozess zur Entwicklung der partizipativen Diagnose und Strategie in Gang wie in den nachfolgenden zwei Abschnitten beschrieben. Sorgen Sie während des ganzen Prozesses für gute Kommunikation mit der lokalen Bevölkerung.
6. Nutzen Sie den Prozess der Strategieentwicklung dazu, die Beteiligten zu identifizieren und zu mobilisieren, die zur Partnerschaft gehören werden. Die detaillierte Strategie, der Plan und die Partnerschaft müssen gleichzeitig voranschreiten. Es ist oft besser, sich mit der Partnerschaft nicht endgültig festzulegen bevor Einverständnis darüber herrscht, was wo zu tun ist.
7. Es wird eine Zeit der intensiven Debatten geben, mit Versammlungen manchmal bis spät in die Nacht, die sich über viele Monate hinziehen kann. Traditionelle Rivalitäten werden zu überwinden sein, um eine Einigung in Bezug auf den Plan sowie auf den Aufbau der Partnerschaft zu erzielen.

8. Die allgemeine Strategie muss in einen detaillierten Arbeitsplan übertragen werden, der alle Kriterien des Finanzierungsprogramms erfüllt. Dasselbe gilt für die Partnerschaft.
9. Das Programm ist vorgelegt worden. Nach einer Zeitspanne, die uns wie eine Ewigkeit vorkommt, wird die Finanzierung genehmigt. Was manchen Leuten wie pure Theorie vorkam wird schließlich greifbar. Die Partnerschaft übernimmt die Verantwortung für Entscheidungen, die öffentliche und private Ressourcen betreffen. Die erste Entscheidung wird getroffen. Die richtige Arbeit beginnt. Langsam fangen die Dinge an, sich zu ändern.

## **Merkblatt 2.2 . Vorgehensweise bei der Entwicklung einer partizipativen Diagnose und Strategie für das lokale Fischwirtschaftsgebiet.**

*Um eine partizipative lokale Diagnose aufzustellen und eine Bottom-up-Strategie zu entwickeln gibt es natürlich kein allgemeingültiges Rezept. Beides hängt stark von den lokalen Verhältnissen, von den Merkmalen und der Erfahrung des jeweiligen Gebiets und der lokalen Interessenvertreter, sowie von den institutionellen Rahmenbedingungen im jeweiligen Land und dessen Vorgeschichte in Bezug auf lokale Entwicklung.*

*In den Anfängen von LEADER II hat sich allerdings die Europäische LEADER Beobachtungsstelle eingehend mit der Analyse einiger Instrumente für partizipative Diagnosen und Strategien beschäftigt, die weiter unten angeführt sind. Seitdem haben zahlreiche Programme wie EQUAL, URBACT und INTERREG Bestandteile aus dem „Project Cycle Management“ und dem „Logical Framework Approach“ übernommen. Dies bietet den Vorteil, eine Reihe von Instrumente in ein kohärenteres globales Konzept einzufügen, um bei der Verwaltung von Programmen und Projekten gezielter auf die Bedürfnisse der betreffenden Gebiete einzugehen.*

*Genauso wichtig wird es sein, auf die aktuellen reichen Erfahrungen der Mitgliedstaaten, die erst kürzlich der EU beigetreten sind, im Bereich Aufbau örtlicher Kapazitäten zurückzugreifen. Bis jetzt gab es allerdings leider noch keine Gelegenheit zum grundsätzlichen Erfahrungsaustausch und Vergleich von Instrumenten und Methoden.*

*Daher sollten die nachfolgenden Ausführungen nur als Vorschläge bzw. Anhaltspunkte für die eigene Vorgehensweise aufgefasst werden, und nicht als eine Vorlage, die Punkt für Punkt abzuarbeiten ist.*

### **Ziele:**

- Zu einem gemeinsamen Verständnis der wesentlichen Probleme und Bedürfnisse eines lokalen Fischwirtschaftsgebietes gelangen.
- Untersuchen und sich darauf einigen, inwiefern dies sich auf einzelne Gruppen, insbesondere auf örtliche fischwirtschaftliche Gemeinschaften und auf einzelne Teile des Gebiets auswirkt.
- Zusammen die Hauptursachen der Probleme und die internen Stärken und Schwächen des Gebiets auflisten, um sich dieser Fragen anzunehmen.
- Sich der gemeinsamen externen Chancen und Risiken bewusst werden.
- Eine gemeinsame Vision und die dazugehörige Strategie entwickeln, die dazu dienen wird, interne und externe Schlüsselakteure für das Projekt zu gewinnen.

### **Woran man immer denken sollte.**

Die Diagnose sollte keine ausführliche wissenschaftliche Beschreibung einer Gegend sein (viele schlechte Untersuchungen schließen ganze Wälzer ein, die auf sämtliche Aspekte wie Flora, Fauna, Geologie, soziales Umfeld, Wirtschaftszweige, usw. eingehen). Genauso wenig geht es bei der Strategie um eine einfache “Wunschliste”, oder um eine glitzernde Neuverpackung von aktuellen Entwicklungskonzepten, mit der versucht wird, Mittel zu beantragen.

*Es ist ein gemeinsames Instrument, das dazu verhelfen soll, die vorrangigen Probleme zu bestimmen, deren Ursachen zu untersuchen und Akteure für das Ausarbeiten erfolgsversprechender Lösungen zu mobilisieren.*



## Wesentliche Schritte

1. Bildung einer Vorbereitungsgruppe, welche die Aufgabe hat, die Diagnose und die Strategie zu koordinieren. Die VG kann klein anfangen, mit nur zwei Partnern (zum Beispiel die örtliche fischwirtschaftliche Gemeinschaft und eine lokale Behörde) aber sollte nach und nach erweitert werden und könnte schließlich zur lokalen Gruppe werden.
2. Vertrag mit einem Team bestehend aus ein bis zwei Personen, welche die Diagnose aufstellen. Diese können aus dem Gebiet stammen, von einer Universität, einer staatlichen Einrichtung oder einem Beratungsunternehmen. Sie müssen die erforderliche Qualifizierung und Erfahrung in Sachen Forschung, territoriale Entwicklung und Förderung mitbringen. Voraussichtlich ist mit zwei Vollzeitbeschäftigten für etwa sechs Monate (für sämtliche Etappen – Diagnose und Strategie, Geschäftsplan, Gründung der Partnerschaft) zu rechnen. In Gebieten ohne Erfahrung mit ähnlichen Prozessen kann der Arbeits- und Zeitaufwand auch höher liegen. Dafür werden es erfahrene Gebiete bzw. Gruppen einfacher haben, weil sie auf interne Ressourcen zurückgreifen und sich auf frühere Erfolge stützen können.

Der gesamte Prozess erfordert zahlreiche Versammlungen und intensive Debatten mit den einzelnen Dörfern und Beteiligten. Dies bedeutet eine Menge freiwillige Arbeit und gute Fähigkeiten im Betreuen und Moderieren. Sogar die Gebiete, die am meisten Erfahrung auf diesem Gebiet haben, werden bei bestimmten Aspekten von der Unterstützung qualifizierter Fachkräfte profitieren können.

3. Im Vorfeld alle verfügbaren Sekundärquellen prüfen. Was schon gemacht worden ist, braucht nicht wiederholt zu werden. Wichtig ist, sicher zu gehen, dass alle vorhandenen Pläne und Strategien für das betreffende Gebiet berücksichtigt werden. Auf bereits existierende Studien und Berechnungen kann zurückgegriffen werden, sofern sie zuverlässig sind.
4. Die Sekundärinformation in einzelne logische Abschnitte aufteilen. Üblicherweise handelt es sich um: Raum und Umwelt, Verkehr und Infrastrukturen, Bevölkerung und Gesellschaft, Wirtschaft und Arbeitsmarkt, Governance und Verwaltung...). Es bietet sich an, für jeden Bereich erste Annahmen zu den wichtigsten Problemen und Veränderungen aufzustellen.
5. Beteiligte in Schlüsselpositionen (wir schlagen mindestens 10 vor) zu den lokalen Problemen und Chancen befragen und anfangen zu skizzieren, in welche Fragen Einigkeit herrscht und wo es potentielle Konflikte gibt. Dabei können auch Meinungsführer ausgemacht werden, es kann ausgelotet werden, wer bereit ist, bei den thematischen Arbeitsgruppen mitzuwirken, und wer als künftiger Partner für die lokale Gruppe in Frage kommt.
6. Erste öffentliche Informationsveranstaltung. Möglicherweise muss sie in mehreren Dörfern bzw. an verschiedenen Orten stattfinden. Dabei ist die lokale Bevölkerung davon zu unterrichten, dass eine lokale Diagnose aufgestellt wird, die als Grundlage für eine lokale Strategie und einen Aktionsplan für das Fischwirtschaftsgebiet dienen wird, welche dann eingereicht werden, um Finanzierungsmittel für das

Gebiet zu beantragen. Bei dieser Versammlung sollten die Leute zu verschiedenen thematischen Arbeitsgruppen eingeladen werden. Während des gesamten Prozesses ist auf gute Kommunikation mit der lokalen Bevölkerung und auf eine breite Mitwirkung aller Parteien zu achten.

7. Thematische Arbeitsgruppen. Wichtig ist, vor der ersten öffentlichen Versammlung für diese Gruppen potentielle Leiter oder Koordinatoren zu bestimmen, die den Respekt der Gemeinschaft genießen. Ziel ist, aus der lokalen Bevölkerung einen breiten Querschnitt von motivierten Leuten mit Ideen dafür zu gewinnen. Und es sollte darauf geachtet werden, Gruppen einzubeziehen, die gewöhnlich ausgeschlossen sind.
8. Auswahl der Themen. Dies hängt vom betreffenden Gebiet, von den verfügbaren Ressourcen und von der globalen Strategie der 4. Achse ab. Es könnte zum Beispiel Arbeitsgruppen geben zur Aufwertung von Fischprodukten, zur Diversifizierung der Fischerei, zum Thema Umweltschutz oder Ausbau des mit der Fischerei verbundenen Tourismus. Ebenso könnten Arbeitsgruppen für Frauen oder für junge Menschen gebildet werden. Oft ist es erforderlich, sich in noch kleineren Gruppen aufzuteilen und Methoden anzuwenden, bei denen Personen, die nicht gewohnt sind zusammenzuarbeiten, die Mitwirkung leichter gemacht wird. Grundsätzlich sollten es nicht mehr als zehn Personen pro Gruppe sein, die Respekt einflößen und sich mit den übrigen Beteiligten beraten. Präsentationen und Unterstützung von externen Fachleuten können hilfreich sein, sollten aber nicht überwiegen.
9. Ein Minimum von 2 bis 3 Versammlungen für jede Gruppe ist sinnvoll, um folgendes zu bewerkstelligen:
10. Analyse der Beteiligten. Eine formelle Analyse der einzelnen Beteiligten, die mit einem bestimmten Thema in Verbindung stehen, kann sehr hilfreich sein. Untersucht werden Anliegen, Kapazitäten und mögliche Vorhaben. Dafür gibt es verschiedene Verfahren (Matrixdarstellung der Beteiligten, SWOT-Matrix für spezifische Gruppen, Venn-Diagramme für die Beziehungen untereinander, netzförmige Darstellung der organisatorischen Kapazitäten, usw.)
11. Gemeinsame Identifizierung von Chancen und Risiken und von deren Ursachen. Hier sollen die Ansichten der einzelnen Beteiligten zusammengetragen werden und es soll versucht werden, sich bei den wesentlichen Problemen und Chancen und deren Ursachen einig zu werden. Auch hier gibt es mehrere Vorgehensweisen. Die Beteiligten können eine Matrixdarstellung benutzen, um die Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen aufzuzeigen und die Probleme in einer Baumstruktur darstellen.
12. SWOT-Analyse der jeweiligen Frage bzw. des jeweiligen Sektors. Damit werden die internen Stärken und Schwächen etwa des Tourismussektors in Verbindung mit der ortsansässigen Fischerei untersucht und mit externen Chancen (große Stadt in der Nähe) oder Risiken (andere billigere oder qualitativ bessere Urlaubsziele, usw.) verglichen werden. Diese können wiederum durch eine Matrixdarstellung oder ein netzförmiges Diagramm veranschaulicht werden.

13. Analyse der angestrebten Ziele. Probleme bzw. negative Situationen können zu realistischen Zielvorstellungen positiv umformuliert werden. Es ist auch wichtig, den positiven Visionen bzw. den Vorstellungen, was aus dem Gebiet werden könnte, genügend Platz einzuräumen – hier müssen allerdings Prioritäten gesetzt werden und die Ideen sind in der nächsten Phase einem „Realitäts-Check“ zu unterziehen.
14. Analyse der möglichen Strategie zur Erreichung der Ziele. Voraussetzung dafür ist, dass die Beteiligten entscheiden, wie die Pluspunkte gestärkt und die Nachteile begrenzt, die Gefahren abgewendet und die Chancen am besten genutzt werden können. An diesem Punkt angelangt, ist es sinnvoll, die verfügbaren Ressourcen in Betracht zu ziehen – indem zum Beispiel anhand von vorläufigen Budgets und Aktionen geübt wird.
15. Bei Abschluss dieser Phase werden die thematischen Arbeitsgruppen eine grundlegende Vorstellung davon haben, wo die wesentlichen Probleme oder Bedürfnisse liegen, was sie diesbezüglich anstreben und mit welchen durchführbaren Aktionen sie gedenken, die festgelegten Ziele am besten zu erreichen.
16. Territoriale Versammlung(en). Die nächste Etappe ist eine überaus heikle, denn jetzt sollen die verschiedenen Visionen aus den einzelnen Bereichen zusammengeführt werden, um eine einheitliche territoriale Strategie zu schaffen. Diese Aufgabe geht weit über das einfache Zusammentragen der Stellungnahmen der Sektorgruppen hinaus. Konstruktive Führung und Kompromissgeist sind unablässig, will man zu einer Synergie der Aktionen finden und gemeinsame Strategien entwickeln, bei denen alle auf der Gewinnerseite stehen. Dazu muss mit den Aktionen und Vorhaben begonnen werden, bei denen Übereinstimmung herrscht. Solche, bei denen die Grenzen von einem oder von mehreren Beteiligten überschritten werden, werden erst einmal zurückgestellt. Wichtiger ist, Vorzeigeprojekte und -Aktionen zu finden, die einen starken Multiplikatoreffekt auf den Rest der Strategie haben und die eine Mobilisierung der einzelnen lokalen Akteure bewirken. Dazu hat die LEADER II Beobachtungsstelle eine Methode zur Visualisierung der Möglichkeiten zur Verbesserung der territorialen Wettbewerbsfähigkeit entwickelt.
17. Die Planungsphase. Dieser mehr technische Teil des Prozesses ergibt sich aus dem, was oft als „Geschäftsplan“ der Gruppe bezeichnet wird und hat sein eigenes, getrenntes Merkblatt. Dazu gehört die Festlegung einer klaren „Einsatzlogik“ 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. Den Aktivitäten muss ein Budget zugewiesen werden und die Verantwortung dafür einem Mitglied der Organisation übertragen werden. Sie bedürfen einer langfristigen Planung mit erkennbaren Zwischen- (Meilensteine) und Endergebnissen.

## **EIN PAAR HILFREICHE LINKS**

Territorial competitiveness: Creating a territorial development strategy in light of the LEADER experience

<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/compet/competitivite.pdf>

The Leader Teaching Guide. The Area Based Approach  
[http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/dossier\\_p/en/dossier/chap3.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/dossier_p/en/dossier/chap3.pdf)

Local Project: Methods and Concepts for Local Initiatives. Leader II Observatory. 1995.  
Kein Link.

Sound Planning. A Community of Practice on Project Cycle Management.  
<http://soundplanning.esflive.eu/node/297>

### **Fiche 2.3. Vorgehensweise beim Aufbau der örtlichen Partnerschaft**

*Eine solche Partnerschaft wurde oft als das Herzstück eines territorialen Entwicklungsansatzes und als der wichtigste Bestandteil von Methoden wie LEADER und die 4. Achse des EFF betrachtet. Es heißt ja, eine gute lokale Partnerschaft könne mit einer mittelmäßigen Strategie leben, aber eine schlechte Partnerschaft könne die beste Planung ruinieren.*

*Gräbt man allerdings ein bisschen tiefer, kommt zutage, dass es bei Art, Umfang, Zusammensetzung und Aufgaben einer Partnerschaft in den verschiedenen Teilen Europas enorme Unterschiede gibt. Nehmen wir zum Beispiel das Gesamtbudget der 16 Partnerschaften, die anlässlich der Abschlusskonferenz von LEADER+ im Jahr 2007 ihre Ergebnisse vorgelegt haben. Es lag bei 14 Millionen Euro für eine Einwohnerzahl von 61.000 im Falle von Griechenland und bei 3,5 Millionen Euro für 82.000 Einwohner im Falle von Frankreich. Offensichtlich weichen Rolle, Zuständigkeiten und Aktivitäten der Partnerschaften in den jeweiligen Gebieten stark voneinander ab.*

*Es gibt tatsächlich keine allgemeingültige Lösung beim Aufbau einer örtlichen Partnerschaft. Die Form der Partnerschaft hängt von einer Reihe Faktoren ab, unter anderem davon, ob Verbände oder Organisationen im Gebiet schon Tradition haben, wer die Partnerschaft initiiert, auch vom institutionellen Kontext, vom Entwicklungsstand und von den Zielen der Partnerschaft, sowie von den spezifischen Zielsetzungen von Achse 4 im operationellen Programm. Wichtig ist, in diesem Zusammenhang einige Schlüsselfragen zu klären bevor entschieden wird, wer was zu tun hat und wie.*

#### **Organisatorische Tradition im Gebiet.**

Anhand der Beteiligtenanalyse, wie sie im vorausgehenden Abschnitt über die Strategie beschrieben wurde, kann eine Karte der Bedeutung der vorhandenen Organisationen mit ihren Zielen und Ambitionen, Kapazitäten, potentiellen Konflikten und Gemeinsamkeiten erstellt werden. Grundsätzlich können hierbei drei Situationstypen unterschieden werden.

- *Gebiet mit fehlender örtlichen Initiative.* “In meinem Dorf rührt sich nicht einmal der Hund”. Die Partnerschaft, oft auf eine kleine Anzahl hoch motivierter Akteure begrenzt, muss als Kickstarter für das lokale Wirken verstanden werden. Das heißt, sie muss jedes Energiepotential in der Gemeinschaft identifizieren und einbeziehen, um Projekte auf die Beine zu stellen, die einen Demonstrationseffekt auf andere haben. Der springende Punkt kann in einem Überraschungseffekt liegen. Man bringe einfach den Hund dazu, sich zu bewegen.
  - Die Schlüsselaufgabe ist hier Anregungen zu geben ('animation').
  - Die Partnerschaften sind oft neugegründete, eigenständige Organisationen, weil es nichts anderes gibt.
- *Gebiete wo auf dem Spielfeld Gedränge herrscht.* Die anderen Extreme sind Gebiete, in denen erfahrene interne und externe Spieler in ähnlichen Zuständigkeitsbereichen gegeneinander konkurrieren. In solchen Fällen kann eine

neue Partnerschaft durch Hinzufügen eines weiteren Konkurrenten entweder die Lage noch unübersichtlicher machen, sie kann an einen oder mehreren Hauptakteuren anknüpfen und somit ihr Gewicht in die Waagschale legen, oder sie kann sich zu einem Forum entwickeln, in dem die verschiedenen örtlichen Interessen zum gemeinsamen Vorteil verhandelt und koordiniert werden und die Belange der fischwirtschaftlichen Gemeinschaften besser berücksichtigt werden.

- Die Schlüsselaufgabe ist hier die Vermittlung.
  - In manchen Fällen können die Partnerschaften auf bereits existierende Organisationen aufgepfropft werden.
- *Gebiete mit konfliktgeprägter Geschichte.* In manchen Gegenden wie Nordirland besteht der Zweck der Partnerschaft hauptsächlich darin, praktische Vorhaben aufzustellen, die Brücken bilden zwischen Menschen, die normalerweise eher ertrinken würden, als sich zusammen mit ihrem historischen Feind in ein Rettungsboot zu setzen.
    - Das Schlüsselwort heißt hier “Schlichtung”.

### **Wer initiiert die Partnerschaft.**

Die Verordnung des EFF besagt, dass die “Gruppe öffentliche und private Partner aus den verschiedenen lokal relevanten sozioökonomischen Bereichen vertreten sollte”. Wenn es eine gewählte lokale Volksvertretung in dem betreffenden Gebiet gibt, dann stellt sich natürlich sofort die Frage der Rolle einer weiteren Vertretung. Die Antwort ist darin zu finden, dass durch das Einbringen von privaten und zivilgesellschaftlichen Organisationen, die Gruppe einen Ausbau bzw. eine Festigung der vorhandenen Strukturen erwirkt, eher als diese in Frage zu stellen oder zu umgehen /kurzzuschließen.

Staatliche, private und zivilgesellschaftliche Organisationen haben unterschiedliche Anliegen und leisten unterschiedliche Beiträge, und das macht die Besonderheit einer bestimmten Partnerschaft aus.

- *Partnerschaften unter Leitung der öffentlichen Hand.* In vielen südeuropäischen Ländern (und jetzt in den neuen Mitgliedstaaten) haben lokale Regierungen keine feste Tradition. Die Zivilgesellschaft ist jedoch noch schwächer vertreten und die örtlichen Bürgermeister waren oft die aktivsten Betreiber der lokalen Entwicklung.
  - Partnerschaften, die aus einem solchen Hintergrund heraus entstehen, neigen dazu, sich stark auf materielle Investitionen und Infrastrukturen zu konzentrieren.
  - Sie können eine bedeutende Rolle bei der Stärkung der kommunalen und interkommunalen Governance spielen, aber riskieren, sich nicht dauerhaft halten zu können.
- *Partnerschaften unter Leitung der Privatwirtschaft oder von Vertretern eines bestimmten Sektors.* Manche Partnerschaften sind das Ergebnis eines Zusammenschlusses von Privatunternehmen oder Vertretern eines bestimmten Wirtschaftssektors wie die Fischerei, die damit auf eine Krise reagieren, oder durch gemeinsame Aktionen versuchen, ihren Marktanteil zu vergrößern.
  - Diese Art von Partnerschaft kann den Vorteil bieten, erhebliche Mengen an privaten Investitionen und Talente zu mobilisieren.

- Aber die Aktivitäten beschränken sich oft darauf, die Konkurrenzfähigkeit im eigenen Sektor zu verbessern. Die Chancen zur Diversifizierung, zur Verbesserung der Umwelt und Öffnung für neue Gruppen und Tätigkeiten werden zu wenig genutzt.
- *Partnerschaften unter Leitung der Zivilgesellschaft.* In manchen nördlichen Ländern und im Westen Europas sind Partnerschaften aus Organisationen der Zivilgesellschaft hervorgegangen, die eine Verbesserung der Umwelt und der Lebensqualität anstreben.
  - Bei dieser Art von Partnerschaften geht es meistens um geringe Investitionen in Moderation, Aus- und Fortbildungsmaßnahmen, Kultur sowie in lokale Arbeitsplätze, Umweltschutz und gemeinschaftliche Einrichtungen.
  - Dies kann positive Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit für das soziale Umfeld und für die Umwelt haben, aber letzten Endes wird es zu Engpässen im Zusammenhang mit der wirtschaftliche Machbarkeit und der politischen Legitimation kommen.

Angesichts der Vor- und Nachteile der verschiedenen „Mischungsverhältnisse“ befürworten einige nordische Länder das „Ein-Drittel-Prinzip“, bei dem alle drei Hauptkategorien gleichermaßen vertreten sind. Aber wie bereits erwähnt gibt es hier kein hundertprozentiges Erfolgsrezept. Wichtig ist, die richtigen Partner zu finden, bei denen die geteilte Begeisterung und die zusammengelegten Fähigkeiten und Ressourcen am besten den Bedürfnissen des Fischwirtschaftsgebietes entsprechen.

### **Das institutionelle Umfeld.**

In manchen Ländern werden öffentliche Programme schon lange in die Hände von öffentlich-privaten Partnerschaften gegeben. In anderen ist es unvorstellbar, eine nicht öffentliche Organisation mit der Verwaltung öffentlicher Gelder zu beauftragen.

Für das Eingehen horizontaler Bündnisse auf lokaler Ebene und vertikaler Verknüpfungen mit höheren Regierungsebenen haben Partnerschaften auch nicht denselben Grad an Legitimation und Unterstützung. Damit ist der Rahmen vorgegeben, in dem sich die Partnerschaft entwickelt.

- *Lokale Integration.* Starke, eigenständige Partnerschaften, die von anderen lokalen Institutionen und Akteuren mit Respekt betrachtet werden, können zum Kernpunkt der Koordination einer Reihe weiterer Aufgaben der lokalen Entwicklung werden. Sie können mit einem bestimmten Programm anfangen – für die nachhaltige Entwicklung der Fischwirtschaftsgebiete oder für die ländliche Entwicklung -, und sich dann auf weitere Aufgaben im Zusammenhang mit Beschäftigung, Geschäftsentwicklung, Schulungen, sozialer Integration und so weiter ausdehnen. Einige portugiesische und griechische LEADER-Gruppen sind so zu echten lokalen Entwicklungsagenturen herangewachsen.
- *Spezialisierung und Innovation.* In Ländern die bereits zahlreiche Stellen und Akteure für die lokale Entwicklung zählen, knüpfen neue Partnerschaften einfach bei vorhandenen Organisationen an, wie es in Frankreich mit den „parks“ und „pays“ oder in Schottland mit den örtlichen Unternehmungsgesellschaften („local enterprise companies“) der Fall ist. Da die Ursprungsorganisation bereits eine Reihe

von Programmen im Bereich Geschäftsförderung, Beschäftigung und Fortbildung verwaltet, ist es üblich, eine neue Partnerschaft dafür zu nutzen, neue spezifischere Initiativen zur Aufwertung der Standardaufgaben zu testen und auf spezifische Probleme wie die der fischwirtschaftlichen Gemeinschaft einzugehen. Dies erklärt warum das Budget dafür oft viel begrenzter ist und der Anteil der privaten Investitionen viel geringer. Jedoch verfügen nicht alle Länder und Regionen über Organisationen, die eine solche Strategie tragen können.

- *Strategische und integrierte Politik.* In einigen Ländern genießen die Partnerschaften nicht nur lokal großen Respekt, sondern gelten auch für die regionalen und nationalen Regierungen als Instrumente der Implementierung von Schlüsselpolitiken. Dies trifft für manche Partnerschaften in Irland sowie für die Gruppen der ländlichen Entwicklung in Regionen wie Andalusien zu.

### **Entwicklungsstand und Aufgaben der Partnerschaft**

Aus dem was vorausgehend gesagt wurde geht hervor, dass das Bestreben einer Partnerschaft in einem Gebiet das erst am Anfang steht, in dem es an örtlichen Initiativen mangelt und an lokalen Entwicklungsstrukturen fehlt, völlig anders sein wird als in einem Gebiet, das schon mit der ländlichen Entwicklung vertraut ist. Ausgehend von der Analyse hunderter von Partnerschaften aus dem Bereich der ländlichen Entwicklung hat die LEADER Beobachtungsstelle die entsprechenden Aufgaben und Aktionen in drei Hauptkategorien eingeteilt:

- *Moderation.* Diese Aufgaben und Aktionen liefern den Treibstoff für den Entwicklungsprozess. Besonders wichtig ist, Meinungsführer zu finden und zu mobilisieren, mustergültige Aktionen mit einem Multiplikatoreffekt auf die übrige Gemeinschaft anzuregen, Identitätsbewusstsein zu schaffen und Mittel aufzutreiben.
- *Strukturierung.* Bei diesen Aufgaben bzw. Aktionen wird der materielle und immaterielle Hintergrund des jeweiligen Gebiets im Hinblick auf die Schaffung nachhaltiger Aktivitäten verbessert. Sie verändern die territoriale Konkurrenzfähigkeit im Vergleich zu anderen Gebieten. Dazu gehören zum Beispiel Verbesserungen im Bereich Infrastrukturen, Umwelt, Arbeitsplätze, sowie Aus- und Fortbildung.
- *Konsolidierung.* Hiermit wird auf die Realisierbarkeit und die Nachhaltigkeit von sozioökonomischen Maßnahmen gezielt. Aktionen dieser Art sind oft mit dem Aufbau von lokalen Clustern, integrierten Wertschöpfungsketten, territorialem Marketing usw. verbunden. Innovation und Wandel ist in den alltäglichen Dingen verankert.

Gewöhnlich sind die ersten zwei Kategorien in den Anfangsphasen der Partnerschaft wichtiger.



<b>Merkmale der Partnerschaft</b>	<b>MANAGEMENT KOORDINATION</b>	<b>MODERATION</b>
ZIELE UND BESTREBEN	Ein Budget erhalten, aufteilen und die Mittel einsetzen	Identifizierung und Mobilisierung der lokalen Akteure
DYNAMIK und LOGIK	Vorlage eines förderungswürdigen Vorhabens	Die Entwicklungsgrundlage erweitern
ERWARTETE ERGEBNISSE und WIRKUNGEN	Durchführung eines Programms	Innovation und Ankerbelung
ZUSAMMENSETZUNG und AUSWEITUNG	In sich geschlossene Partnerschaft mit wenigen Teilnehmern	Öffnung auf der Grundlage von Ideen und Themen

Aus "Organising local Partnerships" "Innovation in rural areas", Notebook n°2, LEADER European Observatory, 1997

### **Anforderungen an die Partner.**

Wir haben gesehen, dass einige Partnerschaften eigenständige Organisationen mit einer separaten Rechtsform sind, während andere als untergeordnete Ausschüsse existierender Organisationen mit eigenen Regeln und Vorschriften funktionieren.

Eigenständige juristische Gebilde können je nach Land verschiedene Formen annehmen – Verbände, Stiftungen, Konsortien, private Unternehmen, Genossenschaften, staatliche Betriebe und so weiter.

In den meisten Fällen gibt es eine Art breite Versammlung, die der ganzen Gemeinschaft offen steht. Die Schlüsselfrage ist jedoch gewöhnlich die Vertretung im Entscheidungsgremium. Dieser muss groß genug sein, um die Achtung der Gemeinschaft zu genießen, und gleichzeitig klein genug, um sinnvolle Diskussionen und Entscheidungen zu erlauben.

Die richtigen Machtverhältnisse im Vorstand einer Partnerschaft zu finden ist häufig komplizierter als es anfangs aussieht. Beispielsweise können viele private und zivilgesellschaftliche Institutionen im Endeffekt quasi-staatliche Organisationen sein oder gänzlich von öffentlichen Mitteln abhängig sein. Zahlreiche politische und gemeinschaftliche Leiter bekleiden mehrere Ämter und sind auch in anderen Organisationen vertreten. Wichtig ist, dass der "Stammbaum" durchsichtig ist und von der Gemeinschaft respektiert wird.

Die Vorstandsmitglieder werden meistens nicht bezahlt – in manchen Ländern nimmt der Vorsitz jedoch viel Zeit in Anspruch und wird deshalb vergütet. Als Entschädigung für das übernommene Mandat ist also die Anerkennung der Rechte und der Arbeit des jeweiligen Partners überaus wichtig, um das sogenannte "Burn-out" in der Gemeinschaft zu vermeiden. Die Folgen wären Teilnahmslosigkeit, niedrige Mitwirkungsrate und eine dominierende Rolle der altbekannten Gesichter.

In der Regel erfüllen Partner zwei Hauptaufgaben. In erster Linie tragen sie die Ziele und die Aktivitäten der Partnerschaft nach außen und mobilisieren einen besonderen Wahlkreis. Deshalb ist es besonders wichtig, dafür zu sorgen, dass neben den treibenden Kräften in der Gemeinschaft auch Gruppen vertreten sind, die sonst ausgeschlossen bleiben.

Zweitens nutzen sie ihre Kenntnisse der örtlichen Gegebenheiten um in Bezug auf die Strategie und das Wirken der Partnerschaft Entscheidungen zu treffen, die den lokalen Bedürfnissen und Möglichkeiten besser entsprechen. Deshalb ist es wichtig, über Partner mit soliden Erfahrungen in den wichtigsten Einsatzbereichen der Partnerschaft zu verfügen. Ihre Mitwirkung wirkt sich nicht nur positiv auf die Entscheidungsfindung aus, sondern sie führt auch zu mehr Verantwortungsgefühl und mehr Sinn für das Gemeinschaftseigentum.

Solche Partnerschaften fallen nicht vom Himmel. In der Regel braucht man zwischen sechs Monaten und einem Jahr bis die Leute sich kennen lernen, Vertrauen aufbauen und anfangen, sich mit ihrer Rolle vertraut zu machen. Einfach geschriebene Richtlinien und Vorgehensweisen sind oft hilfreich. Weiterbildungsmaßnahmen für die Partner – strategische Planung, Teamarbeit und Führungsaufgaben, Umgang mit dem Wandel, Wahl eines Projektes, Schulungen zu bestimmten Themen wie Fremdenverkehr oder Gütesiegel für Lebensmittel usw. – sind ebenfalls von entscheidender Bedeutung.

Heute gibt es hervorragende Richtlinien und Schulungsmaterial für Partnerschaften, die neue Gruppen zu Rate ziehen können.

<b>Übersichtstabelle: Lokale Partnerschaften, die treibende Kraft hinter Innovationen</b>						
<b>DURCH DAS ZUSAMMEN-FÜHREN &gt;</b>		<b>Bewusstsein für</b>	<b>Ansichten</b>	<b>Belange</b>	<b>Fähigkeit zu mobilisieren</b>	<b>Know-how</b>
<b>VERSCHIEDENER PARTNER</b>	Bevölkerung, Freiwillige	Die sozialen und kulturellen Aspekte	Über das Zuhören und den Dialog	Menschen, Lebensqualität	Human-Ressourcen	Koordinierung der Diskussion
	Unternehmen	Die wirtschaftlichen Aspekte	Über den Zeitfaktor, die Effizienz	Märkte, wirtschaftliche Rentabilität	Verwaltung von finanziellen Ressourcen und privatem Erbe	
	Staatliche Institutionen und lokale Behörden	Die politischen und institutionellen Aspekte	Allgemeines Interesse	Einrichtungen planen und den Gebieten zur Verfügung stellen (Wirtschaft, Kultur, Umwelt)	Finanzielle Ressourcen und öffentliches Erbe	Unterstützung von den Institutionen
<b>WIRD FOLGENDES ERREICHT &gt;</b>		<p>Besseres Verständnis des Gebiets  Ausgereiftere Vorhaben  Größere Nachhaltigkeit der Aktionen</p> <p>Neue Ideen -Kombinationen  Effizientere Implementierung</p> <p>Ungeahnte Chancen aufdecken  Die Belange der einzelnen sozialen Gruppen integrieren und soziale Kohäsion schaffen  Ausgehend von der Möglichkeit der ständigen Erneuerung</p> <p>Aufkeimen von Innovation  Ein besseres Risikomanagement gewährleisten</p>				

Aus "Organising local Partnerships" "Innovation in rural areas", Notebook n°2, LEADER European Observatory, 1997

### **Anforderungen an das ständige Team**

Die Anzahl der Personen, die zum ständigen Team einer Partnerschaft gehören, variiert von zwei Vollzeitbeschäftigten, bei einer Partnerschaft die innerhalb einer existierenden Organisation auf eine bestimmte Nische spezialisiert ist, bis zu über 20 bei integrierten Gebiets-Partnerschaften, die für die Koordinierung von breitgefächerten Programmen zuständig sind.

Wichtig dabei ist, entweder innerhalb der Partnerschaft selbst oder in assoziierten Organisationen über gute Mitarbeiter zu verfügen, die eine breite Palette an Aufgaben übernehmen können. Eine Partnerschaft ist nie eine Insel.

Die Qualifikationen (und damit auch entsprechende Ausbildungsmaßnahmen), die abgedeckt werden müssen, können wie folgt aufgeschlüsselt werden.

- *Strategische Planung.* Mit der Ausarbeitung der Strategie und des Geschäftsplans kann eine externe Fachkraft beauftragt werden. Allerdings muss diese Arbeit ständig ausgewertet und angepasst werden. Entscheidend ist daher, dass der Manager der lokalen Aktionsgruppe fähig ist, "bei lauter Bäumen den Wald noch zu sehen" und auf eine Langzeitvision für das Gebiet hinauszuarbeiten.
- *Leitung, Vermittlung, Schlichtung.* Es bringt nichts, eine Partnerschaft zu gründen, wenn es nur darum geht, Ausgaben zu verwalten. Wie bereits erwähnt, liegt der besondere Wert der Partnerschaft in ihrer Fähigkeit, die Ressourcen, die Begeisterung und das Talent von Menschen zu mobilisieren, die üblicherweise nicht miteinbezogen werden. Dies setzt voraus, dass man fähig ist, Menschen hinter bestimmte Prioritäten zu versammeln, alte Rivalitäten zu umgehen und die einzelnen Akteure zu Teams zusammenzufassen, die in der Lage sind, neue Projekte auf den Weg zu bringen. Der LAG-Manager muss ein "Sozialunternehmer" sein, der ständig neue Ideen und Projekte ausprobiert.
- *Finanzmanagement und Verwaltung.* Ein weiterer Vorteil der Partnerschaft ist die Fähigkeit, auf die finanziellen Bedürfnisse eines Gebiets schnell und flexibel zu reagieren. Dies kann bedeuten, eine breite Palette an sehr kleinen Vorhaben zu unterstützen, oder auch konventionellere Großprojekte. Aufgrund der inhärenten Komplexität der Sache sind sehr klare und transparente Verfahren und sehr professionelle Mitarbeiter unerlässlich.
- *Information, 'Animation' und Projektmanagement.* Wie schon erwähnt liegt der tatsächliche Wert einer Partnerschaft in ihrer Fähigkeit "Teile der Gemeinschaft zu erreichen, die mit einem Top-down-Ansatz nicht zu erreichen sind". Dies erfordert geschulte 'Gemeinschafts-Animatoren' und Mittler für die lokale Entwicklung, die fähig sind, das Interesse, das Vertrauen und die Fähigkeiten lokaler Akteure zu wecken und zu nutzen und das Starten neuer Projekte zu unterstützen. In manchen Fällen kann die Partnerschaft Moderatoren heranziehen, die zu den Mitarbeitern der

Gemeinde und zu anderen örtlichen Organisationen gehören. Viele Länder und Regionen haben hervorragende Schulungsprogramme für diese Kräfte entwickelt.

- *Geschäftsberatung.* In den meisten Fällen muss die Partnerschaft wirtschaftliche Initiativen auswählen und fördern, die eine Chance haben, sich auf dem Markt durchzusetzen. Dabei muss man zumindest fähig sein, die Bilanzen und die Gewinn- und Verlustrechnungen von Privatfirmen zu beurteilen. Aber viele Partnerschaften gehen weiter und bieten ihre tatkräftige Unterstützung an, um den Unternehmergeist bei Randgruppen und in abgelegenen Gebieten zu fördern. Dies erfordert eine ungewöhnliche Mischung aus hartem Geschäftssinn und Verständnis des lokalen Hintergrunds mit der Fähigkeit, sich in die örtlichen Geschäftsleute hinein zu versetzen. Bei solchen Anforderungen können manchmal – aber nicht immer – Mitarbeiter von außerhalb der Partnerschaft herangezogen werden.
- *Fortbildung, Förderung.* In manchen Ländern hat berufliche Fortbildung einen schlechten Ruf, denn sie wird als Beschäftigungstherapie für Arbeitslose betrachtet. Die Herausforderung für örtliche Partnerschaften liegt darin, dafür zu sorgen, dass Weiterbildung etwas auslöst und die lokale Bevölkerung in den einzelnen Etappen der Verwirklichung von wirtschaftlichen und sozialen Vorhaben begleitet. Da es sehr viel Zeit in Anspruch nimmt, die Standardangebote der Aus- und Fortbildungseinrichtungen auf die eigenen Bedürfnisse zuzuschneiden, haben viele lokale Partnerschaften ihre eigenen Schulungseinrichtungen und –Methoden entwickelt. Aber auch hier hängen sie von den Verbindungen mit existierenden Aus- und Fortbildungseinrichtungen ab.
- *Fachkenntnisse* (Tourismus, Landwirtschaft, Architektur ....). Es werden oft Fachkräfte von außen herangezogen, aber manche Partnerschaften müssen in den Kernbereichen der Strategie eigene erfahrene Fachleute einsetzen.