



# Ergebnisorientiertes CLLD in Fischwirtschaftsgebieten

 Sechs praktische Fact Sheets

- 1 Formulierung strategischer Ziele
- 2 Auswahl von Indikatoren und Zielvorgaben
- 3 Datenerhebung und Datenverwaltung
- 4 Annahme eines ergebnisorientierten Ansatzes
- 5 Bewertung der FLAG-Leistung
- 6 Über das zwingend Notwendige hinaus:  
Analyse der Breitenwirkung des CLLD-Konzepts in Fischwirtschaftsgebiete

**Autoren:**

Urszula Budzich-Tabor mit dem Beitrag von: Lily Hoo, Valdis Kudiņš, Kees Manintveld, Morten Kvistgaard, Petri Rinne, Angelos Sanopoulos.

**Produktion:**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

**Kontakt:**

FARNET Support Unit  
Rue de la Loi 38, boîte 2 | B-1040 Bruxelles  
+32 2 613 26 50 | [info@farnet.eu](mailto:info@farnet.eu) | [www.farnet.eu](http://www.farnet.eu)

**Herausgeber:**

Europäische Kommission, Generaldirektion für Maritime Angelegenheiten und Fischerei, Generaldirektor.

**Rechtliche Hinweise:**

Die Generaldirektion für Maritime Angelegenheiten und Fischerei ist zwar für die Gesamtproduktion dieser Veröffentlichung verantwortlich, nicht aber für die Genauigkeit, den Inhalt und die dargestellten Ansichten in den einzelnen Abschnitten. Die Europäische Union hat keine der in dieser Publikation dargestellten Ansichten angepasst oder geprüft, außer es wurde anderweitig angegeben, und es handelt sich dabei nicht automatisch um die Ansichten der Kommission oder der Generaldirektion für Maritime Angelegenheiten und Fischerei. Die Europäische Kommission garantiert weder für die Richtigkeit der in der Broschüre enthaltenen Daten noch übernimmt sie oder Personen, die in ihren Auftrag handeln, die Verantwortung für deren Gebrauch.

ISBN 978-92-79-60768-4  
ISSN 2363-4022  
doi:10.2771/066178

# Einleitung

Die Förderprogramme der EU für die Periode 2014-2020 sind stärker **ergebnisorientiert** als frühere Programme. Sämtliche an der Ausführung von EU-Programmen beteiligten Stellen haben Ergebnisse **zu planen, zu liefern, zu messen** und **zu belegen**.

Diese Regel gilt auch für Projekte, die im Rahmen einer von der örtlichen Bevölkerung betriebenen lokalen Entwicklung (CLLD) mit Unterstützung durch den Europäischen Meeres- und Fischereifonds (EMFF) in Fischwirtschaftsgebieten realisiert werden. Der vorliegende Leitfaden soll den lokalen Aktionsgruppen Fischerei (FLAG) helfen, bei Planung und Ausführung ihrer lokalen Entwicklungsstrategie (LES) ein größeres Augenmerk auf deren Wirkung zu legen.

Da die FLAG bei der Ausarbeitung bzw. Ausführung ihrer LES unterschiedlich weit fortgeschritten und daher von FLAG zu FLAG möglicherweise andere Ergebnisaspekte wichtig sind, ist dieser Leitfaden in **getrennt voneinander nutzbare** Kapitel unterteilt.

Aus den Kapiteln 1 bis 4 ergibt sich die „**Interventionslogik**“, die den Zusammenhang zwischen den Erfordernissen des jeweiligen Gebiets, den strategischen Zielen, den Ergebnissen, den Indikatoren, den Zielmarken, den zu erhebenden und auszuwertenden Daten und der praktischen Arbeit vor Ort abbildet. Am Ende von Kapitel 4 werden die wesentlichen Elemente der Interventionslogik am Beispiel von zwei FLAG unterschiedlichen Typs erläutert.

- **KAPITEL 1 „Formulierung strategischer Ziele“**. Dieses Kapitel ist insbesondere für jene FLAG von Bedeutung, die bei der Ausarbeitung ihrer Strategien noch am Anfang stehen oder Änderungen ihrer strategischen Ziele in Betracht ziehen. Es wird erläutert, wodurch Ziele SMART (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert) werden. Zudem wird aufgezeigt, mit welchen Arbeitshilfen die FLAG Ziele formulieren könnten, die den Erfordernissen und Möglichkeiten in ihren Fischwirtschaftsgebieten besser gerecht werden.
- **KAPITEL 2 „Auswahl von Indikatoren und Zielvorgaben“**. Gegenstand dieses Kapitels sind Konzepte zur Messung des Fortschritts beim Erreichen strategischer Ziele sowie die Auswahl von Indikatoren, die RACER (politikrelevant, akzeptiert, glaubwürdig, einfach, robust) sind, und die Festlegung realistischer Zielmarken (Zielvorgaben). Die Ausführungen werden für jene FLAG hilfreich sein, die ihre Zielvorgaben und Erfolgsindikatoren formulieren oder optimieren müssen. Es wird empfohlen, Kapitel 2 in Verbindung mit Kapitel 3 anzuwenden.
- **KAPITEL 3 „Datenerhebung und Datenverwaltung“**. Gegenstand dieses Kapitels sind die praxisbezogenen Aspekte der Überwachung und Bewertung von FLAG, insbesondere die Datenerhebung und die Zusammenarbeit mit Bewertungsstellen. Die Ausführungen sind grundsätzlich für alle, insbesondere jedoch für weniger erfahrene FLAG von Bedeutung.
- **KAPITEL 4 „Annahme eines ergebnisorientierten Ansatzes“**. Dieses Kapitel ist für alle FLAG unabhängig von ihrer Entwicklungsstufe von Bedeutung. Es erläutert, was die FLAG tun müssen, um in ihrem Gebiet die Planung und Ausführung jener Projekte zu unterstützen, die am besten zu ihren strategischen Zielen passen. Dabei stehen die Aufgabenfelder Projektauswahl, Projektentwicklung, Sensibilisierung und Aufklärung im Mittelpunkt. Tipps und Beispiele runden die Ausführungen ab.
- **KAPITEL 5 „Bewertung der FLAG-Leistung“**. In diesem Kapitel werden die FLAG daran erinnert, dass sie nicht nur die im Fischwirtschaftsgebiet bewirkte Veränderung messen, sondern auch ihre eigene Leistung bewerten sollen. Das Kapitel enthält Vorschläge, wie die FLAG mittels Reflexion und kollegialem Lernen ihre Arbeit effektiver gestalten und ihre Ziele effizienter erreichen können. Die Ausführungen in diesem Kapitel sind für alle FLAG von Bedeutung.
- **KAPITEL 6 „Über das zwingend Notwendige hinaus: Analyse der Breitenwirkung des CLLD-Konzepts in Fischwirtschaftsgebieten“**. Gegenstand von Kapitel 6 sind Möglichkeiten zur Bewertung weniger greifbarer Aspekte wie etwa die Auswirkungen der FLAG-Arbeit auf Sozialkapital, Politikgestaltung oder Lebensqualität. In den meisten Fischwirtschaftsgebieten der EU hat man mit den entsprechenden Analysen gerade erst begonnen, so dass Erfahrungen aus anderen Teilen der Welt – beispielsweise mit von der Weltbank geförderten Projekten – nützliche Erkenntnisse bringen können. Dieses Thema sollten sich sämtliche FLAG unabhängig vom Stand der Strategieausführung annehmen.

In allen Kapiteln kommen die folgenden farbigen Hinweise zur Anwendung:



**Definition wichtiger Begriffe**



**Kurzbeispiele aus der Praxis von FLAG oder Verwaltungsbehörden**



**Praktische Vorschläge für den Aufbau eines ergebnisorientierten CLLD**

Jeweils am Kapitelende können die FLAG anhand von **Reflexionsfragen** feststellen, inwieweit ihre Arbeit mit dem Inhalt des Leitfadens in Einklang steht.

Im Anhang sind **weitere Informationsquellen** aufgeführt, die aus zahlreichen Veröffentlichungen zu den Themen strategische Planung, Begleitung und Bewertung usw. ausgewählt wurden.

# Gesamtinhaltsverzeichnis

<b>KAPITEL 1: Formulierung strategischer Ziele</b> .....	<b>7</b>
1. Strategische Ziele im Rahmen von CLLD .....	8
2. Formulierung qualitativ anspruchsvoller Ziele .....	9
2.1. In jeder Hinsicht den lokalen Erfordernissen und Möglichkeiten entsprechend .....	10
2.2. Unter Mitwirkung der örtlichen Bevölkerung festgelegt .....	12
2.3. Übergeordneten Zielen und Strategien Rechnung tragend .....	13
2.4. SMART und unzweideutig formuliert .....	14
3. Problembaum als Mittel zur Formulierung von Zielen .....	15
4. Formulierung von Zielen – ein iterativer Vorgang .....	16
5. Kontrolle des Integrations- und Innovationscharakters der Strategie .....	17
<b>Praxisbeispiele:</b> <i>Strategische Ziele der FLAG Kaszuby (Polen)</i> <i>SWOT-Analyse zur Formulierung von Zielen bei der FLAG Wagrien-Fehmarn (Deutschland)</i>	
<b>KAPITEL 2: Auswahl von Indikatoren und Zielvorgaben</b> .....	<b>18</b>
1. Die Bedeutung von Indikatoren .....	19
2. Gewährleistung hochwertiger Indikatoren .....	21
3. Allgemeingültige Indikatoren für CLLD .....	22
4. Festlegung von Zielvorgaben .....	24
<b>Praxisbeispiel:</b> <i>Beobachtungsstelle für Beschäftigungsverhältnisse, FLAG Pays de Vannes (Frankreich)</i>	
<b>KAPITEL 3: Datenerhebung und Datenverwaltung</b> .....	<b>27</b>
1. Überwachen und bewerten .....	28
1.1. Überwachung .....	29
1.2. Bewertung .....	29
2. Daten und Fakten .....	30
3. Zusammenarbeit mit Bewertungsstellen .....	32
<b>Praxisbeispiel:</b> <i>Projektkontrollbefragung, FLAG Masurische Seenplatte (Polen)</i>	

**KAPITEL 4: Annahme eines ergebnisorientierten Ansatzes .....34**

- 1. Besondere Merkmale des CLLD-Konzepts ..... 35
- 2. Ergebniserfolg mittels Projektauswahl ..... 36
- 3. Ergebniserfolg mittels Sensibilisierung und Aufklärung ..... 39
- 4. Ergebniserfolg mittels Unterstützung bei der Projektentwicklung ..... 40

**Praxisbeispiele:** *Projektwettbewerb bei der FLAG Liepaja (Lettland)*  
*Projektergebnisorientiertes Managementinformationssystem (PROMIS) in Dänemark*  
*Unterstützung von Begünstigten bei der FLAG Ostende (Belgien)*  
*Kapazitätsaufbau für Projektträger bei der FLAG Hastings (UK)*

**ÜBERBLICKSDARSTELLUNG: Elemente der Interventionslogik ..... 43**

**KAPITEL 5: Bewertung der FLAG-Leistung ..... 45**

- 1. Warum die Leistung der FLAG-bewerten? ..... 46
- 2. Was wird bewertet? ..... 46
- 3. Bewertung unter Gleichen ..... 48

**Praxisbeispiele:** *Wesentliche Erfolgsindikatoren für Sensibilisierungsmaßnahmen in Finnland*  
*Gegenseitige Bewertung von LAG in Schweden*  
*Gegenseitige Bewertung von FLAG in Frankreich*

**KAPITEL 6: Über das zwingend Notwendige hinaus: Analyse der Breitenwirkung des CLLD-Konzepts in Fischwirtschaftsgebieten .....50**

- 1. Breitenwirkung: Was kann das CLLD-Konzept in Fischwirtschaftsgebieten leisten? ..... 51
- 2. Messung der Breitenwirkung der FLAG-Arbeit ..... 52
- 3. Messung des schwer Messbaren ..... 54

**Praxisbeispiele:** *Berechnung der sozialen Rendite bei der FLAG Cornwall (UK)*  
*Messung des Erfolgs des nationalen Programms zur Stärkung der Gemeinschaften in Indonesien*

**Anhang. Weitere Informationsquellen .....58**



# farnet

## Kapitel 1/6

# Formulierung strategischer Ziele



- 1** Formulierung strategischer Ziele
- 2 Auswahl von Indikatoren und Zielvorgaben
- 3 Datenerhebung und Datenverwaltung
- 4 Annahme eines ergebnisorientierten Ansatzes
- 5 Bewertung der FLAG-Leistung
- 6 Über das zwingend Notwendige hinaus: Analyse der Breitenwirkung des CLLD-Konzepts in Fischwirtschaftsgebiete

# 1. Strategische Ziele im Rahmen von CLLD

Die strategischen Ziele der fischwirtschaftlichen CLLD bringen zum Ausdruck, was die FLAG in ihrem Gebiet erreichen möchte. Sie müssen die Erfordernisse, Herausforderungen und Möglichkeiten der Region berücksichtigen und ein Grundgerüst für das gesamte Handeln der FLAG darstellen.<sup>1</sup>

Zwar enthielten bereits die lokalen Entwicklungsstrategien der FLAG in der abgelaufenen Programmperiode (2007-2013) strategische Ziele, doch waren diese sehr allgemein formuliert und deshalb auf so gut wie jedes Fischwirtschaftsgebiet anwendbar. Folglich konnten die Ziele ihre Hauptaufgabe – die **präzise Festlegung der lokalen Ergebnisse**, die Vorgabe **klarer Rahmenbedingungen und Anleitungen für die laufende Verwaltung** einschließlich der Auswahl förderfähiger Projekte und die Funktion als **Grundlage für das Leistungsmanagement und die Rechenschaftslegung** – nicht erfüllen.<sup>2</sup>

Es ist hilfreich, die Ziele einer lokalen Strategie zu unterteilen in:



**Allgemeine Ziele.** Eine breiter angelegte, langfristige Veränderung im Gebiet der FLAG (beispielsweise „die Anzahl junger Leute in der Fischerei erhöhen“ oder „die Wirtschaft im Fischwirtschaftsgebiet stärken“).

**Spezifische Ziele.** Das zielgerichtete Herangehen an ein konkretes Problem (beispielsweise „Ansiedlung von Unternehmen im Fischereihafen“).

**Operationelle (auch: operative) Ziele.** Die Ziele eines einzelnen Vorhabens bzw. Projekts.

Die **Kohärenz** dieser Ziele ist dabei sehr wichtig. So sollte jedes spezifische Ziel zum Erreichen eines allgemeinen Ziels dienen, und alle Vorhaben (Projekte) sollten zu mindestens einem spezifischen Ziel in der FLAG-Strategie beitragen.

1 Laut Artikel 33 der Verordnung mit gemeinsamen Bestimmungen umfasst die Strategie für lokale Entwicklung eine Beschreibung der Strategie **und ihrer Ziele**, eine Erläuterung der integrierten und innovativen Merkmale der Strategie und eine **Rangfolge der Ziele, einschließlich messbarer Zielvorgaben für Output oder Ergebnisse**. Die Zielvorgaben für Ergebnisse können qualitativ oder quantitativ ausgedrückt werden.

2 Siehe Sonderbericht Nr. 5/2010 des Europäischen Rechnungshofs zu LEADER (2010): „Im Rahmen der Ziele sollten die LAG präzise darlegen, welche lokalen Ergebnisse sie mit ihren Strategien zu erzielen beabsichtigen, und somit klare Rahmenbedingungen und Anleitungen für die laufende Verwaltung der Programme sowie eine Grundlage für das Leistungsmanagement und die Rechenschaftslegung vorgeben.“



Die FLAG Kaszuby<sup>3</sup> in Nordpolen hat vier **allgemeine Ziele** und dafür jeweils mehrere **spezifische Ziele** formuliert. Sie lauten beispielsweise:

**1. Erhalt und Stärkung der Fischereitradition des Gebiets:**

- Wahrung der fischwirtschaftlichen Tradition des Gebiets Kaszuby und Wecken des Interesses von Einheimischen und Touristen für diese Tradition;
- Werbung für traditionelle Fischereiprodukte aus der Region Kaszuby.

**2. Stärkung des Umweltbewusstseins bei Fischern, anderen Einheimischen und Touristen:**

- Erhebung und Verbreitung von Daten und Fakten über die Fischbestände im Gebiet der FLAG Kaszuby und über mögliche Gefahren für die Bestände.

**3. Stärkung des Unternehmertums und Steigerung der Einkommen in Fischerei und Aquakultur:**

- Aufwertung von Fischereiprodukten sowie Gründungshilfen und/oder Innovationsförderung für Anbieter von Fischereiprodukten;
- Förderung von Unternehmen, die zur Wettbewerbsfähigkeit des Gebiets beitragen, sowie Erhalt und/oder Schaffung von Arbeitsplätzen unter Ausschöpfung des wirtschaftlichen Potenzials des Gebiets aufgrund seiner Lage am Meer.

**4. Optimierung der betrieblichen Arbeit der FLAG Kaszuby mittels Dialog und Mitbestimmung:**

- Ergreifung von Initiativen zur Förderung eines Dialogs mit den Bürgern und zur Stärkung ihrer politischen Mitgestaltungsrechte;
- Erhöhung der Effizienz der Bemühungen der FLAG zur Mobilisierung der ortsansässigen Bevölkerung.

## 2. Formulierung qualitativ anspruchsvoller Ziele

Für die Festlegung von Zielen, die den Prozess der lokalen Entwicklung leiten und die angestrebten Ergebnisse erzielen helfen, bedarf es eines strukturierten, aber flexiblen Ansatzes. Qualitativ anspruchsvolle Ziele sollten

- zweifelsfrei den lokalen Erfordernissen und Möglichkeiten entsprechen;
- unter Mitwirkung der örtlichen Bevölkerung festgelegt werden;
- übergeordneten Zielen und Strategien auf EU-, Mitgliedsstaats- und Regionsebene Rechnung tragen;
- mess- und erreichbar (SMART) sowie unzweideutig formuliert sein.

<sup>3</sup> Die in diesem Leitfaden behandelten Methoden der FLAG und der Verwaltungsbehörden sind weder als bewährte Praxis noch als Musterbeispiel, sondern lediglich als Anregung für andere FLAG und Verwaltungsbehörden zu betrachten. Sie wurden mehrheitlich auf dem FARNET-Seminar „Ergebnisorientierte CLLD in Fischwirtschaftsgebieten“ (Helsinki, 24. bis 26. Mai 2016) vorgestellt.

## 2.1. In jeder Hinsicht den lokalen Erfordernissen und Möglichkeiten entsprechend

Ob die Ziele einer Strategie den lokalen Erfordernissen und Möglichkeiten entsprechen, lässt sich sehr gut anhand einer SWOT-Analyse feststellen. Bei den FLAG versteht man darunter allerdings zumeist lediglich eine Aufzählung von Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren. Das jedoch **reicht zur Festlegung der strategischen Ziele nicht aus**. Vielmehr müssen zusätzlich die Beziehungen zwischen den zwei externen Faktoren Chancen und Gefahren und den zwei internen Faktoren Stärken und Schwächen analysiert und die Strategien entsprechend ausgearbeitet werden (siehe Übersicht).<sup>4</sup>

	(externe) Chancen	(externe) Gefahren
(interne) Stärken	Strategien, in deren Rahmen Stärken zur Maximierung der Chancen genutzt werden	Strategien, in deren Rahmen Stärken zur Minimierung von Gefahren genutzt werden
(interne) Schwächen	Strategien, in deren Rahmen Schwächen mittels Ergreifung von Chancen minimiert werden	Strategien, in deren Rahmen Schwächen minimiert werden und Gefahren vorgebeugt wird

Die SWOT-Analyse einer FLAG könnte sich beispielsweise folgendermaßen darstellen:

- **Stärke:** Bestände an hochwertigem Fisch im FLAG-Gebiet.
- **Chance:** Touristen mit Interesse an Neuem, beispielsweise an neuen Lebensmittelprodukten.
-  **Ziel:** Steigerung der Umsatzerlöse aus dem Fischverkauf mithilfe von Verkostungsangeboten an Touristen (Nutzung von Stärken zur Maximierung von Chancen).
- **Stärke:** Bestände an hochwertigem Fisch im FLAG-Gebiet.
- **Gefahr:** Fehlendes Bewusstsein der Verbraucher für den Wert von Fisch.
-  **Ziel:** Sensibilisierung der Verbraucher mittels Verkostungen von Frischfisch aus der Region.

Die Ausführung der SWOT-Analyse, die Ermittlung von Herausforderungen einschließlich deren Ursache und Wirkung sowie die Bestimmung der Zielfolge bedürfen eines gewissen Fachwissens und des Dialogs mit den Interessengruppen. Die FLAG sollten jedoch nicht versuchen, alle dabei ermittelten Probleme anzugehen, sondern strategische Schwerpunkte setzen. Deren endgültiger Festlegung sollte eine breit angelegte politische Diskussion auf lokaler Ebene zur Ermittlung des drängendsten **Bedarfs** der einzelnen Interessengruppen vorangehen.

<sup>4</sup> Je nach Quelle als SWOT- oder TOWS-Matrix bezeichnet ([https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_89.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm))



Die FLAG Wagrien-Fehmarn in Deutschland hat ihre Ziele auf Grundlage der folgenden SWOT-Analyse formuliert:

**Stärken**

- Starke regionale Identität
- Produktfrische
- Direkter Kundenkontakt, Transparenz
- Starke Genossenschaften
- Guter Wissenstransfer und solide Berufsausbildung in der Fischerei
- Nachhaltige Erzeugnisse aus der Region
- Fischereitradition

**Schwächen**

- Kein Markenname
- Unzureichende Verbraucherinformationen
- Unterentwickelte Esskultur (geringe Wertschätzung für Nahrungsmittel)
- Bürokratische Hürden für Zulassung/Bau geeigneter Fangschiffe
- Falsche Erwartungen an die Zertifizierung: keine Einkommenseffekte

**Chancen**

- Verbesserung des Ansehens der Fischerei
- Neue Kunden aus Osteuropa
- Möglicher Aufbau eines neuen Kundenstamms durch engere Verzahnung mit dem Tourismus
- Verarbeitung vor Ort mit entsprechenden Beschäftigungseffekten
- Werbepattform „FischErleben“: erhöhte Aufmerksamkeit für Produkte aus der Region
- Dialog mit Naturschutzverbänden

**Gefahren**

- Starke Konkurrenz durch Fischimporte
- Konflikt mit Direktabsatzgenossenschaften
- Komplizierte Rechtslage und bürokratische Hürden für den Fischverkauf
- Strenge Umweltschutzvorschriften
- Negative PR seitens Naturschutzverbänden
- Überalterung und Wissensverlust
- Keine bildungspolitische Lobby
- In die Jahre gekommene Fangschiffe
- Starke Saisonabhängigkeit





Die Entwicklungsstrategie sollte unter Berücksichtigung der vorhandenen Stärken und Entwicklungschancen das **Potenzial** der folgenden Handlungsfelder ausschöpfen:

- Traditionelle und identitätsstiftende Fischerei;
- Vermarktung von frischen, naturbelassenen und/oder nachhaltig erzeugten Produkten regionaler Herkunft;
- Verkauf an den Endverbraucher direkt vom Fischkutter;
- Erschließung neuer Absatzmärkte und Kundengruppen (Touristen, Osteuropa);
- Öffentlichkeitsarbeit für die Fischwirtschaft unter Hervorhebung ihrer Bedeutung für die Region und die Ostseefischerei (Ökologie, Klimawandel, Nachhaltigkeit).

Ausgehend von der SWOT-Analyse und nach einer Erörterung des wesentlichen Bedarfs der Fischwirtschaft hat die FLAG ihre **Ziele** themenbezogen formuliert. Auf dem Themenfeld „Fisch als regionales Produkt“ lauten die Ziele beispielsweise:

- Schaffung regionaler Wertschöpfungsketten;
- Optimierung der Vermarktung und Verarbeitung in der Region

Für das Themengebiet „Dialog, Kooperation und Vernetzung“ lauten die Ziele:

- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Fischern und Fischereigenossenschaften sowie der Arbeitsbedingungen für Fischer;
- Stärkung der Zusammenarbeit und des Dialogs zwischen der Fischindustrie und anderen Wirtschaftszweigen in der Region wie etwa Tourismus, Gastronomie und Naturschutz.

## 2.2. Unter Mitwirkung der örtlichen Bevölkerung festgelegt

Der basisdemokratische Charakter des CLLD-Konzepts macht es erforderlich, dass die Strategie unter Mitwirkung aller betroffenen Gruppen ausgearbeitet und ausgeführt wird. Folglich müssen auch die Ziele in enger Zusammenarbeit mit den Interessengruppen einschließlich der Fischerei formuliert werden.<sup>5</sup>

Die Ausarbeitung einer Strategie im Rahmen eines basisdemokratischen Prozesses ist insbesondere in der Anfangsphase sehr zeitaufwändig, weil zunächst ein gut strukturiertes Mitwirkungsverfahren entwickelt werden muss, mit dem sich die Interessengruppen identifizieren. Dieser Aufwand wird sich jedoch insofern auszahlen, als die Mitwirkung der Interessengruppen bei der Zielformulierung Energie, Ressourcen und Synergien freisetzen hilft, die wiederum zum Erreichen der Ziele beitragen.

Eine ebenso große Beteiligung der Interessengruppen sollte bei der **mittelfristigen Überprüfung** der LES angestrebt werden.

5 Zur Mitwirkung der Bevölkerung bei der Ausarbeitung der lokalen Strategie steht eine vielfältige Auswahl an Orientierungshilfen zur Verfügung (siehe weitere Informationsquellen im Anhang).

## 2.3. Übergeordneten Zielen und Strategien Rechnung tragend

Da die CLLD aus dem Europäischen Struktur- und Investitionsfonds (ESIF) gefördert wird, sollten ihre Ziele mit dem übergeordneten strategischen Rahmen der Strategie Europa 2020 (EU 2020) im Einklang stehen.

In der EMFF-Verordnung ist geregelt, dass geförderte CLLD-Tätigkeiten zum Thematischen Ziel Nr. 8 von EU 2020 (Förderung nachhaltiger und hochwertiger Beschäftigung und Unterstützung der Mobilität der Arbeitskräfte) beitragen sollen. Insbesondere sollen sie Wirtschaftswachstum, soziale Inklusion und die Schaffung von Arbeitsplätzen sowie die Beschäftigungsfähigkeit und Mobilität der Arbeitskräfte in Küsten- und Binnengemeinden fördern, die von Fischerei und Aquakultur abhängig sind. Das gilt auch für die Diversifizierung innerhalb der Fischwirtschaft sowie für die Aufnahme von Tätigkeiten in anderen Bereichen der Meereswirtschaft. Die fünf übergeordneten Ziele von CLLD in Fischwirtschaftsgebieten sind in Artikel 63 der EMFF-Verordnung geregelt (siehe Kasten).

Artikel 63 der EMFF-Verordnung:

Die Umsetzung von CLLD-Strategien kann mit folgender Zielsetzung unterstützt werden:

- a Schaffung von Mehrwert, Schaffung von Arbeitsplätzen, Steigerung der Attraktivität für junge Menschen und Förderung von Innovation auf allen Stufen der Versorgungskette für die Fischerei- und Aquakulturerzeugnisse;
- b Unterstützung der Diversifizierung in der kommerziellen oder nicht kommerziellen Fischerei, des lebenslangen Lernens und der Schaffung von Arbeitsplätzen in Fisch- und Aquakulturwirtschaftsgebieten;
- c Stärkung und Nutzung des Umweltvermögens in Fisch- und Aquakulturwirtschaftsgebieten, einschließlich Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels;
- d Förderung von sozialem Wohlstand und kulturellem Erbe in Fisch- und Aquakulturwirtschaftsgebieten, die Fischerei, die Aquakultur und das maritime kulturelle Erbe eingeschlossen;
- e Stärkung der Rolle der Fischereigemeinden bei der lokalen Entwicklung und politischen Entscheidungen über lokale Fischereiresourcen und maritime Tätigkeiten.

Darüber hinaus sind in den nationalen operationellen Programmen (OP) sowie in anderen nationalen und regionalen Strategiedokumenten in der Regel Ziele benannt, die mit CLLD-Förderung erreichbar sein dürften.

Die FLAG sollten diese übergeordneten Ziele bei der Festlegung ihrer LES-Ziele zwar berücksichtigen, aber nicht ohne weiteres eins zu eins übernehmen, sondern die für sie relevanten Ziele den Erfordernissen im Gebiet der FLAG entsprechend anpassen. Alternativ oder ergänzend können natürlich auch neue Ziele definiert werden.

## 2.4. SMART und unzweideutig formuliert

Eine gute Möglichkeit zur Kontrolle der Qualität der strategischen Ziele einer FLAG besteht in deren Vergleich mit SMART-Kriterien:



### SMART-Ziele:

**Spezifisch (konkret):** Welche Veränderung wird von wem wo, wie und unter welchen Umständen herbeigeführt?

**Messbar:** Die Veränderung muss objektiv überprüfbar sein (Frage: Wie erkenne ich, wann sie vollständig umgesetzt ist?)

**Erreichbar:** Die Ergebnisse müssen mit den vorhandenen Mitteln innerhalb des vorgegebenen Zeitraums herbeizuführen sein.

**Relevant:** Die Ziele müssen den Erfordernissen, Herausforderungen und Möglichkeiten der Fischwirtschaftsgemeinde entsprechen.

**Terminiert:** Die Veränderung muss innerhalb einer vorgegebenen Frist (z. B. spätestens 2020) herbeigeführt werden, und die Fortschritte sollten in vorgegebenen Abständen kontrolliert werden.

Es ist wichtig, dass vor allem die **spezifischen Ziele** der FLAG die SMART-Kriterien erfüllen.

Bei der Formulierung von Zielen sollten die FLAG das Folgende beachten:

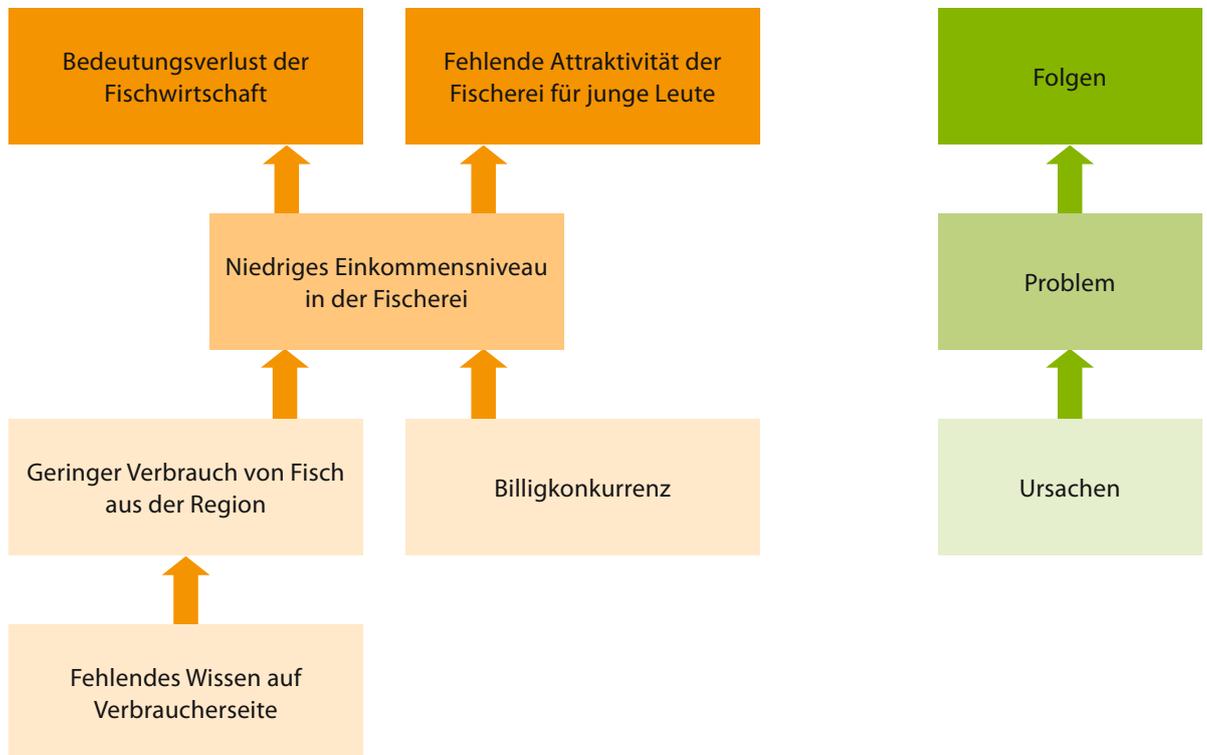


- **Das Ergebnis und nicht den Vorgang betonen.** Das Ziel sollte also beispielsweise nicht heißen „den Fischabsatz erhöhen“, sondern „erhöhter Fischabsatz“.
- **Ausschließlich Einfachziele formulieren.** Zusammengesetzte Ziele sind schwer zu erreichen und der Erfolg schwer zu messen.
- **Die Meinung unterschiedlicher Interessengruppen zur Formulierung einholen,** damit der Wortlaut so gewählt wird, dass er einheitlich verstanden und nicht unterschiedlich ausgelegt wird.
- **Den Zeitrahmen festlegen.** Anhand des verfügbaren Zeitrahmes lässt sich feststellen, was tatsächlich machbar ist.

### 3. Problembaum als Mittel zur Formulierung von Zielen

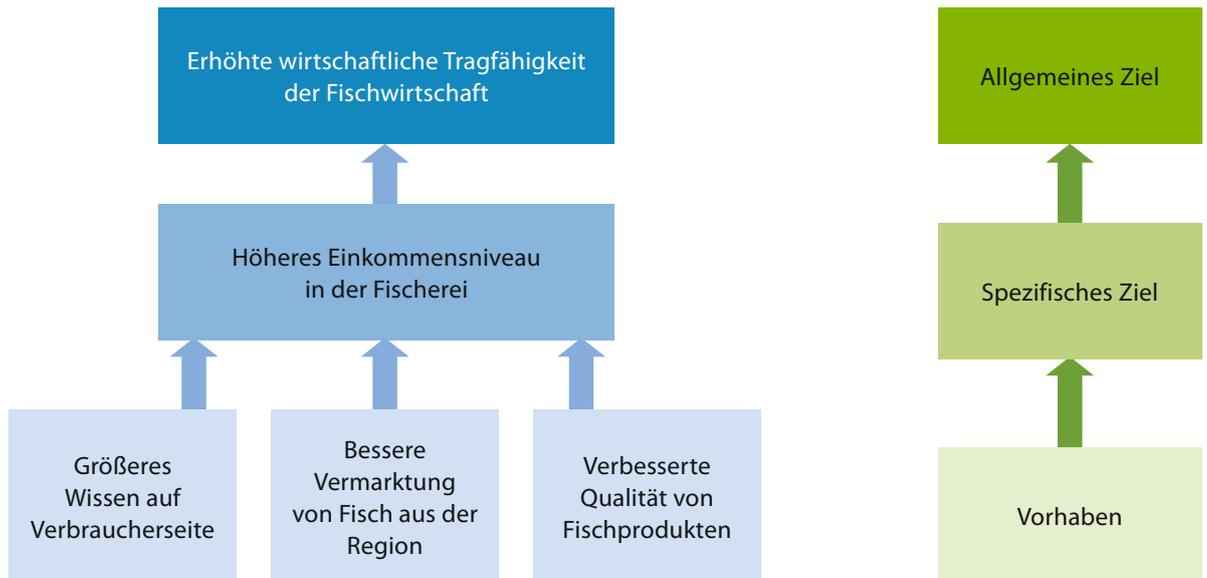
Unter Anwendung der Problembaum-Methode können die FLAG wesentliche Probleme erkennen und entsprechende Lösungsziele definieren.

Die Anwendung erfolgt für gewöhnlich in Form einer Arbeitsgruppe, die sich aus Vertretern unterschiedlicher Interessengruppen zusammensetzt. Die Teilnehmer müssen sich darauf einigen, welche wesentlichen **Probleme** sie im Rahmen der lokalen Strategie angehen wollen. Jedes Problem wird grafisch mit seinen Ursachen („Wurzeln“) und Folgen („Äste“) für die Gemeinde dargestellt. Beispiel:



Als nächstes müssen **Ziele** zur Problemlösung gefunden werden. Das dem erkannten Problem unmittelbar zuzuordnende Lösungsziel ist das **spezifische Ziel**. Zur Bekämpfung der Problemfolgen dienen in der Regel die **allgemeinen Ziele**.

Lautet das erkannte Problem beispielsweise „niedrige Einkommen im Fischereisektor“, bestände ein Weg zu seiner Lösung in der Steigerung des Einkommens der Fischer (aus der Fischerei); somit wäre ein spezifisches Ziel benannt. Zum Erreichen dieses Ziels müsste die FLAG Maßnahmen (Vorhaben) zur Beseitigung der Ursachen des Problems fördern. Konkrete Maßnahmen werden in der lokalen Strategie für gewöhnlich nicht aufgeführt, aber entsprechende Vorstellungen könnte man aufnehmen. Dementsprechend ergäbe sich die folgende Zielrangfolge („Lösungsbaum“):



Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass sie die Interventionslogik der FLAG grafisch darzustellen hilft. Die **von der FLAG finanzierten Vorhaben müssen die Problemursache bekämpfen**, damit sie einen Beitrag zum Erreichen der spezifischen und der allgemeinen Ziele leisten können.

## 4. Formulierung von Zielen – ein iterativer Vorgang

Die Festlegung strategischer Ziele ist kein einmaliger Vorgang. Sobald die FLAG mit der Suche nach den richtigen Indikatoren zur Fortschrittsmessung beginnen (siehe **KAPITEL 2**), stellen sie sehr häufig fest, dass sie ihre Ziele neu formulieren müssen, um sie zu konkretisieren und den Zielerfolg besser messbar zu machen. Zudem müssen sie am Ende der Ausarbeitung der LES erneut beurteilen, ob die geplanten Maßnahmen und Ergebnisse zum Erreichen der langfristigen Ziele ausreichen.

Die Formulierung von Zielen ist daher **iterativ**, d. h. ein sich wiederholender Vorgang. Das mag zeitaufwändig sein, trägt aber effektiv zu mehr Realismus bei der Zielformulierung und zur Einigkeit unter den beteiligten Interessengruppen bei. Auch während der Ausführung einer Strategie ist es sinnvoll, die Interventionslogik regelmäßig zu überprüfen; als Grundlage dient dabei die Überwachung („Begleitung“) des Fortschritts in der Strategieweiterführung.

## 5. Kontrolle des Integrations- und Innovationscharakters der Strategie

In Artikel 33 Ziffer 1 Absatz c der Verordnung mit gemeinsamen Bestimmungen ist geregelt, dass die FLAG ferner die „integrierten und innovativen Merkmale der Strategie“ zu beschreiben haben. **Integration** und **Innovation** sind zwar im weitesten Sinne wesentliche Bestandteile von CLLD, aber sie müssen auf Ebene der FLAG (und nicht auf EU-, nationaler oder regionaler Ebene) für jedes FLAG-Gebiet definiert werden.

Der Integrations- und Innovationscharakter von CLLD entsteht zwar in erster Linie durch die im Strategieteil „Aktionsplan“ beschriebenen Tätigkeiten der FLAG, aber es ist wichtig, die entsprechenden Merkmale bereits während der Formulierung der strategischen Ziele zu berücksichtigen. Die FLAG sollten daher prüfen, ob und wie ihre Ziele die Integration zwischen den einzelnen Gruppen, Akteuren und Finanzierungsquellen vorantreiben und Synergien freisetzen. Des Weiteren sollten sie dafür sorgen, dass die strategischen Ziele Raum für unterschiedliche Innovationsformen, für die Anwendung neuer Methoden und Prozesse sowie für die Förderung neuartiger Unternehmen lassen; das schließt soziale Innovationen ein.<sup>6</sup> Zudem spielen Integration und Innovation eine sehr wichtige Rolle bei der Bewertung der Breitenwirkung von CLLD (siehe **KAPITEL 6**).

### Reflexionsfragen

Überprüfen Sie die strategischen Ziele der LES Ihrer FLAG in Anbetracht der Angaben in diesem Kapitel. Sind Ihre Ziele SMART? Sind sie stimmig und leicht verständlich („kohärent“)?

Unter Anwendung welcher Methode werden Sie die Ziele Ihrer LES überprüfen? Wie wollen Sie dafür Sorge tragen, dass die neuen Ziele den Erfordernissen der Fischwirtschaft gerecht werden?

6 Weitere Anregungen zur Innovationsförderung im Rahmen eines CLLD-Konzepts finden sich im Bericht „Preserving the innovative character of LEADER“ [http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/app\\_templates/enrd\\_assets/pdf/leader-tool-kit/1\\_focus-group2\\_extended-report\\_final.pdf](http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/app_templates/enrd_assets/pdf/leader-tool-kit/1_focus-group2_extended-report_final.pdf)



# farnet

## Kapitel 2/6

# Auswahl von Indikatoren und Zielvorgaben



- 1 Formulierung strategischer Ziele
- 2 Auswahl von Indikatoren  
und Zielvorgaben**
- 3 Datenerhebung  
und Datenverwaltung
- 4 Annahme eines  
ergebnisorientierten Ansatzes
- 5 Bewertung der FLAG-Leistung
- 6 Über das zwingend Notwendige hinaus:  
Analyse der Breitenwirkung des CLLD-  
Konzepts in Fischwirtschaftsgebiete

# 1. Die Bedeutung von Indikatoren

Sobald die FLAG die Ziele ihrer lokalen Entwicklungsstrategie (LES) formuliert hat<sup>7</sup>, muss sie bestimmen, wie sie ihre Fortschritte auf dem Weg zum Erreichen dieser Ziele ermitteln will. Lautet ein spezifisches Ziel beispielsweise „erhöhtes Einkommen der Fischer“, dann sollte eine Möglichkeit zur Messung der Einkommenssteigerung vorhanden sein. Deshalb muss die FLAG vor der Ausführung ihrer Strategie wissen, wie sie die von ihr herbeigeführte Veränderung messen will und wo die dafür notwendigen Daten zu finden sind. Die FLAG müssen im Vorfeld entscheiden, was sie messen wollen, und dafür benötigen sie Indikatoren.<sup>8</sup>



Ein **Indikator** ist eine quantitative oder qualitative Kennziffer, mit der ausgedrückt werden kann, inwieweit ein LES-Ziel erreicht worden ist.

Folglich lassen sich unter Anwendung von Indikatoren die Fortschritte in der Ausführung einer lokalen Strategie **erfassen, messen** und **bewerten**. Mit Hilfe der entsprechenden Daten kann die FLAG bestimmen, ob und inwieweit die Ziele erreicht werden, und die lokale Strategie gegebenenfalls anpassen. Auf diese Weise können Erfolgsmeldungen der FLAG an die Interessengruppen und die breitere Öffentlichkeit sowie Berichte an die Verwaltungsbehörde und die Europäische Kommission verfasst werden.

Inwieweit LES-Ziele erreicht werden, lässt sich messen anhand

- der **Breitenwirkung** der FLAG-Strategie im Fischwirtschaftsgebiet (Wirkung);
- der Lösung eines konkreten **Problems** (Ergebnis),
- des Erfolgs eines **einzelnen Vorhabens** bzw. Projekts (Ertrag).



**Wirkung:** die Breitenwirkung der Intervention einschließlich ihres Beitrags zu übergeordneten (z. B. politischen) Zielen

**Ergebnis:** aus der Ausführung eines Handlungskatalogs hervorgegangene (zumeist konkrete) Produkte bzw. Dienstleistungen

**Ertrag (Output):** das unmittelbare, konkrete Ergebnis eines Projekts

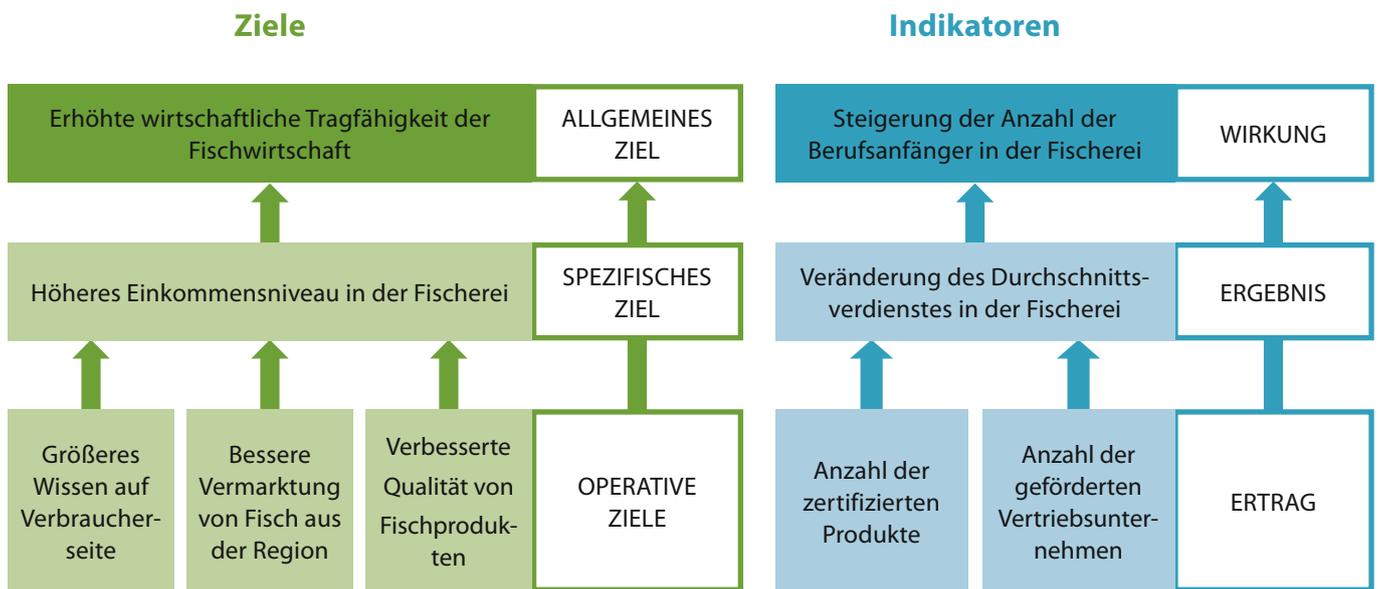
<sup>7</sup> Sie KAPITEL 1 „Formulierung strategischer Ziele“

<sup>8</sup> Sie müssen ferner wissen, wie sie diese messen wollen, d. h. wie sie deren Überwachung und Bewertung gestalten wollen. Diese Thematik ist Gegenstand von **KAPITEL 3**

Dementsprechend gibt es **Wirkungsindikatoren**, **Ergebnisindikatoren** und **Ertragsindikatoren**. Diese drei Ebenen sind zudem mit den drei Zielebenen (siehe **KAPITEL 1**) für LES verbunden:

- Wirkungsindikatoren dienen zur Messung des Fortschritts beim Erreichen der **allgemeinen Ziele**.
- Ergebnisindikatoren dienen zur Messung des Fortschritts beim Erreichen der **spezifischen Ziele**.
- Ertragsindikatoren dienen zur Messung des Fortschritts bei Erreichen der **operativen Ziele**.

Will eine FLAG beispielsweise das Problem niedriger Einkommen in der Fischerei in Angriff nehmen, so würde sie das spezifische Ziel „erhöhtes Einkommen der Fischer“ auswählen, das zum allgemeinen Ziel „verbesserte wirtschaftliche Lebensfähigkeit der Fischerei“ beiträgt, Daraus ergibt sich folgende Gestaltung der Ziele und Indikatoren:



## 2. Gewährleistung hochwertiger Indikatoren

Zur Erfassung des Ergebnisses oder des Ertrags einer Handlung kann mehr als ein Indikator verwendet werden.

Für das Ziel „erhöhtes Einkommen der Fischer“ kommen beispielsweise in Frage:

- die Veränderung des Jahresbruttoverdienstes;
- die Veränderung des Jahresnettoverdienstes;
- die Veränderung des Jahresverdienstes nach Inflation, Lebenshaltungskosten usw.

Aus der FLAG-Strategie muss ersichtlich werden, mit welchen Indikatoren die Fortschritte bei der Umsetzung der einzelnen Ziele bemessen werden. Deshalb sind die Indikatoren präzise zu benennen, das Messverfahren zu erläutern und die Informationsquellen mit den zugrunde gelegten Daten anzugeben. Diese Thematik ist Gegenstand von **KAPITEL 3**.

Gute Indikatoren sollen ebenso wie gute Ziele SMART sein.



### SMART-Indikatoren:

**Spezifisch (konkret):** klar definiert, wirksam und zielgerichtet.

**Messbar:** zur Feststellung von Fortschritt bzw. Vollendung geeignet; ein und dieselbe Methode liefert ein und dieselbe Feststellung.

**Akzeptiert:** realistisch, praktisch und mit operativen Mitteln erreichbar.

**Relevant:** das Ergebnis erfassen oder messen, das sie messen sollen.

**Terminiert:** mit einem Zeitrahmen versehen.

Alternativ lässt sich die Qualität der von den FLAG ausgewählten Indikatoren dadurch kontrollieren, dass man prüft, ob sie RACER sind. Diese Kriterien betonen den Mitwirkungsaspekt bei der Auswahl von Indikatoren und könnten daher für die CLLD besonders geeignet sein.



### RACER-Indikatoren

**Relevant:** eng mit den anstehenden Aufgaben verbunden, das Richtige messend und nicht überambitioniert.

**Akzeptiert:** von Fischern, anderen Interessengruppen, FLAG-Personal usw. anerkannt.

**Glaubwürdig (credible):** für Fachfremde eindeutig, problemlos zu deuten und glaubwürdig.

**Einfach:** problemlos zu messen und zu kontrollieren (eine kostengünstige Datenerhebung sollte möglich sein).

**Robust:** widerstandsfähig gegen Manipulationsversuche und äußere Einflüsse.

Die FLAG sollten sich nach Kräften um die Anwendung hochwertiger Indikatoren bemühen, zugleich aber bedenken, dass nur eine begrenzte Zahl ihrer vielen Arbeitsergebnisse messbar ist und ein Indikator immer nur eine **vereinfachte Information über einen komplexen Sachverhalt** darstellt.

Die FLAG sollten stets solche Indikatoren auswählen, die den Zielen ihrer Strategie am besten entsprechen. Es gibt aber drei Indikatoren, die auf EU-Ebene festgelegt werden und für sämtliche CLLD-Tätigkeiten **allgemeingültig** sind.

## 3. Allgemeingültige Indikatoren für CLLD

Die allgemeingültigen Ergebnisindikatoren für die Unionspriorität Nr. 4 des EMFF (siehe Verordnung Nr. 1014/2014 der Kommission) sind:

- die Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze (Vollzeitäquivalente, Abk. VZÄ)
- die Anzahl der erhaltenen Arbeitsplätze (VZÄ)
- die Anzahl der gegründeten Unternehmen.

Diese Indikatoren werden in einem von der FAME SU<sup>9</sup> in Rücksprache mit den Mitgliedsstaaten erstellten Leitfaden näher erläutert.

### 1. Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze

Dieser Indikator bezieht sich auf die Anzahl der **Personen** in einem **neu geschaffenen und entgeltlichen** Beschäftigungsverhältnis. Maßgebend ist der Zeitraum vom Beginn des Vorhabens bis zwei Jahre nach dessen Beendigung. Für diesen Indikator gilt:

- Berücksichtigt werden Personen, die gegen Entgelt **abhängig beschäftigt**, zum Zweck der Gewinnerzielung **selbständig** oder **mitarbeitende Familienangehörige** sind.
- Die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse soll in **Vollzeitäquivalenten** (VZÄ) unter Zugrundelegung des nationalen VZÄ-Koeffizienten angegeben werden. Ein Selbständiger ist als ein VZÄ zu betrachten.
- Berücksichtigt werden **unbefristete** oder im Fall von Saisonarbeitsplätzen **mehrfach befristete** Beschäftigungsverhältnisse.
- Der Arbeitsplatz befindet sich **im Gebiet der FLAG** und wird im Rahmen der EMFF-Intervention geschaffen (ebenfalls berücksichtigt werden können Arbeitsplätze, die von außerhalb des FLAG-Gebiets ansässigen Unternehmen geschaffen werden, sofern sich die betreffenden Arbeitsplätze im Gebiet der FLAG befinden und für die LES von Bedeutung sind).
- Die Arbeitsplätze brauchen keinen direkten Bezug zur Fischerei oder zu anderen meereswirtschaftlichen Branchen aufzuweisen. Es werden auch Arbeitsplätze **in anderen Sektoren** berücksichtigt, die für das Gebiet und die LES der FLAG relevant sind.

### 2. Anzahl der erhaltenen Arbeitsplätze

Für diesen Indikator gilt:

- Berücksichtigt wird die Anzahl der **Personen** in **bereits bestehenden entgeltlichen** Beschäftigungsverhältnissen.
- Berücksichtigt werden Personen, die gegen Entgelt **abhängig beschäftigt**, zum Zweck der Gewinnerzielung **selbständig** oder **mitarbeitende Familienangehörige** sind.
- Die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse soll in **Vollzeitäquivalenten** (VZÄ) unter Zugrundelegung des nationalen VZÄ-Koeffizienten angegeben werden. Ein Selbständiger ist als ein VZÄ zu betrachten.
- Berücksichtigt werden **unbefristete** oder im Fall von Saisonarbeitsplätzen **mehrfach befristete** Beschäftigungsverhältnisse.
- Der Arbeitsplatz befindet sich **im Gebiet der FLAG** (ebenfalls berücksichtigt werden können Arbeitsplätze, die von außerhalb des FLAG-Gebiets ansässigen Unternehmen geschaffen werden, sofern sich die betreffenden Arbeitsplätze im Gebiet der FLAG befinden und für die LES von Bedeutung sind).
- Berücksichtigt werden Arbeitsplätze, die **gefährdet** sind und ohne EMFF-Intervention voraussichtlich wegfallen. Maßgebend für die Berücksichtigung einer Branche bei der Indikatorberechnung sind die LES und die Mitwirkung eines lokalen Partners.

<sup>9</sup> Unterstützungsstelle für Begleitung und Bewertung in Fischerei und Aquakultur

- Die Arbeitsplätze brauchen keinen direkten Bezug zur Fischerei oder zu anderen meereswirtschaftlichen Branchen aufzuweisen. Es werden auch Arbeitsplätze **in anderen Sektoren** berücksichtigt, die für das Gebiet und die LES der FLAG relevant sind.

### 3. Anzahl der gegründeten Unternehmen

Für diesen Indikator gilt:

- Berücksichtigt wird **jedwede organisierte und eingetragene Tätigkeit**, die den Tausch von **Produkten oder Dienstleistungen** untereinander oder gegen Geld zum Gegenstand hat.
- Nicht berücksichtigt werden **qualitative Faktoren** wie Laufzeit oder Umsatzerlöse.
- Berücksichtigt werden Unternehmensgründungen jeder Art im FLAG-Gebiet, die **für die LES relevant** und auf **eine EMFF-Intervention zurückzuführen** sind.
- Maßgebend ist die Mitwirkung eines **lokalen Partners** an einem **Vorhaben** (d. h. einem lokalen Projekt).
- **Ebenfalls berücksichtigt werden Tochtergesellschaften und Niederlassungen** von Unternehmen mit Sitz außerhalb des FLAG-Gebiets.



*Die französische FLAG Pays de Vannes<sup>10</sup> in der Bretagne hat für die Beobachtung der Beschäftigungslage ein besonderes Verfahren vorgesehen. Es stützt sich auf die Erfahrungen mit dem „Beschäftigungs-Observatorium“, mit dem die zuständigen Stellen des Pays in der abgelaufenen Programmperiode aufschlüsselten, welche Arbeitgeber welche Arbeitsplätze anboten und welche Arbeitnehmer welche Arbeitsplätze nachfragten. Die entsprechenden Daten wurden quartalsweise erhoben und einmal jährlich einer Gesamtanalyse unterzogen.*

*Es wurde ein Lenkungsausschuss aus Vertretern der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft (Datenanbieter inbegriffen) gebildet, der festlegte, anhand welcher Daten man sich einen Gesamtüberblick über die Beschäftigungslage in der Region verschaffen wollte. Es wurden unter anderem Daten über Arbeitnehmer, Arbeitgeber, Arbeitsmarkt, Arbeitsplatzangebote, Unternehmenssituation und Mobilität erhoben.*

*Als Voraussetzung für die Aufstellung eines Ausbildungsprogramms für sozial benachteiligte Jugendliche wurden im Sommer 2013 zusätzlich der Arbeitskräftebedarf gebietsansässiger Hotels und Restaurants und der IT-Bedarf gebietsansässiger Unternehmen analysiert.*

*Das Beschäftigungs-Observatorium unterstützte ferner die Vernetzung der mit Arbeitsmarktfragen befassten Stellen, organisierte diverse Veranstaltungen (Themenkonferenzen, Beschäftigungsforen, Partnerbörsen) und ermöglichte einen vielfältigen Online-Informationsaustausch.*

Zwar sind auch für den **Ertrag** obligatorische Indikatoren (Anzahl der LES, Anzahl der Maßnahmen für vorbereitende Unterstützung, Anzahl der Kooperationsprojekte) aufgestellt worden, doch sind diese weniger für die FLAG als vielmehr für die Verwaltungsbehörden von Interesse (auch wenn die FLAG den Verwaltungsbehörden möglicherweise Auskunft über Kooperationsprojekte erteilen müssen).

10 Die in diesem Leitfaden behandelten Methoden der FLAG und der Verwaltungsbehörden sind weder als bewährte Praxis noch als Musterbeispiel zu betrachten, sondern lediglich als Anregung für andere FLAG und Verwaltungsbehörden. Sie wurden mehrheitlich auf dem FARNET-Seminar „Ergebnisorientiertes CLLD in Fischwirtschaftsgebieten“ (Helsinki, 24. bis 26. Mai 2016) vorgestellt.

# 4. Festlegung von Zielvorgaben

Zur Kontrolle des Fortschritts auf dem Weg zum Ziel ist es mit der Auswahl der richtigen Indikatoren nicht getan. Vielmehr sollen für jede Strategie unmissverständliche **Zielmarken (Zielvorgaben)** gesetzt werden, die quantitativ und qualitativ zum Ausdruck bringen, was erreicht werden soll. Dabei dürfen Zielvorgaben und Indikatoren, auch wenn sie in enger Beziehung zueinander stehen, nicht miteinander verwechselt werden. Ein **Indikator** ist eine veränderliche Größe, mit der gemessen wird, inwieweit LES-Ziele erreicht werden, aber:



eine **Zielmarke** ist ein von der FLAG angestrebter konkreter Indikatorwert.

Lautet das Ziel beispielsweise „erhöhte Erlöse aus dem Fischverkauf“, so könnte der Indikator „Umsatzerlöse aus dem Fischverkauf im Jahr 2016 in Prozent der Umsatzerlöse im Jahr 2015“ und die Zielmarke „105 %“ lauten, was einer Steigerung um 5 % entsprechen würde. Dabei ist zu beachten, dass die FLAG die **Vergleichsbasis** (den Ausgangswert vor Interventionsbeginn) kennen müsste, also in diesem Fall die Umsatzerlöse zu Beginn der FLAG-Tätigkeit.

In der folgenden Tabelle sind weitere Beispiele für Ziele, Indikatoren und Zielmarken (aus dem FARNET-Seminar „Ergebnisorientiertes CLLD in Fischwirtschaftsgebieten“ vom Mai 2016 in Helsinki) aufgeführt.

Spezifisches Ziel <i>(und gegebenenfalls Maßnahme)</i>	Ergebnisindikator	Zielmarke
Bessere Zusammenarbeit mit dem Fischfachhandel	Anzahl der Fischhändler, die einen Partnerschaftsvertrag abschließen	1
Höherer Konsum von Fisch regionaler Herkunft <i>Maßnahme: Aufstellung eines Programms zur Steigerung des Bezugs von Fisch durch regionale Unternehmen (Gastronomie, Fischverarbeitung)</i>	Anzahl der gebietsansässigen Unternehmen, die dem Programm beitreten	15-20
Werbung für die Region als ganzheitliches Tourismusangebot <i>Maßnahme: Schaffung einer gemeinsamen Marke für die Region</i>	Anzahl der gebietsansässigen Unternehmen, die binnen zwei Jahren ihre Produkte bzw. Dienste unter der Marke anbieten (von ca. 100)	mind. 25

Bei der Bestimmung von Zielmarken ist es wichtig, die Erfordernisse und die Möglichkeiten der Region unter Einschluss der Personal- und Mittelausstattung der FLAG zu beachten. Die Zielmarken sollten zwar ambitioniert (d. h. den Erfordernissen gerecht werden), aber auch realistisch (d. h. die sachlichen, personellen und finanziellen Grenzen nicht überschreiten) sein.

Bisweilen und insbesondere dann, wenn ein Ergebnis nur unter Anwendung eines komplexen Maßnahmenpakets oder erst nach längerer Zeit erreichbar ist, kann es von Nutzen sein, für die Strategieausführung Etappenziele oder **Meilensteine** vorzugeben. Sie erleichtern der FLAG die Überwachung der Fortschritte hin zur Zielumsetzung.

Es ist sehr wichtig, die regionalen Interessenträger in die Bestimmung der Zielmarken für die lokale Strategie einzubinden, da sie die Erfordernisse des Gebiets eingehend kennen. Darüber hinaus sind die Interessengruppen möglicherweise zur ergänzenden Bereitstellung jener Personal-, Sach- und Finanzmittel in der Lage, die von den FLAG nicht aufgebracht werden können, aber zum Erreichen bestimmter Ziele erforderlich sind. Sehr wichtig ist zudem, dass sich die Interessenvertreter für das Erreichen der Zielmarken verantwortlich fühlen.

Da ein wesentliches Ziel bei den meisten, wenn nicht sogar allen FLAG in der Schaffung von Arbeitsplätzen besteht, wird es darauf ankommen, die Zielvorgaben für die Anzahl der geschaffenen Arbeitsplätze realistisch zu halten. Wie aus Untersuchungen aus früheren Programmperioden hervorgeht, beläuft sich der Finanzbedarf (auf EU-Ebene) für die Schaffung eines Arbeitsplatzes im Rahmen von CLLD auf durchschnittlich 100.000 EUR. Der Aufwand schwankt jedoch erheblich je nach Art und wirtschaftlichem Potenzial einer Region und ist daher lediglich als grobe Orientierungsgröße betrachten.



TIPS

Die im Folgenden aufgeführten Fragen könnten beim **Setzen von Zielmarken** für Ihre Strategie von Nutzen sein.

#### ERFORDERNISSE IM VERGLEICH ZU PERSONAL- UND MITTELAUSSTATTUNG

##### - **Entspricht die Zielmarke den Erfordernissen Ihres Gebiets?**

Sind Schulungsmaßnahmen für X Personen wirklich erforderlich? Hat die Zielgruppe überhaupt Interesse? Überprüfen Sie Ihre Zielmarke anhand Ihrer Analyse des strategischen Nutzens und ziehen Sie nötigenfalls ein Gutachten oder eine Expertenstudie zu Rate.

##### - **Verfügen Sie über genügend Personal und Mittel, um die Zielmarke zu erreichen?**

Denken Sie sorgfältig über das Budget der FLAG, aber auch über die von den lokalen Handlungsträgern einzubringende Kofinanzierung nach. Prüfen Sie, ob Ihr Personalbestand zum Erreichen der Zielmarke ausreicht, und berücksichtigen Sie dabei nicht nur die bezahlten Mitarbeiter der FLAG, sondern auch die ehrenamtlichen Helfer. Sind Sie beispielsweise imstande, in jedem Fischerhafen Ihres Gebiets eine abendliche Sensibilisierungsveranstaltung zu organisieren?

#### LEISTUNGSVERGLEICH

##### - **Haben wir in der abgelaufenen Programmperiode eine vergleichbare Maßnahme ergriffen? Welche Zielmarken haben wir diesbezüglich festgelegt? Welche Zielmarken haben wir erreicht?**

Sie brauchen nicht automatisch die gleichen Zielmarken wie in der Vorperiode anzusetzen. Sollten Sie aber eine wesentliche Änderung beabsichtigen, dann vergewissern Sie sich, dass die Änderung gerechtfertigt ist (größeres/kleineres Gebiet der FLAG, größere Erfahrung auf Seiten der Unternehmen mit entsprechend schnellerer Projektabwicklung usw.). Die Stückkosten aus der Vorperiode (z. B. die Durchschnittskosten für die Schaffung eines Arbeitsplatzes) sollten berücksichtigt werden.

##### - **Wie lauten die Zielvorgaben für vergleichbare Maßnahmen bei anderen FLAG (oder gegebenenfalls LAG)?**

Bedenken Sie, dass zwischen den FLAG große Unterschiede bestehen. Daher sollten Sie Ihre FLAG mit gleichartigen und nicht mit solchen vergleichen, die ein erheblich größeres (oder kleineres) Budget aufweisen, für einen anderen Gebietstyp zuständig sind, mehr Erfahrung haben usw.

#### DARÜBER HINAUS MÜSSEN SIE MÖGLICHERWEISE

- eine **Anhörung der Interessenvertreter** durchführen;
- ein **Gutachten oder eine Expertenstudie zu Rate ziehen**.

#### VERGEWISSERN SIE SICH NOCH EINMAL, OB IHRE ZIELMARKE...

- ...nicht **zu hoch gesteckt** ist (in diesem Fall besteht die Möglichkeit, dass die Marke für Sie unerreichbar ist);
- ...nicht **zu niedrig gesteckt** ist (in diesem Fall besteht die Möglichkeit, dass Sie den Erfordernissen nicht gerecht werden und die Arbeitsmotivation nach dem Erreichen der Zielmarke nachlässt).



# farnet

## Kapitel 3/6

# Datenerhebung und Datenverwaltung



- 1 Formulierung strategischer Ziele
- 2 Auswahl von Indikatoren und Zielvorgaben
- 3 Datenerhebung und Datenverwaltung**
- 4 Annahme eines ergebnisorientierten Ansatzes
- 5 Bewertung der FLAG-Leistung
- 6 Über das zwingend Notwendige hinaus: Analyse der Breitenwirkung des CLLD-Konzepts in Fischwirtschaftsgebiete

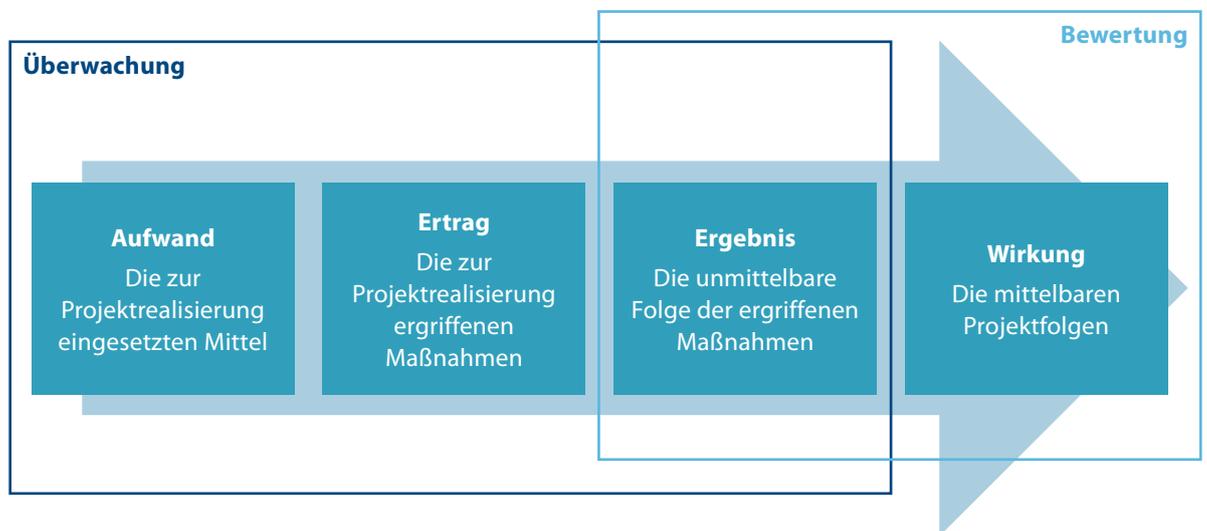
Eine gute Planung der lokalen Entwicklungsstrategie (LES) bewirkt nicht automatisch gute Ergebnisse. Vielmehr sind eine regelmäßige Fortschrittskontrolle und Ergebnismessung unerlässlich. Dafür muss die FLAG eindeutig bestimmen, **was** sie **wie** zu messen beabsichtigt. Das „Was“ wurde in **KAPITEL 2** behandelt; Gegenstand dieses Kapitels 3 ist das „Wie“ in Form von Begleitung und Bewertung, Datenerhebung und Datenverwaltung sowie Zusammenarbeit mit Bewertungsstellen.

Nach Maßgabe von Artikel 33 der Verordnung mit gemeinsamen Bestimmungen hat die LES „eine Beschreibung der Vorkehrungen für die Begleitung und Verwaltung der Strategie (...) und eine Beschreibung der speziellen Vorkehrungen für die Bewertung“ zu umfassen. Daher benötigen die FLAG ein System für die

- Meldung der vorgeschriebenen Begleitungsdaten an die Verwaltungsbehörden (siehe dazu auch die Ausführungen über allgemeingültige Indikatoren in **KAPITEL 2**);
- Beurteilung des Fortschritts beim Erreichen ihrer LES-Ziele;
- Beurteilung der Leistung der FLAG selbst (siehe **KAPITEL 5**).

## 1. Begleiten und bewerten

Begleitung und Bewertung liefern den FLAG die Faktengrundlage zur Überprüfung der LES-Logik, zur Kontrolle, ob die angestrebten Ergebnisse wie geplant erzielt wurden, und zur Feststellung des Verbesserungsbedarfs. Insofern sollten die FLAG in ihrer LES Vorkehrungen für eine effektive Begleitung und Bewertung treffen.



## 1.1. Begleitung



**Begleitung** bedeutet die fortwährende und systematische Kontrolle des Fortschritts bei der Ausführung des LES.

Folglich dient die Begleitung dazu, die Übereinstimmung von Strategieausführung und Strategieplanung im Blick zu behalten und Abweichungen von den operativen Zielen zu erkennen sowie nötigenfalls zu korrigieren.<sup>11</sup> Dabei liegt das Augenmerk weniger auf Ergebnisdaten als vielmehr auf quantitativen Aufwands- und Ertragsdaten.

Die aus der systematischen Begleitung gewonnenen Informationen leisten einen wichtigen Bewertungsbeitrag und können Fragen aufwerfen, die im Zuge der Bewertung beantwortet würden. Folglich sollten die FLAG bei ihren Begleitungsmaßnahmen auch die Erfordernisse der Bewertung im Auge behalten.

## 1.2. Bewertung



**Bewertung** ist die regelmäßige Begutachtung von Planung, Umsetzung und Ergebnisse einer Strategie, deren Ausführung läuft oder abgeschlossen ist.

Die Bewertung ergänzt die Begleitung insofern, als sie genauer darüber Aufschluss gibt, ob und warum etwas funktioniert hat oder nicht. Die Begleitung erstreckt sich in erster Linie auf die Erhebung von Daten und Fakten; die Bewertung hingegen soll vor allem die Grundlage für eine Urteilsbildung liefern.<sup>12</sup> Folglich ist sie für das Verständnis von Ursache und Wirkung und somit für die Beantwortung der Frage, ob und inwieweit sich die beobachteten Ergebnisse auf die Arbeit der FLAG zurückführen lassen, sowie für das Erkennen nicht beabsichtigter Auswirkungen unverzichtbar. Diese Erkenntnisse können im Rahmen einer allgemeinen Begleitung unter Umständen nicht gewonnen werden.

11 [http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official\\_documents/updated\\_eff\\_workingpaper\\_on\\_indicators\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official_documents/updated_eff_workingpaper_on_indicators_en.pdf)

12 <https://www.oecd.org/regional/leed/42748793.pdf>

## 2. Daten und Fakten

Die unter Anwendung des Begleitungs- und Bewertungssystems der FLAG gewonnenen Informationen müssen für alle Indikatoren des LES geeignet sein. Sie lassen sich aus unterschiedlichen Quellen gewinnen.

### a. Berichte und sonstige Unterlagen

- Ausführungs- und Kontrollberichte über von der FLAG geförderte Vorhaben,
- Unterlagen über Entscheidungen der FLAG,
- Fortschritts-, Quartals- oder Jahresberichte über Maßnahmen der FLAG,
- Untersuchungen zu Einzelthemen oder Einzelaspekten sowie ältere Sachstands- oder Bewertungsdokumente;
- externe Quellen wie etwa nationale Statistiken, Daten inländischer Behörden unterschiedlicher Ebenen (dabei ist auf die richtige Verwaltungsebene zu achten, da die Daten für die FLAG andernfalls nutzlos sind), Unternehmensauskünfte von Handelskammern oder Fremdenverkehrsämtern usw.

### b. Bei Begünstigten und sonstigen Interessenträgern direkt erhobene Daten

- Begehungen und Stichprobenkontrollen bei geförderten Vorhaben,
- Gruppen- und Einzelbefragung von Begünstigten einschließlich Zielgruppenkonferenzen;
- Protokolle von Lenkungsausschuss- und Arbeitsgruppensitzungen sowie von FLAG-Jahreshauptversammlungen;
- Sitzungsprotokolle von Interessenträger- und Gemeinschaftskonferenzen.

Welche Daten die FLAG mindestens erheben müssen, ergibt sich aus den Rechtsvorschriften der EU. Neben den allgemeingültigen Ergebnisindikatoren „Anzahl der geschaffenen und erhaltenen Arbeitsplätze“ und „Anzahl der gegründeten Unternehmen“ (siehe **KAPITEL 2**) werden Daten über **die zur Finanzierung ausgewählten Vorhaben** einschließlich **der Hauptmerkmale des Begünstigten und des Vorhabens** zu erheben sein.<sup>13</sup>

Folglich werden die FLAG für jedes Vorhaben neben den üblichen Daten wie Name und Geschlecht des Begünstigten, Größe des Unternehmens, Höhe der öffentlichen und privaten Förderung usw. die folgenden CLLD-spezifischen Daten erfassen müssen:

- **Art des Vorhabens** (Schaffung von Mehrwert, Diversifizierung, Umwelt, soziokulturelle oder politische Mitgestaltung, laufende Kosten und Sensibilisierung);
- **Art des Begünstigten** (juristische Person einschließlich staatlicher Stellen, natürliche Person, Berufsfischerschervereinigung, Erzeugerverband, überstaatliche Organisation, Forschungseinrichtung, Universität oder Mischformen).

Das Begleitungssystem der FLAG muss gewährleisten können, dass die entsprechenden Daten vorliegen. Dementsprechend sind die folgenden Fragen zu beantworten:

- Aus welchen Quellen stammen die Daten? Lassen sich die Datenquellen bewerten?
- Wer ist der Dateninhaber?
- Lassen sich die Daten auf der richtigen Verwaltungsebene erheben (Kommune, Kreis, Bezirk usw.)? Beziehen sich die Daten auf den betreffenden Zeitraum? Weisen die Daten die geeignete Form auf?
- Sind die Daten verlässlich?

<sup>13</sup> Artikel 97 Absatz 1 EMFF-Verordnung

Es sind stets die geltenden Vorschriften für **Datenzugriff** (etwa beim Zukauf von Daten) und **Datenschutz** zu beachten. Gerade bei der Verarbeitung von Begünstigten- oder Einzelbefragungsdaten fällt dem Datenschutz eine besondere Bedeutung zu. Viele FLAG-Partner (z. B. die Kommunalverwaltung oder das Fremdenverkehrsamt) erheben wahrscheinlich Daten, die für die Begleitung und Bewertung des LES möglicherweise von Nutzen sind; ein Austausch mit diesen Stellen über die Weitergabe der entsprechenden Daten bietet sich an.

In Abhängigkeit von den ausgewählten Ergebnisindikatoren werden die FLAG zusätzlich zu den Pflichtdaten andere Daten erheben. Wie aus dem folgenden Beispiel ersichtlich ist, lassen sich viele nützliche Daten direkt bei den Begünstigten erfassen.



*Die FLAG Masurische Seenplatte (die gleichzeitig eine LAG ist) ermittelt die für Fortschrittskontrolle und Ergebnisbewertung notwendigen Daten mit Hilfe eines an die Projektträger verteilten Fragebogens.<sup>14</sup> Die Fragen sind auf die spezifischen Ziele der (stark auf den Tourismus ausgerichteten) FLAG-Strategie zugeschnitten. Die Begünstigten sollen bei Projektabschluss die folgenden Angaben machen:*

- Anzahl der entwickelten lokalen bzw. regionalen Produkte;
- Anzahl der neuen touristischen Wander- und Radwege (Länge in km);
- Anzahl der geschaffenen Übernachtungs- und Parkplätze;
- Anzahl der errichteten Tourismusdatenbanken;
- Anzahl der Websites mit elektronischem Buchungssystem;
- Anzahl der Personen, die an einer Maßnahme zur ökologischen Bildung teilgenommen haben;
- Anzahl der Werbeschriften, Werbefilme usw. über das Gebiet.

*Darüber hinaus sollen im Fragebogen benannt werden:*

- die Hauptzielgruppe des Vorhabens;
- Probleme bei der Ausführung des Vorhabens, d. h.
  - die FLAG betreffende Probleme;
  - die zwischengeschaltete Stelle oder die Zahlstelle betreffende Probleme.

*Die FLAG erheben Daten ferner unter anderem durch Telefonumfragen, durch anonymisierte Befragungen von Personen, die von der FLAG Auskünfte oder Ratschläge erhalten haben, sowie durch die Auswertung von Presseartikeln und Kommentaren in sozialen Netzwerken.*

Die Datenerhebung der FLAG lässt sich mit einem durchdachten IT-System wesentlich vereinfachen. Eines der modernsten Systeme für die Erhebung von CLLD-Daten stellt die von der dänischen Verwaltungsbehörde entwickelte Software PROMIS (Project Result Oriented Management Information System) dar. Sie ermöglicht die automatische Erhebung der benötigten Daten auf der Grundlage eines elektronischen Antragsformulars. Eine ausführliche Beschreibung des Systems findet sich in **KAPITEL 4** und auf der [FARNET-Website](#).

<sup>14</sup> Die in diesem Leitfaden behandelten Methoden der FLAG und der Verwaltungsbehörden sind weder als bewährte Praxis noch als Musterbeispiel, sondern lediglich als Anregung für andere FLAG und Verwaltungsbehörden zu betrachten. Sie wurden mehrheitlich auf dem FARNET-Seminar „Ergebnisorientiertes CLLD in Fischwirtschaftsgebieten“ (Helsinki, 24. bis 26. Mai 2016) vorgestellt.

## 3. Zusammenarbeit mit Bewertungsstellen

Die meisten FLAG werden nicht umhinkommen, irgendwann eine Methode zur Bewertung ihrer LES auszuarbeiten. Dazu werden sie voraussichtlich ganz oder teilweise die im Folgenden genannten Schritte gehen müssen. Es ist unbedingt erforderlich, dass sie die **lokalen Interessengruppen an jedem Schritt beteiligen**.

### 1. Bewertungsumfang festlegen

Bei der Festlegung des Bewertungsumfangs sollte pragmatisch vorgegangen werden. Da es für eine vollumfängliche Bewertung häufig an Zeit, Mitteln oder Daten fehlt, bedarf es strategischer Entscheidungen beispielsweise zu folgenden Aspekten: Welche Daten werden für eine bedarfsgerechte Ergebnisbewertung mindestens benötigt? Wann sind höhere finanzielle Bewertungsaufwendungen gerechtfertigt? Unter welchen Umständen werden komplexere Bewertungsverfahren benötigt? Es ist wichtig, dass der Bewertungsumfang im Einklang mit den für die LES oder einzelne Projekte bereitstehenden Finanzmitteln steht (Grundsatz der Verhältnismäßigkeit) und zudem ein realistischer Zeitrahmen für die Bewertung veranschlagt wird.

### 2. Bewertungsfragen formulieren

Bewertungsfragen lauten in der Regel folgendermaßen:

- War die Intervention **relevant**? (Besteht ein Zusammenhang zwischen dem, was die FLAG anstrebt, und den vorhandenen Problemen und Erfordernissen?)
- War die Intervention **effektiv**? (Inwieweit entspricht das Erreichte dem ursprünglich Geplanten? Dazu werden die tatsächlichen und die erwarteten Erträge, Ergebnisse und Auswirkungen miteinander verglichen.)
- War die Intervention **effizient**? (Wie stellen sich die Erträge und Ergebnisse im Verhältnis zu den für sie geleisteten Aufwendungen – insbesondere finanzieller Art – dar [Kosten-Nutzen-Verhältnis]?)
- War die Intervention **nützlich**? (Inwieweit entspricht die Interventionswirkung – ungeachtet der im LES ausgewiesenen Ziele – den tatsächlichen Erfordernissen des Gebiets?)
- War die Intervention **nachhaltig**? (Sind die Ergebnisse von Dauer, ist die Veränderung ohne weitere Zuwendungen der öffentlichen Hand zukunftsfähig?)

### 3. Datenquellen identifizieren

Die FLAG sollte dafür Sorge tragen, dass die auf dem Wege der Begleitung erhobenen Daten für die Bewertungsstellen zugänglich und einsatzfähig sind. Die FLAG sollte ferner konkretisieren, welche weiteren Daten etwa im Wege von Umfragen oder Einzelbefragungen zum Zweck der Bewertung erhoben werden sollen.

### 4. Zwischen **Selbstbewertung** und **Fremdbewertung** wählen

Wenn das Hauptanliegen darin besteht, die LES aus Sicht eines unabhängigen Dritten bewerten zu lassen, sollte eine Fremdbewertung in Form eines externen Gutachtens in Auftrag gegeben werden. Dadurch erhält die FLAG außerdem Zugriff auf das Fachwissen der Sachverständigen und die Ressourcen eines externen Unternehmens. Demgegenüber bietet die Selbstbewertung den Vorteil, dass sie von Personen vorgenommen wird, die das Gebiet, die maßgebenden Akteure und die LES eingehend kennen. Darüber hinaus bietet die Selbstbeurteilung bessere Möglichkeiten für formlose Hinweise und Anmerkungen aus Belegschafts-, Begünstigten- und anderen interessierten Kreisen. Eine gute Lösung besteht bisweilen in der Wahl eines Mittelwegs: Die Bewertung wird von einem Angehörigen der FLAG unter Mitwirkung eines Gutachters vorgenommen.

### 5. Über die **Verwendung der Bewertungsergebnisse** entscheiden

Ungeachtet dessen, ob die Bewertung in Eigenregie oder von einem Gutachter durchgeführt wird, ist es unerlässlich, dass die maßgebenden Entscheidungsträger der FLAG den vorläufigen Bewertungsbericht lesen und kommentieren und die Erkenntnisse und Empfehlungen daraus anwenden.

Zur Klarstellung der bewertungsbedingt zu ergreifenden **Maßnahmen** kann es hilfreich sein, die wesentlichen Aspekte des Bewertungsberichts nach dem folgenden Muster festzuhalten:

Bewertungsergebnis	Schlussfolgerung	Empfehlung	Maßnahme

Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Bewertungsergebnisse und die Entscheidungen über ihre Verwendung auch den **Interessenträgern** der FLAG **und der Bevölkerung** im Gebiet der FLAG mitgeteilt werden. Die Verbreitung der Bewertungsergebnisse kann zahlreichen Zwecken dienen; unter anderem kann sie

- den unter Anwendung der LES und der LES-Projekte geschaffenen Mehrwert für diverse gesellschaftliche Gruppen belegen;
- die Arbeitsweise der in die LES-Ausführung eingebundenen Organisationen optimieren;
- die Rechenschaftslegung über die Verwendung von Mitteln der öffentlichen Hand sichern;
- weitere Fördermittel freisetzen.

Die mediale Verbreitung der Bewertungsergebnisse kann ferner das Verständnis und die Mitwirkungsbereitschaft der Bevölkerung vor Ort stärken. Allerdings stellt die Veröffentlichung des vollständigen Bewertungsberichts möglicherweise nicht das probate Mittel dar; besser geeignet ist zumeist eine Kurzfassung in leicht verständlicher Sprache.

#### Reflexionsfragen

Überlegen Sie, welche Daten Sie gegenwärtig für die von Ihrer FLAG geförderten Projekte erheben. Sind die Daten ausreichend, um die Fortschritte zur Erreichung Ihrer Ziele zu überwachen?

Wenden Sie Zeit und Arbeitskraft zur Beschaffung von Daten auf, die für Begleitungszwecke nicht laufend benötigt werden? Würde es folglich ausreichen, diese Daten erst in der Bewertungsphase zu erheben?

Haben Sie Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Bewertungsstellen? Wie schlägt sich diese Erfahrung in dem aktuellen Begleitungs- und Bewertungssystem Ihrer FLAG nieder?



# farnet

## Kapitel 4/6

# Annahme eines ergebnisorientierten Ansatzes



- 1 Formulierung strategischer Ziele
- 2 Auswahl von Indikatoren und Zielvorgaben
- 3 Datenerhebung und Datenverwaltung
- 4 Annahme eines ergebnisorientierten Ansatzes**
- 5 Bewertung der FLAG-Leistung
- 6 Über das zwingend Notwendige hinaus: Analyse der Breitenwirkung des CLLD-Konzepts in Fischwirtschaftsgebiete

# 1. Besondere Merkmale des CLLD-Konzepts

Die meisten Organisationen können nach der Entscheidung über die strategischen Ziele, Indikatoren und Zielvorgaben ihre Arbeit aufnehmen. Allerdings werden Maßnahmen (Vorhaben/Projekte), die zur Schaffung von Arbeitsplätzen, zur Steigerung des Einkommens von Fischern usw. beitragen, aufgrund des partizipativen Ansatzes von CLLD von unterschiedlichen Stellen getragen. Dabei besteht die Rolle der FLAG grundsätzlich nicht darin, die zum Erreichen der strategischen Ziele notwendigen Vorhaben oder Projekte auszuführen (obwohl die FLAG wichtige Vorhaben durchaus selber ausführen dürfen), sondern die Begünstigten bei der Planung derartiger Projekte oder Vorhaben zu unterstützen. Gleichwohl liegt die Hauptverantwortung für die erfolgreiche Realisierung der lokalen Entwicklungsstrategie (LES) weiterhin bei der jeweiligen FLAG.

Die FLAG können auf vielfältige Art und Weise dazu beitragen, dass die geförderten Vorhaben Ergebnisse hervorbringen, die mit den Zielen des LES in Einklang stehen.<sup>15</sup> Die entsprechenden Handlungsmöglichkeiten der FLAG lassen sich grob in drei Gruppen unterteilen:

- Projektauswahl;
- Sensibilisierung und Aufklärung;
- Unterstützung bei der Projektentwicklung.

Darüber hinaus nehmen die FLAG im Zusammenhang mit dem Erreichen von Ergebnissen viele weitere Aufgaben wie etwa Begleitung und Bewertung wahr, wie bereits ausführlich in **KAPITEL 3** dargestellt. Die von den FLAG zwecks Realisierung der LES auszuführenden Maßnahmen sind im „**Aktionsplan**“ (in manchen Mitgliedstaaten auch „Geschäftsplan“ genannt) der FLAG dargelegt, welcher Bestandteil der LES sein sollte.<sup>16</sup>

15 Die Aufgaben der lokalen Aktionsgruppen umfassen gemäß Artikel 34 der Verordnung mit gemeinsamen Bestimmungen folgende:

- (a) Aufbau von Kapazitäten der lokalen Akteure zur Entwicklung und Durchführung von Vorhaben, einschließlich der Förderung ihrer Projektmanagementfähigkeiten;
- (b) Ausarbeiten eines nicht diskriminierenden und transparenten Auswahlverfahrens und von objektiven Kriterien für die Auswahl der Vorhaben, die Interessenkonflikte vermeiden und gewährleisten, dass mindestens 50 % der Stimmen in den Auswahlentscheidungen von Partnern stammen, bei denen es sich nicht um Behörden handelt, und die die Auswahl durch das schriftliche Verfahren erlauben;
- (c) Gewährleisten der Kohärenz mit der von der örtlichen Bevölkerung betriebenen Strategie für lokale Entwicklung bei der Auswahl der Vorhaben durch Einstufung dieser Vorhaben nach ihrem Beitrag zum Erreichen der Ziele und zur Einhaltung der Vorsätze dieser Strategie;
- (d) Ausarbeitung und Veröffentlichung von Aufrufen zur Einreichung von Vorschlägen oder eines fortlaufenden Verfahrens zur Einreichung von Projekten, einschließlich der Festlegung von Auswahlkriterien;
- (e) Entgegennahme von Anträgen auf Unterstützung und deren Bewertung;
- (f) Auswahl der Vorhaben und die Festlegung der Höhe der Finanzmittel oder gegebenenfalls die Vorstellung der Vorschläge bei der für die abschließende Überprüfung der Förderfähigkeit zuständigen Stelle noch vor der Genehmigung;
- (g) Bewertung der Umsetzung der von der örtlichen Bevölkerung betriebenen Strategie für lokale Entwicklung und der unterstützten Vorhaben sowie die Durchführung spezifischer Bewertungstätigkeiten im Zusammenhang mit dieser Strategie.

16 Nach Maßgabe von Artikel 33 der Verordnung mit gemeinsamen Bestimmungen umfasst die lokale Strategie unter anderem „einen Aktionsplan zur Veranschaulichung der Umsetzung der Ziele in Maßnahmen“.

## 2. Ergebniserfolg mittels Projektauswahl

Eine der wichtigsten Aufgaben der FLAG besteht in der Auswahl von Projekten, die zum Erreichen der Ziele der lokalen Strategie beitragen. Dementsprechend sollten sämtliche die Projektauswahl betreffenden Tätigkeiten wie beispielsweise die Terminierung und Organisation von Aufforderungen (zur Einreichung von Projektvorschlägen), die Formulierung von Auswahlkriterien und die Bewertung und Beurteilung von Projekten unter Beachtung der strategischen Ziele erfolgen.

- Die FLAG könnten beispielsweise zur Anregung von Vorhaben, deren Schwerpunkt auf wichtigen strategischen Zielen liegt, entsprechende thematische **Projektauforderungen** bzw. Projektwettbewerbe in die Wege leiten. Die Aufforderungen sollten mit Aufklärungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen der FLAG einhergehen. Zudem sollten die FLAG versuchen, die Planung einiger weniger hochwertiger Projekte frühzeitig zu unterstützen und anderen Akteuren das Potenzial der CLLD-Finanzierung anhand dieser Projekte zu verdeutlichen.



*Die FLAG Liepaja<sup>17</sup> in Lettland organisiert jährlich einen Wettbewerb um die besten von der FLAG geförderten Projekte. Die Projektauswahl liegt in den Händen eines Gremiums aus Mitgliedern der FLAG, die Preisvergabe erfolgt in den Kategorien*

- *Beste Fremdenverkehrsinitiative*
- *Erfolgreichstes Unternehmen in der Fischwirtschaft*
- *Projekt des Jahres zur Stärkung von Fischwirtschaftsgebieten.*

*Vorschlagsberechtigt ist jeder Einwohner im Gebiet der FLAG. Teilnahmeberechtigt sind alle Projekte, die von der FLAG gefördert sind, in dem Gebiet realisiert werden und einen Beitrag zum Erreichen der Ziele der FLAG-Strategie leisten.*

*Alle Projektträger im Gebiet werden zur Teilnahme am Wettbewerb eingeladen. Sie erhalten so Gelegenheit, die Ergebnisse ihrer Arbeit einem breiten Publikum vorzustellen und Anregungen für andere zu geben. Der FLAG eröffnet sich durch den Wettbewerb die Möglichkeit, Daten zu erheben, Ergebnisse zu analysieren, eine Projekteffizienz-Rangordnung zu erstellen und das Verantwortungsbewusstsein der Projektbegünstigten zu stärken.*

- Weitere wichtige Mittel zur Gewährleistung der strategischen Passform geförderter Vorhaben verkörpern **Projektauswahlkriterien** sowie unterschiedliche Methoden der Projektbewertung und Projektbeurteilung. Sie werden von vielen FLAG bereits im Zuge der Strategieplanung erarbeitet, können aber natürlich zu einem späteren Zeitpunkt immer noch konkretisiert werden, insbesondere, wenn sich zeigt, dass die eingereichten Projektvorschläge nicht mit den strategischen Zielen in Einklang stehen.

17 Die in diesem Leitfaden behandelten Methoden der FLAG und der Verwaltungsbehörden sind weder als bewährte Praxis noch als Musterbeispiel, sondern lediglich als Anregung für andere FLAG und Verwaltungsbehörden zu betrachten. Sie wurden mehrheitlich auf dem FARNET-Seminar „Ergebnisorientiertes CLLD in Fischwirtschaftsgebieten“ (Helsinki, 24. bis 26. Mai 2016) vorgestellt.

Daher reicht allein die Festlegung von Kriterien für qualitativ hochwertige Projekte nicht aus. Die FLAG sollten vielmehr auch dafür sorgen, dass die Kriterien mit den strategischen Zielen in Einklang stehen, und die Projektträger zur Ausarbeitung von Projekten anhalten, die einen gewichtigen Beitrag zu den gewünschten Ergebnissen leisten.

Die folgende Tabelle enthält Beispiele für ergebnisorientierte Projektauswahlkriterien, die im Mai 2016 von Arbeitsgruppen auf dem FARNET-Seminar „Ergebnisorientiertes CLLD in Fischwirtschaftsgebieten“ in Helsinki erarbeitet wurden.

Kriterium	Anmerkung
<b>Ist der Begünstigte der Fischwirtschaft zuzurechnen?</b>	<i>Dieses Kriterium ist besonders wichtig, wenn die geförderten Projekte zur Steigerung des Einkommens von Fischern beitragen sollen.</i>
<b>Beinhaltet das Projekt einen gemeinschaftlichen Ansatz mit einer Zusammenarbeit von mindestens zwei Körperschaften?</b>	<i>Dieses Kriterium hilft beim Erkennen von Projekten, die eine größere Reichweite aufweisen und deshalb möglicherweise mehr Zuspruch aus der Bevölkerung erhalten.</i>
<b>Genügt das aus dem Vorhaben entstehende Produkt den branchenüblichen Maßstäben?</b>	<i>Dieses Kriterium kann beispielsweise für touristische Angebote von großer Bedeutung sein.</i>
<b>Ist der Begünstigte im Gebiet der FLAG ansässig und dort auch geschäftlich tätig?</b>	<i>Dieses Kriterium ist wichtig, wenn die FLAG gebietsansässige KMU fördern möchte. Will sie hingegen neue Absatzmärkte für Fisch aus ihrem Gebiet erschließen, könnte es interessant sein, gebietsfremde Betriebe einzubeziehen.</i>
<b>Plant der Begünstigte die Einstellung von Praktikanten oder jugendlichen Auszubildenden?</b>	<i>Dieses Kriterium ist besonders wichtig, wenn die FLAG eine bessere Beschäftigungsfähigkeit der Bevölkerung in ihrem Gebiet anstrebt.</i>



Die dänische Verwaltungsbehörde hat ein Online-System entwickelt, mit dem von LAG und FLAG geförderte CLLD-Vorhaben von der Beantragung über die Bewertung bis zur Umsetzung vollständig erfasst werden können.<sup>18</sup> Das System hilft insbesondere bei der Priorisierung von Vorhaben anhand von Kriterien, die gemeinsam mit den LAG und FLAG aufgrund der Erfahrungen aus der Programmperiode 2007-2013 festgelegt wurden.

Die acht **Priorisierungskriterien** lauten:

- a. Projektbeschreibung und Antragsteller (mit sieben Unterkriterien, u. a. Projektbeschreibung, Projektbegründung, Realitätsnähe, Budget, Kapazität des Antragstellers);
- b. Bekanntheitsgrad (mit den zwei Unterkriterien Werbung/Aufklärung und Replikationsfähigkeit);
- c. Bedeutung für die Entwicklungsstrategie der LAG bzw. FLAG (mit zwei Unterkriterien);
- d. Verankerung in der Region (mit vier Unterkriterien, u. a. lokale Identität, lokale Ressourcen und lokale Erfahrung)
- e. Kooperation (mit den fünf Unterkriterien Kooperationsqualität, Kooperationshäufigkeit, Kooperationsverbindlichkeit, sektorübergreifende Beteiligung und neue Netzwerke);
- f. Innovation (Hoher Grad an Neuheit des Projekts und dessen Ergebnisse und Wirkungen);
- g. Nachhaltigkeit (mit den drei Unterkriterien Risikogewichtung/Tragfähigkeit, ökologisches Profil, Zukunftsfähigkeit in der Bevölkerung);
- h. Effekte (mit den fünf Unterkriterien ökonomische, ökologische, klimatische, soziale und kulturelle Effekte).

Vor Erlass der Aufforderung zur Einreichung von Projektvorschlägen gewichten die FLAG jene Kriterien, die unter LES-Gesichtspunkten die größte Relevanz aufweisen. Der FLAG-Vorstand kann beispielsweise für das Unterkriterium „ökologische Effekte“ oder das Kriterium „Kooperation“ eine höhere Gewichtung beschließen als die vom System vorgegebene Durchschnittsgewichtung. In diesem Fall würden Vorhaben mit einer hohen Kooperationspunktzahl besser bewertet als bei einer FLAG, die dem Kriterium Kooperation kein höheres Gewicht beigemessen hat. Auch für andere Prioritäten wie beispielsweise junge Antragsteller oder Gebiete mit besonderem Bedarf kann von der Durchschnittsgewichtung abgewichen werden.

Für jedes Kriterium wird eine Punktzahl von 0 bis 5 vergeben. Maßgebend sind die Regeln zur Bewertung und Beurteilung der einzelnen Unterkriterien. Die Punktvergabe kann sowohl einzeln durch die Mitglieder des Auswahlgremiums als auch gesammelt durch das Auswahlgremium als Ganzes erfolgen. Nach der Entscheidung empfiehlt die FLAG die Vorhaben mit den höchsten Punktzahlen zur Genehmigung durch die Verwaltungsbehörde.

18 Das System heißt PROMIS (Project Result Oriented Management Information System)

### 3. Ergebniserfolg mittels Sensibilisierung und Aufklärung

Zur Sensibilisierung der Bevölkerung und zur Ansprache derjenigen potenziellen Projektträger, die am besten zum Erreichen der strategischen Ziele beitragen könnten, steht den FLAG ein breites Spektrum an Instrumenten und Methoden zur Verfügung.<sup>19</sup> Einige davon werden im Folgenden erläutert. Da jedoch reichlich Spielraum für andere Möglichkeiten vorhanden ist, sind die FLAG aufgefordert, sich eigene Gedanken zu machen.

- **Treffen mit Interessenträgern.** Der persönliche Kontakt zwischen Beschäftigten oder Führungskräften der FLAG und potenziellen Projektträgern beispielsweise aus der Fischwirtschaft stellt eine unabdingbare Voraussetzung für die Anregung von Projektanträgen dar. Es bieten sich unter anderem Einzel- oder Gruppengespräche oder Themendiskussionen (etwa über bestimmte Projektarten) an.



TIPPS

*Die polnische FLAG Mórénka organisiert regelmäßig Mittwochsgespräche über Finanzierungsmöglichkeiten für unterschiedlich geartete Begünstigte (z. B. „Mittwochsgespräch über Finanzierungsmöglichkeiten für NGO“ oder „Mittwochsgespräche über Finanzierungsmöglichkeiten für KMU“). Dabei können die potenziell Begünstigten unter anderem in Erfahrung bringen, ob ihr Projekt mit den strategischen Zielen in Einklang steht.*

- **Informationsveranstaltungen.** Die FLAG kann Veranstaltungen speziell für jene Projektträger organisieren, die potenziell den größten Beitrag zum Erreichen strategischer Ziele leisten können. Sollen im Rahmen der LES beispielsweise neue Einkommensquellen für Fischer erschlossen werden, könnte die FLAG einen „Tag der offenen Tür“ für Fischer ausrichten, die bereit und in der Lage sind, sich ein zweites Standbein zu schaffen. Auf einer solchen Veranstaltung könnten beispielsweise Projektträger aus der abgelaufenen Programmperiode ihre Erfahrungen mit Achse-4-Projekten weitergeben und die neuen Begünstigten zur Einreichung von Anträgen ermutigen. Man könnte ferner Veranstaltungen anderer Körperschaften (z. B. der Kommune) nutzen, sofern sie von der richtigen Zielgruppe besucht werden.
- **Beratung.** Manche FLAG verfassen Ratgeber, die potenziell Begünstigten dabei helfen, ihre Förderanträge den Zielen des LES entsprechend auszuarbeiten. In jedem Fall ist es wichtig, die strategischen Ziele der FLAG und die erwarteten Ergebnisse deutlich zu machen, damit die Projektvorschläge der Begünstigten zur LES passen.



TIPPS

*Die spanische FLAG Mariña Ortegal hat ein zweiseitiges Merkblatt erstellt, das eine leicht verständliche Kurzdarstellung ihrer strategischen Ziele sowie Informationen über förderungswürdige Anträge, Maßnahmen und Zuschusshöhe enthält. Die FLAG hat ferner über ihr Gebiet verteilt eine Reihe von Informationsveranstaltungen organisiert, im Rahmen derer sich potenziell Begünstigte im Gespräch mit der FLAG-Leitung eingehender über Finanzierungsmöglichkeiten erkundigen konnten.*

<sup>19</sup> Zum Thema Sensibilisierung der Bevölkerung gibt es zahlreiche Leitfäden, die den FLAG als Anregung dienen können (siehe Anhang „Weitere Informationsquellen“).

## 4. Ergebniserfolg mittels Unterstützung bei der Projektentwicklung

Die FLAG können Projektträgern bei der Entwicklung von Projekten, die zum Erreichen der strategischen Ziele beitragen, dadurch helfen, dass sie die Projektentwicklung direkt unterstützen. Dabei ist allerdings zu vermeiden, dass die an der Projektentwicklung beteiligten Mitarbeiter der FLAG später auch an der Bewertung mitwirken (also beispielsweise die Förderwürdigkeit des Antrags prüfen). Es besteht ferner die Möglichkeit, die Begünstigten auf die Projektentwicklungshilfe (z. B. Beratungsdienste für KMU) anderer Körperschaften im Gebiet der FLAG hinzuweisen.

Zwei Möglichkeiten der FLAG zur Unterstützung von Begünstigten bei der Entwicklung von LES-konformen Projekten werden im Folgenden erläutert.

- **Beratung und Kapazitätsaufbau für Projektträger.** Es werden Termine angeboten, zu denen die Mitarbeiter der FLAG oder externe Fachleute potenziell Begünstigten für Gespräche über Projektideen, zur Beantwortung von Fragen und für allgemeine Beratung zur Verfügung stehen. Falls die strategischen Ziele der FLAG für eine bestimmte Gruppe (Fischer, Fischereigenossenschaften usw.) ausgelegt sind, könnten die Termine speziell auf diese Gruppe zugeschnitten werden. Als weitere Möglichkeit zum Kapazitätsaufbau für Gruppen, die mit einem bestimmten strategischen Ziel in Verbindung gebracht werden, bieten sich unter anderem Projekt- oder Finanzmanagementkurse an.



*In der Programmperiode 2007-2013 unterstützte die belgische FLAG Ostende die Entwicklung von mehreren zu ihrer Strategie passenden Projekten. Zur Optimierung der Vermarktung von Fisch aus regionaler Herkunft förderte sie die Zusammenarbeit zwischen Fischern und ortsansässigen Restaurants, deren Inhaber wissen wollten, was es mit dem von ihnen servierten Fisch auf sich hatte. Den Fischern wiederum bot die Zusammenarbeit eine bessere Chance, ihr Erzeugnis zu einem guten Preis zu verkaufen. Die Kontakte vermittelte das Fremdenverkehrsamt Ostende.*

*Darüber hinaus beschritt die FLAG Ostende neue Wege des Kapazitätsaufbaus zugunsten jener Fischer, die berufsbedingt häufig längere Zeit nicht zuhause sein konnten. Die FLAG lud beispielsweise die Frauen der Fischer zu Schulungen in Betriebswirtschaftslehre und Rechnungswesen ein. Die Frauen gaben das Gelernte an ihre Ehemänner weiter, die letztlich ebenfalls an den Kursen teilnehmen wollten. Daraus wird ersichtlich, auf welche Art und Weise eine FLAG diejenigen Interessenträger einbinden kann, die für gewöhnlich schwer zu erreichen sind.*

Es ist darauf zu achten, dass die Projektunterstützung nicht mit der Auswahl des förderfähigen Projekts endet, denn die Begünstigten bleiben auch während der Projektausführung und sogar nach Projektabschluss auf Hilfe angewiesen. Will eine FLAG sichergehen, dass ihre Projekte nachhaltige Ergebnisse liefern, dann muss sie dafür sorgen, dass die Projektträger während und nach der Projektrealisierung Beratungs- und Kapazitätsaufbauleistungen in Anspruch nehmen können.



PRAXIS

Die FLAG Hastings an der Südostküste Englands beabsichtigt, beim Kapazitätsaufbau ihrer Projektträger auf die Erfahrungen im Wirtschaftssektor Kunst und Kultur zurückzugreifen. In der abgelaufenen Programmperiode hat die FLAG 51 Unternehmen der Branche mit 1,5 Millionen Euro gefördert und so zur Schaffung von 174 Arbeitsplätzen beigetragen. Mindestens ein Drittel der Projektträger stieß nach der Mittelbereitstellung jedoch auf Schwierigkeiten.

Aus diesem Grund hat die FLAG Hastings nunmehr Unterstützung und Kapazitätsaufbau nicht nur für die Projektentwicklungsphase, sondern auch für den Zeitraum der Projektumsetzung und die Zeit nach Projektabschluss vorgesehen. In der Entwicklungsphase umfasst dies

- den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zum Begünstigten;
- die Ermittlung von Wachstumshemmnissen;
- die Suche nach einer Stelle, die Hilfe bei Unternehmensplanung, Cashflow-Analyse usw. leisten kann;
- Hilfestellung beim Antragsverfahren.

Zudem soll in dieser Phase dafür gesorgt werden, dass die Höhe des Zuschusses den Projektträger nicht lähmt und die geplanten Ergebnisse erreichbar sind.

Während der Projektausführung will die FLAG mit ihrer Unterstützung

- dafür Sorge tragen, dass sich der Projektträger über die Fälligkeitstermine der einzelnen Zahlungen und die Projektmeilensteine im Klaren ist;
- für einen regelmäßigen Austausch mit dem Sensibilisierungsbeauftragten der FLAG sorgen;
- dem Projektträger helfen, die Meilensteine zu erreichen und die Zahlungen abzurufen.

Durch den regelmäßigen Austausch lassen sich Risiken rechtzeitig mindern oder aus der Welt schaffen.

Die Unterstützung nach Projektabschluss dient dazu, die laufende Bewertung zu erleichtern und den Begünstigten beim Erreichen ihrer langfristigen Ziele zu helfen.

- **Kooperationsmessen.** Möchte die FLAG Projekte fördern, an denen Akteure aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen (Fischerei, Gastronomie, Fremdenverkehr usw.) beteiligt sind, so kann sie Gelegenheiten für ein persönliches Kennenlernen und für die gemeinsame Entwicklung von Projekten arrangieren, die den strategischen Zielen der FLAG entsprechen.



TIPPS

Zwei FLAG in der Region Apulien (Italien) organisierten ein „Speed Dating“ zwischen Reiseveranstaltern und Fischereibetrieben, die Ausflüge im Bereich Pesca-Tourismus, Unterkünfte, Verpflegungsdienste und andere Leistungen mit Bezug zur Fischerei anbieten. Die Reiseveranstalter konnten sich mit den Unternehmungen vertraut machen und sie auf Wunsch in ihren Katalog aufnehmen.

### **Reflexionsfragen**

Analysieren Sie den von Ihrer FLAG aufgestellten Aktionsplan. Welche Maßnahmen bieten das größte Ergebnispotenzial? Werden für diese Maßnahmen ausreichend Mittel bereitgestellt? Sollte dies nicht der Fall sein, könnte eine Überarbeitung Ihres Aktionsplans angeraten sein.

Haben Sie für die folgenden Kategorien jeweils mindestens eine Maßnahme geplant?

- Projektauswahl
- Sensibilisierung und Aufklärung
- Unterstützung bei der Projektentwicklung.

Besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen diesen Maßnahmen und Ihren strategischen Zielen?

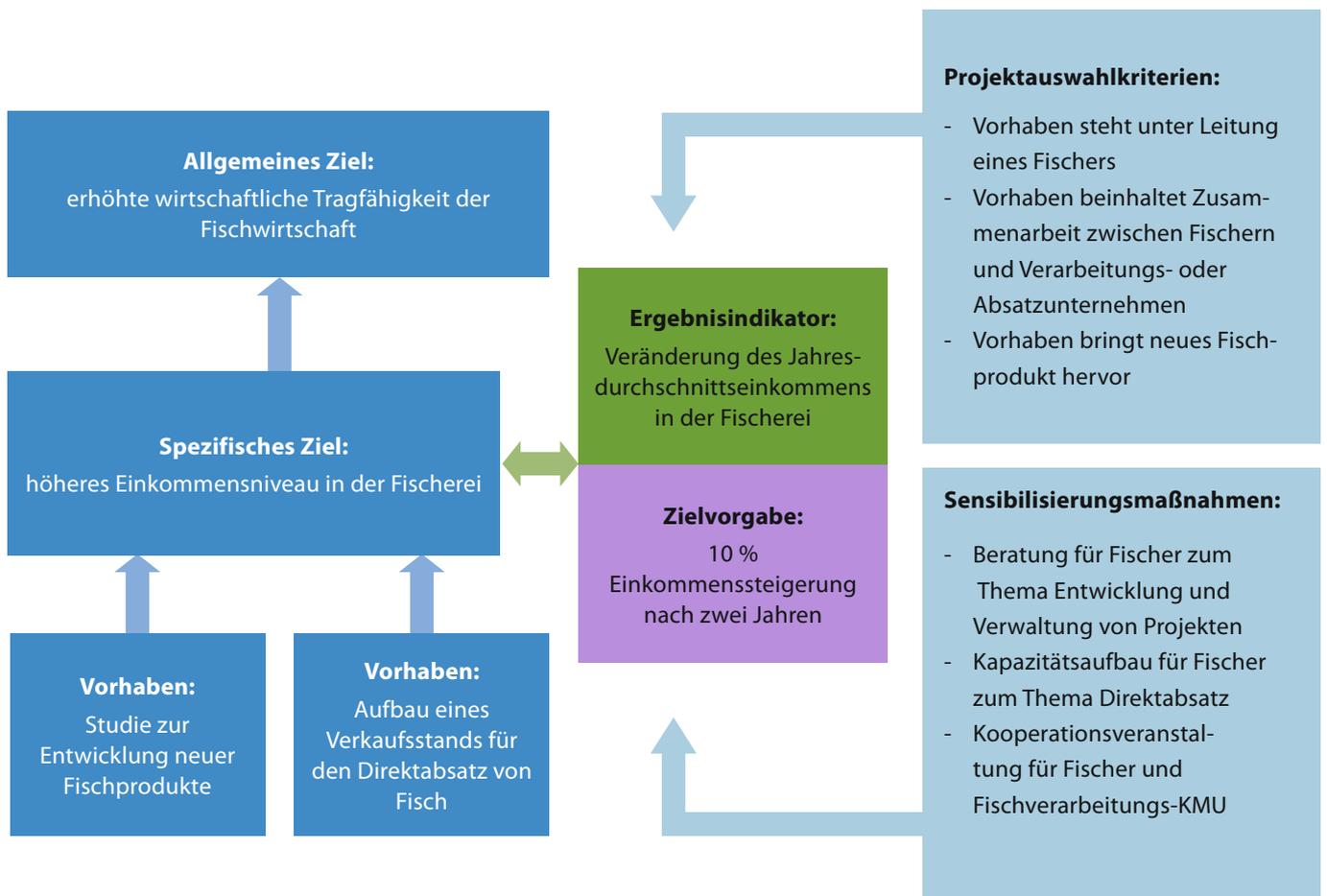
# ÜBERBLICKSDARSTELLUNG

## Elemente der Interventionslogik

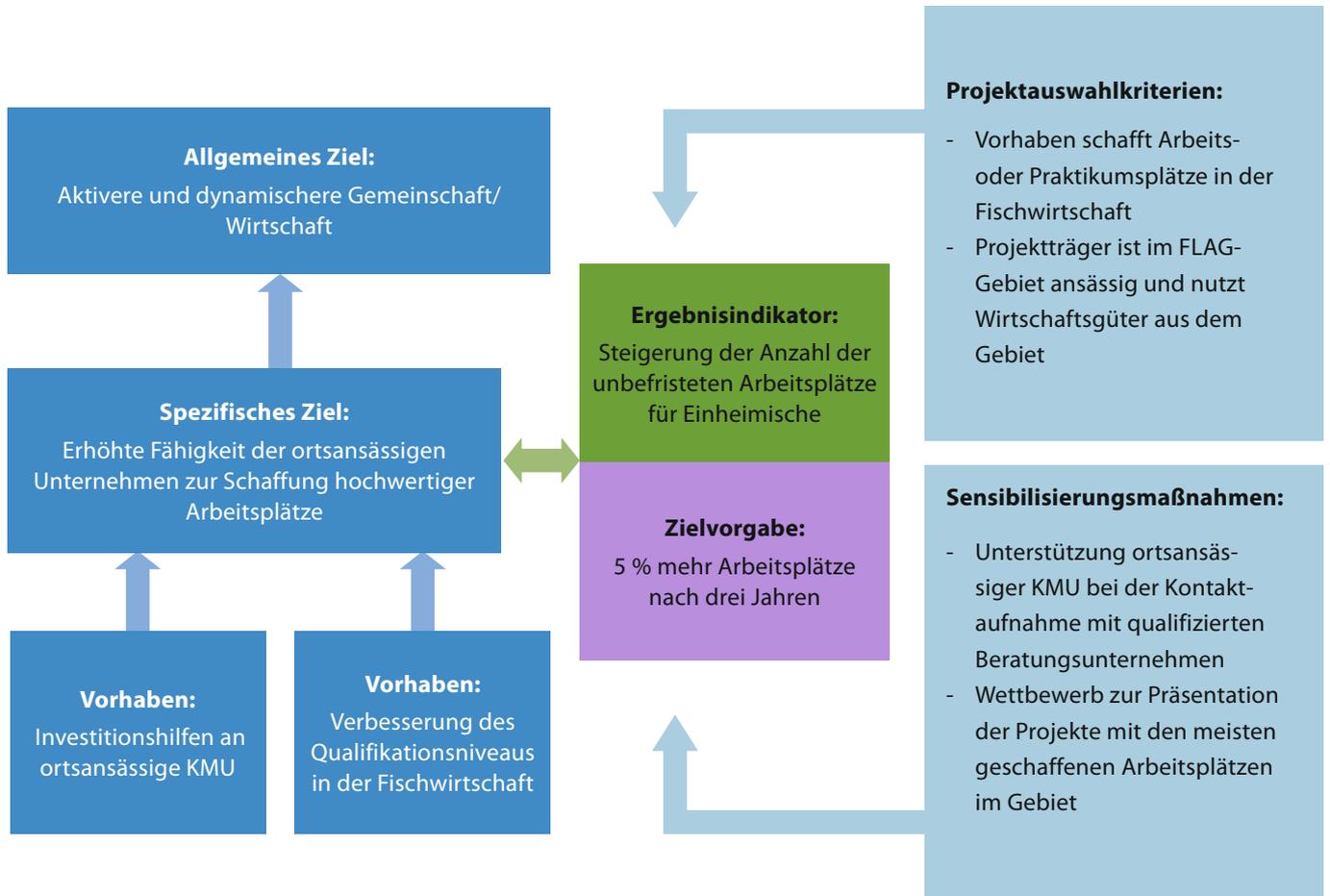
Der in den Kapiteln 1 bis 4 erläuterte Vorgang, der die Entwicklung strategischer Ziele, die Auswahl von Indikatoren und Zielvorgaben sowie die Planung von Maßnahmen umfasst, wird in seiner Gesamtheit als **Interventionslogik** bezeichnet. Die Darstellungen auf dieser Seite veranschaulichen Elemente der Interventionslogik für zwei FLAG mit den unterschiedlichen Zielen **Aufwertung von Fischereiprodukten** und **wirtschaftliche Diversifizierung im Fischwirtschaftsgebiet**.

Die Beispiele sind der Anschaulichkeit halber stark vereinfacht und nicht als Vorlage zu betrachten.

### 1. Elemente der Interventionslogik für das Ziel „Aufwertung von Fischereiprodukten“



2. Elemente der Interventionslogik für das Ziel „Wirtschaftliche Diversifizierung im Fischwirtschaftsgebiet“





# farnet

## Kapitel 5/6

# Bewertung der FLAG-Leistung



- 1 Formulierung strategischer Ziele
- 2 Auswahl von Indikatoren und Zielvorgaben
- 3 Datenerhebung und Datenverwaltung
- 4 Annahme eines ergebnisorientierten Ansatzes
- 5 Bewertung der FLAG-Leistung**
- 6 Über das zwingend Notwendige hinaus: Analyse der Breitenwirkung des CLLD-Konzepts in Fischwirtschaftsgebiete

# 1. Warum die Leistung der FLAG bewerten?

In **KAPITEL 4** ist dargelegt, mit welchen Maßnahmen die FLAG Projektträger unterstützen können, damit die Ziele der LES erreicht werden. Projektauswahl, Projektentwicklungshilfe, Sensibilisierung und Aufklärung tragen maßgeblich zum „Ergebnismehrwert“ der CLLD bei und sollten daher nachverfolgt und regelmäßig bewertet werden.

Die Bewertung der Leistung einer FLAG – bisweilen findet sich in diesem Zusammenhang auch der Begriff „Qualitätsmanagement“ – erfolgt nicht automatisch in Form einer Selbstbewertung. Vielmehr können die Maßnahmen und die Leistung einer FLAG ebenso wie die im Gebiet der FLAG erzielten Ergebnisse sowohl von einer internen als auch von einer externen Stelle beurteilt werden (im Vordergrund steht hier die Frage, **wer** die Bewertung vornimmt und nicht, **was** bewertet wird), auch wenn die Selbstbewertung eine besonders probate Methode zur Bewertung der FLAG-Leistung darstellt.

# 2. Was wird bewertet?

Die Bewertung der Leistung einer FLAG kann sich im Wesentlichen erstrecken auf die<sup>20</sup>

- **Leitung der FLAG:** Werte, Standpunkte, Mitgliederstruktur der Leitungsgremien, interne Kommunikation, Budgetierung, Zeitmanagement, Aufgaben und Kompetenzen des Vorstands, Aufgaben und Kompetenzen des Geschäftsführers bzw. Koordinators, Kapazitätsaufbau bzw. Weiterbildungsmaßnahmen;
- **Belegschaft der FLAG:** Aufgaben, Kompetenzen, Motivation, Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, Gesundheitsschutz, Arbeitsbedingungen;
- **Projektassistenz:** Sensibilisierungs- und Öffentlichkeitsarbeit, Auskunftserteilung und Beratung für Antragsteller, Projektentwicklungshilfe, Unterstützung der Projektträger während der Projektumsetzung;
- **Verwaltung und Finanzierung:** Organisation von Ausschreibungen, Projektbewertung und Beschlussfassung, Zahlungsabwicklung, Rechnungsabschlüsse, Begleitung und Bewertung, Kommunikation mit Verwaltungsbehörde und Zahlstelle;
- **Partnerschaft und Vernetzung:** Art und Aufgaben der Partner aus Staat, Wirtschaft und Gesellschaft, Arbeits- bzw. Aufgabenverteilung zwischen den Partnern, Zusammenarbeit und Vernetzung auf territorialer, nationaler, europäischer und internationaler Ebene.

---

20 Übernommene Kernpunkte des Qualitätsmanagementsystems der finnischen LAG/FLAG.



PRAXIS

Die finnische Verwaltungsbehörde<sup>21</sup> hat wesentliche Indikatoren für die Sensibilisierungsmaßnahmen der LAG festgelegt, die auch für die FLAG gelten. Für die Programmperiode 2014-2020 sind das

- die Anzahl der selbstorganisierten Sensibilisierungsveranstaltungen;
- die Anzahl der Teilnehmer (Männer/Frauen) an den eigenen Sensibilisierungsveranstaltungen;
- die Anzahl der Sensibilisierungspräsentationen auf nicht von der (F)LAG organisierten Veranstaltungen;
- die Anzahl der Teilnehmer (Männer/Frauen) an nicht von der (F)LAG organisierten Veranstaltungen
- die Anzahl der ausgeführten Selbst- und Fremdbewertungen;
- die Anzahl der Presseartikel über Projekte und Sensibilisierungsmaßnahmen der (F)LAG;
- die Anzahl der Besucher auf der Website der (F)LAG;
- die Anzahl der „Follower“ auf den (F)LAG-Seiten in sozialen Medien;
- die Anzahl bzw. der Anteil der neuen Projektantragsteller;
- die Anzahl der an andere Förderstellen weitergeleiteten Anträge;
- die Anzahl der neuen (F)LAG-Partner;
- die Anzahl der (F)LAG-Mitglieder (Männer, Frauen, Organisationen).

Die LAG und die FLAG mussten für diese Indikatoren zu Beginn der Programmperiode Zielmarken setzen, über deren Erreichen sie der Verwaltungsbehörde regelmäßig Rechenschaft abzulegen haben.

Sämtliche finnischen LAG stellten im Zeitraum 2013 bis 2014 mit Hilfe des nationalen Netzwerks für ländliche Entwicklung ein Qualitätsmanagementsystem mit folgenden Schwerpunkten auf:

- Leitung der LAG;
- Belegschaft der LAG;
- Sensibilisierung und LAG-interne Vorgänge;
- Partnerschaft, Netzwerke und Ressourcen.

Die Vorstände der LAG erörtern mindestens einmal jährlich die erzielten Fortschritte, ermitteln Stärken und Schwächen und beschließen Maßnahmen zur Verbesserung der LAG-Leistung. Die FLAG können zudem quantitative Zielmarken beispielsweise für die Dauer der Antragsbearbeitung setzen.

21 Die in diesem Leitfaden behandelten Methoden der FLAG und der Verwaltungsbehörden sind weder als bewährte Praxis noch als Musterbeispiel, sondern lediglich als Anregung für andere FLAG und Verwaltungsbehörden zu betrachten. Sie wurden mehrheitlich auf dem FARNET-Seminar „Ergebnisorientiertes CLLD in Fischwirtschaftsgebieten“ (Helsinki, 24. bis 26. Mai 2016) vorgestellt.

### 3. Bewertung unter Gleichen

Die Besonderheiten der Arbeit einer FLAG erschweren eine Bewertung durch Außenstehende, die mit der praktischen Seite der CLLD nicht vertraut sind. Aufgrund dessen lassen sich manche LAG und FLAG lieber von anderen LAG bzw. FLAG als von externen Gutachtern bewerten.

Bei einer Bewertung unter Gleichen lassen sich die Vorteile einer „externen“ Blickweise (von jemandem außerhalb des FLAG-Gebiets) mit dem Vorteil verbinden, dass sich der Bewertende mit Betrieb und Verwaltung einer FLAG bestens auskennt wie beispielsweise der Leiter einer benachbarten FLAG. Die Lerneffekte aus einem derartigen Austausch können für beide Seiten beachtlich sein. Dabei geht es nicht so sehr um Kritik als vielmehr um eine unvoreingenommene Betrachtung der Arbeitsweise.

Um die Vorteile einer Bewertung unter Gleichen voll ausschöpfen zu können, sollte die Bewertung strukturiert sein und dokumentiert werden. Allerdings sollte sie weitgehend informell und unaufdringlich durchgeführt werden. Die Bewertung erfordert von den Führungskräften der beteiligten FLAG ein hohes Maß gegenseitigen Vertrauens, ermöglicht indessen interessante Einblicke in Unterschiede und Ähnlichkeiten zwischen Gebieten und Organisationen und kann einen weiteren Austausch und gemeinsame Maßnahmen der kooperierenden FLAG nach sich ziehen. Die nationalen Netzwerke können diese Form des kollegialen Lernens unterstützen.

Im Folgenden wird die Bewertung unter Gleichen im Rahmen des CLLD-Konzepts anhand von zwei Beispielen erläutert.



*In Schweden beschlossen mehrere LAG aus Enttäuschung über die schlechte Qualität externer Begutachtungen, die keine konkreten Verbesserungsvorschläge eingebracht hatten, die Umstellung auf eine Bewertung unter Gleichen unter Anwendung der Lernzirkelmethode.*

*Die Umstellung begann mit einer moderierten Konferenz von Führungskräften über einen Zeitraum von zwei halben Tagen (Mittag bis Mittag). Auf der Konferenz wurden die Bewertungsschwerpunkte und die Bewertungsfragen beschlossen.*

*Als nächstes fanden zweitägige Besuche der Leitung von LAG A bei LAG B, der Leitung von LAG B bei LAG C usw. statt. Das Besuchsprogramm beinhaltete Treffen unter anderem mit den LAG-Mitgliedern sowie mit Projektträgern und staatlichen Stellen. Hinzu kam eine gemeinsame Neubetrachtung der Bewertungsfragen wie etwa:*

- *Auf welche Art und Weise führen Sie den Dialog mit den Bürgern?*
- *Wie geben Sie Informationen weiter?*
- *Wie versuchen Sie, Interesse bei jungen Leuten zu wecken?*
- *Wie lässt sich Ihre lokale Strategie mit einer regionalen Strategie (sofern vorhanden) verknüpfen?*
- *Wie sammeln und verwenden Sie Ideen, ohne die Initiative abzuwürgen?*
- *Wie arbeiten Sie mit dem fondsübergreifenden Ansatz innerhalb des CLLD-Konzepts?*

*Die Erkenntnisse wurden von den besuchenden LAG-Führungskräften protokolliert und auf einer moderierten Abschlusskonferenz ausgewertet. Ein schriftlicher Bericht über den Umstellungsprozess, der insgesamt drei bis sechs Monate dauert, kann als Grundlage für weitere Analysen und Berichte dienen.*



Die FLAG Pays Bassin d'Arcachon, die FLAG Val de l'Eyre, Côte Basque und die FLAG Sud Landes und Pays Marennes Oléron (sämtlich in Frankreich) verwendeten eine als „rapport d'étonnement“ („Erkenntnisbericht“) bezeichnete gemeinsame Bewertungsmethode.

Einen Bewertungsschwerpunkt bildete die **Funktionsweise der FLAG** (Aufbauorganisation der FLAG einschließlich Leitungsstruktur, Unterstützung für Projektträger, Sensibilisierung und Aufklärung, Strategiefbegleitung). Ein weiterer Schwerpunkt waren Themenfelder, in denen die FLAG Mehrwert schaffen kann: Kooperation, Innovation, Energiewende, Nachhaltigkeit von Projekten, Einbindung von Fischern usw. Dieser Schwerpunkt weist einen weniger engen Bezug zur Bewertung der FLAG-Leistung auf.

Die Bewertung begann damit, dass jede FLAG einen gemeinsam aufgestellten Fragenkatalog beantwortete. Es folgte ein eintägiger moderierter Workshop zur Erörterung der Arbeitsmethoden der FLAG und zur Ermittlung wesentlicher Ähnlichkeiten und Unterschiede. Bei zwei FLAG beispielsweise gab es einen Technik- und Finanzausschuss, der für jedes Projekt eine vorläufige Analyse durchführte, bevor es dem Entscheidungsgremium vorgelegt wurde. Die dritte FLAG ging einen anderen Weg, der einen interessanten Erfahrungsaustausch über die Effektivität der Entscheidungsprozesse der FLAG zur Folge hatte.

Die Analyseergebnisse für sämtliche Schwerpunkte wurden in einem schriftlichen Erkenntnisbericht festgehalten.

### Reflexionsfragen

Mit welchen Mitteln und Methoden bewerten Sie die Leistung Ihrer FLAG? Welche Tätigkeitsbereiche der FLAG werden dabei erfasst? Was für Erkenntnisse wollen Sie gewinnen?

Wäre Ihre FLAG an einer Bewertung unter Gleichen mit benachbarten FLAG interessiert? Falls ja, was sollte Gegenstand der Bewertung sein?



# farnet

## Kapitel 6/6

# Über das zwingend Notwendige hinaus: Analyse der Breitenwirkung des CLLD- Konzepts in Fischwirtschaftsgebiete



- 1 Formulierung strategischer Ziele
- 2 Auswahl von Indikatoren und Zielvorgaben
- 3 Datenerhebung und Datenverwaltung
- 4 Annahme eines ergebnisorientierten Ansatzes
- 5 Bewertung der FLAG-Leistung
- 6 Über das zwingend Notwendige hinaus:  
Analyse der Breitenwirkung des CLLD-  
Konzepts in Fischwirtschaftsgebiete

# 1. Breitenwirkung: Was kann das CLLD-Konzept in Fischwirtschaftsgebieten leisten?

FLAG haben im Rahmen ihrer lokalen Entwicklungsstrategien (LES) die Anzahl der geschaffenen und erhaltenen Arbeitsplätze sowie die Anzahl der gegründeten Unternehmen zu ermitteln (siehe **KAPITEL 2**). Aber reicht die Anzahl der Arbeitsplätze und Unternehmen trotz ihrer sicherlich großen Bedeutung sowohl für Fischwirtschaftsgebiete als auch für andere CLLD-Gebiete aus, um die Schlagkraft des CLLD-Konzepts – also seine **Wirkung** – vollständig ermessen zu können?



Unter der **Breitenwirkung** des CLLD-Konzepts sind jene weniger konkreten Effekte zu verstehen, die sich glaubhaft auf die Tätigkeit der FLAG zurückführen lassen, aber über die unmittelbaren Ergebnisse der im LES-Rahmen geförderten Vorhaben hinausgehen.

Für die meisten FLAG dürfte die Antwort darauf wohl „nein“ lauten. Selbst in Bezug auf die wirtschaftliche Lage eines Gebiets werden diese drei Indikatoren weder über die Qualität der Arbeitsplätze oder das Entgeltniveau noch über die Wettbewerbsfähigkeit oder Zukunftsfähigkeit der Unternehmen Aufschluss geben. Zudem hat die Tätigkeit der FLAG vielerlei Auswirkungen, die mit rein ökonomischen Indikatoren nicht messbar sind, den Gemeinden aber Stärke und Stabilität verleihen helfen:

- **Erhöhung des sozialen Kapitals** (mehr Menschen in Ehrenämtern, verbessertes Vertrauensverhältnis zwischen den Bürgern, stärkere Identifikation mit der Region usw.);
- **Stärkung des sozialen Zusammenhalts** (Mobilisierung schwer erreichbarer Bevölkerungsgruppen, Förderung eines Gefühls der gemeinsamen Verantwortung für die Region, Auseinandersetzung mit einwanderungs- und minderheitspolitischen Themen usw.);
- **Verbesserung der politischen Mitgestaltung** (Förderung von Mitbestimmung, Zusammenarbeit und gemeinschaftlichem Handeln, Gewährung eines Mitspracherechts für ausgegrenzte Bevölkerungsgruppen usw.);
- **Stärkung der Umwelt** (Reduzierung umweltschädlicher Praktiken, Ergreifung klimapolitischer Maßnahmen, bessere Zusammenarbeit zwischen Umweltschutz und anderen gesellschaftlichen Interessen, Sensibilisierung für das ökologische Erbe usw.).

Diese Beispiele stellen lediglich eine kleine Auswahl dar. Je nach den Erfordernissen und Besonderheiten eines Gebiets wird das angestrebte Wirkungsspektrum von FLAG zu FLAG unterschiedlich ausfallen.

## 2. Messung der Breitenwirkung der FLAG-Arbeit

In der Regel wissen die FLAG recht gut, welche Breitenwirkung ihre Arbeit in einem Fischwirtschaftsgebiet erzeugt. Dieses Wissen stützt sich auf Gespräche mit Fischern und anderen Teilen der Bevölkerung oder auf Beobachtungen, inwieweit in der Bevölkerung eine Bereitschaft zur ehrenamtlichen Mitarbeit an Initiativen der FLAG besteht.

Bei der Messung der Breitenwirkung des CLLD-Konzepts können unter anderem die folgenden Schwierigkeiten auftreten:

- Bedingt durch das Wesen der lokalen Entwicklung, weisen die Ziele der einzelnen Strategien und damit auch die Wirkung des CLLD-Konzepts von Fischwirtschaftsgebiet zu Fischwirtschaftsgebiet erhebliche Unterschiede auf. Deshalb ist es schwierig, auf Ebene der EU und selbst auf Ebene der Mitgliedstaaten einheitliche Bewertungsfragen und Erfolgsindikatoren zu finden.
- Zwar stehen Mittel zur Messung der weniger greifbaren Effekte etwa auf den Gebieten Lebensqualität und Mentalität zur Verfügung, aber sie müssen für gewöhnlich an die gebietspezifischen Erfordernisse angepasst werden und können daher einen beträchtlichen Aufwand (Umfragen, Einzelgespräche, Fokusgruppenkonferenzen usw.) und erhebliche Kosten verursachen. In Anbetracht der relativ kleinen Budgets für CLLD sollte bei der Bereitstellung von Mitteln zur Bewertung der FLAG-Wirkung nach dem Grundsatz der Verhältnismäßigkeit verfahren werden.
- Ein Teil der von Maßnahmen der FLAG bewirkten Veränderungen wird möglicherweise erst Jahre später sichtbar, und es liegen keine statistischen Daten darüber vor, wie sich die Lage vor Beginn der Arbeit der FLAG dargestellt hat.
- Bisweilen lässt sich nur schwer beurteilen, welchen Anteil die FLAG effektiv an eingetretenen (oder auch nicht eingetretenen) Veränderungen trägt. Zwar ließen sich bestimmte Effekte mittels kontrafaktischer Analyse<sup>22</sup> auf die Arbeit der FLAG zurückführen, doch könnte sich die Suche nach einer geeigneten Vergleichsgruppe als schwierig und langwierig erweisen.

Dennoch sollten sich die FLAG weder von diesen noch von anderen Schwierigkeiten davon abhalten lassen, die Wirkung ihrer Arbeit zu messen. Es ist unerlässlich, dass die FLAG wissen, wie gut sie die übergeordneten Ziele ihrer Strategien erreichen und welchen Mehrwert sie mit ihrer Arbeit schaffen.

---

22 Bei einer kontrafaktischen Analyse würden die Veränderungen in einem Gebiet mit FLAG und die Veränderungen in einem ähnlichen Gebiet ohne FLAG miteinander verglichen.



- **Interessante Informationen** sind bisweilen **sehr einfach** zu beschaffen. Eine der britischen LAG beispielsweise förderte ein ehrenamtliches Baumpflanzprojekt. Es wurden zwar die Anzahl der gepflanzten Bäume und die Größe des Pflanzgebiets erfasst, nicht aber die geleisteten Arbeitsstunden der ehrenamtlichen Helfer. So blieb eine erstklassige Gelegenheit zur Erfassung eines wichtigen Aspekts der Bürgerbeteiligung ungenutzt.
- Neben quantitativen Daten steht den FLAG eine Fülle von **qualitativen Daten** zur Messung ihrer Arbeitseffektivität zur Verfügung. Dazu gehören unter anderem persönliche Aussagen von Betroffenen oder Filmaufnahmen, aus denen die Veränderungen im Leben von Zielgruppen oder einzelnen Begünstigten hervorgehen.
- Die Bewertungsregeln sollten **nicht erst** dann aufgestellt werden, wenn die **Strategie umgesetzt** ist. Die Wirkung einer Strategie lässt sich wesentlich einfacher messen, wenn die Bewertungsregeln schon bei Festlegung der strategischen Ziele bestimmt werden, so dass sämtliche Interessen- und Projektträger von Anfang wissen, was warum gemessen wird.
- Dem basisdemokratischen CLLD-Ansatz entsprechend, sollte auch die Wirkungsmessung **unter Beteiligung der Bevölkerung** erfolgen. Gleichzeitig sollten mehr Weiterbildungsmöglichkeiten und Pflichten zur Rechenschaftslegung über die Verwendung öffentlicher Mittel vorgesehen werden. Die FLAG sollten dafür Sorge tragen, dass potenziell Begünstigte und Interessenträger der CLLD sowohl von innerhalb als auch von außerhalb des Gebiets am Bewertungsprozess beteiligt werden.
- Falls eine FLAG eine umfassende Ergebnisstudie ausführen oder ausführen lassen möchte, sollten zunächst deren **Kosten** gewissenhaft gegen den **möglichen Nutzen** für die FLAG abgewogen und geprüft werden, ob es auch mit einer weniger komplexen Analyse getan wäre. Für eine FLAG, die Interesse am Einsatz komplexerer Analysemethoden hat, wäre es hilfreich, die Kosten für deren Entwicklung mit anderen FLAG (vielleicht im Rahmen eines Kooperationsprojekts) zu teilen oder mit der Verwaltungsbehörde oder dem nationalen Netzwerk zu erörtern, ob sich eine solche umfassende Studie auf nationaler Ebene durchführen ließe.

### 3. Messung des schwer Messbaren

Die im Folgenden aufgeführten Beispiele können trotz der sehr unterschiedlichen Gegebenheiten eine Vorstellung davon vermitteln, unter Berücksichtigung welcher Messgrößen die Wirkung von CLLD erfasst werden kann.



#### Soziale Rendite

Im Jahr 2015 untersuchte die britische FLAG Cornwall<sup>23</sup> die Wirkung ihrer Sensibilisierungsarbeit auf die Fischwirtschaft in der Programmperiode 2007-2013. Dabei kam die von Experten der Universität Gloucester entwickelte Methode der sozialen Rendite zur Anwendung. Mit dieser Methode werden soziale, ökologische und ökonomische Folgen gemessen und geldwert dargestellt, so dass ein Kosten-Nutzen-Verhältnis ermittelt werden kann.

Die Untersuchung umfasste die folgenden Schritte:

- Ermittlung von Umfang und Teilnehmerkreis der Untersuchung;
  - Ergebnisfeststellung mittels Befragung der Projektbegünstigten dahingehend, welchen Beitrag die Sensibilisierungsarbeit der FLAG zur Zukunftsfähigkeit der Fischwirtschaftsgemeinde leistete;
  - Beilegung eines Geldwerts zu den Ergebnissen unter Anwendung von Platzhaltern<sup>24</sup>;
- Ermittlung der Effekte der FLAG-Tätigkeit (unter Ausschluss jener Veränderungen, die ohnehin eingetreten wären).



23 Die in diesem Leitfaden behandelten Methoden der FLAG und der Verwaltungsbehörden sind weder als bewährte Praxis noch als Musterbeispiel, sondern lediglich als Anregung für andere FLAG und Verwaltungsbehörden zu betrachten. Sie wurden mehrheitlich auf dem FARNET-Seminar „Ergebnisorientiertes CLLD in Fischwirtschaftsgebieten“ (Helsinki, 24. bis 26. Mai 2016) vorgestellt.

24 Ein Platzhalter ist ein indirekter Indikator zur Darlegung von Veränderungen oder Ergebnissen für den Fall, dass eine direkte Messung nicht möglich ist. Die FLAG Cornwall verwendete unter anderem die Platzhalter „Bereitschaft zur Zahlung für eine bessere Wasserqualität“, „Häufigeren Gesprächen mit Nachbarn beigelegter Wert pro Jahr“ und „Kosten für eine Fahrt zum nächsten Supermarkt und zurück“.



*Die sozialen Vorteile der FLAG-Tätigkeit wurden anhand der acht Indikatoren für eine nachhaltige Gemeinschaft bewertet.<sup>25</sup> Sie stehen für die folgenden grundlegenden Eigenschaften der Gemeinschaft:*

- *aktiv, inklusiv und sicher*
- *gut geführt*
- *ökologisch vernünftig*
- *gut geplant und aufgebaut*
- *gut angebunden*
- *gerecht gegenüber jedermann*
- *wirtschaftlich prosperierend*
- *gut versorgt.*

*Da diese Eigenschaften in der Regel keinen Marktwert besitzen, mussten zur Ermittlung der geldwerten sozialen Rendite geeignete Platzhalter gefunden werden. Unter Befragung der FLAG-Begünstigten und unter Anwendung komplexer Berechnungen bewerteten Experten deshalb, inwieweit die Sensibilisierung zu den acht Eigenschaften beitrug.*

*Auf diese Art und Weise war es möglich, der Sensibilisierungsarbeit der FLAG einen finanziellen Wert beizulegen und diesen mit den tatsächlich entstandenen Kosten zu vergleichen. Dabei ergab sich für die soziale Rendite der FLAG Cornwall ein Faktor von 5,45 (d. h. jeder im Rahmen von Achse 4 aufgewendete Euro brachte für die Gemeinschaft einen sozialen Nutzen im Wert von 5,45 Euro hervor).*

*Es ist zu beachten, dass die soziale Rendite selbst dann, wenn sie geldwert ausgedrückt wird, nicht mit der buchhalterisch ermittelten Kapitalrendite vergleichbar ist. Sie ermöglicht jedoch einen Vergleich des sozialen Nutzens von zwei oder mehr unterschiedlichen Projekten bzw. Maßnahmen.*

*Darüber hinaus ist die soziale Rendite zu Prognosezwecken verwendbar, d. h. zur Prognose des erzeugten geldwerten sozialen Nutzens für den Fall, dass die ergriffenen Maßnahmen die beabsichtigten Ergebnisse zeitigen.*

25 Quelle: Vereinbarung von Bristol über nachhaltige Gemeinschaften: [http://www.eib.org/attachments/jessica\\_bristol\\_agreement\\_sustainable\\_communities.pdf](http://www.eib.org/attachments/jessica_bristol_agreement_sustainable_communities.pdf)



### *Das nationale Programm zur Stärkung der Gemeinschaften in Indonesien*

*Dieses Weltbankprogramm für eine von der Bevölkerung betriebene Entwicklung hat im Wesentlichen zwei Ziele:*

- 1. Verbesserung des sozialen Wohls von Gemeinschaften;*
- 2. Verbesserung der Verwaltung auf lokaler Ebene.*

*Die programm ausführenden Stellen wussten im Vorfeld nicht, welche Projekte bzw. Maßnahmen eine Gemeinschaft vorschlagen würde; das mögliche Spektrum reichte von grundlegenden Infrastrukturmaßnahmen (Straßen, Brücken usw.) über landwirtschaftliche Infrastrukturmaßnahmen (Bewässerungs- und Wasserversorgungsnetze) bis hin zu Maßnahmen im Gesundheits- und Bildungswesen (Vergabe von Stipendien usw.).*

*Die größte Herausforderung bestand in der Ermittlung von Indikatoren, die als Platzhalter für die wesentlichen Programmziele dienen konnten. Für das konkretere Ziel 1 kamen die folgenden Indikatoren zur Anwendung:*

- Steigerung des privaten Verbrauchs (als Platzhalter für Wohlstand);*
- Erweiterung des Dienstleistungsangebots (Verkehr, Gesundheit und Bildung);*
- Kapitalrendite.*

*Die Daten für diese Indikatoren wurden überwiegend im Wege von Gutachten und Umfragen erhoben.*

*Für das weniger konkrete Ziel 2 kamen Platzhalter zur Anwendung, die einen Zusammenhang mit den wesentlichen politischen Grundsätzen des Programms aufwiesen, d. h. Beteiligung (und Inklusion), Transparenz und Rechenschaftspflicht. Als derlei Platzhalter dienten beispielsweise*

- die Anzahl der Teilnehmer an gemeinschaftlichen Beratungsforen (nach Geschlecht);*
- der Prozentsatz der Forumsteilnehmer aus Randgruppen (Geringverdiener, Behinderte usw.);*
- der Prozentsatz der Dorfbewohner, die von den Programmmaßnahmen und dem Programmbudget Kenntnis haben;*
- der Prozentsatz der Missstände, die innerhalb einer bestimmten Frist bekämpft werden;*
- der Prozentsatz der gelösten Korruptionsfälle.*

*Die Daten für die Platzhalter wurden im Wege von Gutachten und aus dem programmeigenen Informationssystem erhoben.*

*Im Rahmen des Programms wurde ferner versucht, die längerfristigen Auswirkungen auf das soziale Kapital zu messen. Dabei kamen unter anderem die folgenden Platzhalter zur Anwendung:*

- Vertrauen (gegenüber anderen Einwohnern, Politik und Verwaltung);*
- Netzwerke (Personengruppen, die von den Befragten für Beratung, Kredite oder Hilfe in Anspruch genommen werden);*
- Teilnahme an Veranstaltungen (z. B. an Hochzeiten), Mitgliedschaft in Einrichtungen (z. B. in Spar- und Kreditvereinen);*
- Nachbarschaftshilfe (Renovierungen, Wachdienste, Notfall-Krankentransporte usw.).*

*Auch für Indikatoren dieser Art müssen in der Regel auf unabhängiger Basis Daten erhoben werden. Bei einigen ist allerdings eine Selbstbewertung unter Beteiligung der Bevölkerung möglich; auf diese Weise wird der Bevölkerung die Wirkung des Programms auf die Fähigkeit der Gemeinschaft zur Ergreifung von Kollektivmaßnahmen besser verständlich gemacht.*

Interessante Erwägungen über die Messung der außerökonomischen Wirkung in einem Gebiet finden sich ferner in einem Dokument der GD REGIO über den europäischen Index zum sozialen Fortschritt. In diesem Index werden drei Dimensionen des sozialen Fortschritts berücksichtigt:

- **Grundlegende menschliche Bedürfnisse** (Nahrung, Trinkwasser, Wohnung, ärztliche Grundversorgung, persönliche Sicherheit)
- **Grundlagen des Wohlbefindens** (Zugriff auf Wissen und Informationen, Anbindung an Kommunikationsnetze, Gesundheitsfürsorge, ökologische Nachhaltigkeit);
- **Chancen** (Persönlichkeitsrechte, Freiheit der Person, Wahlfreiheit, Toleranz, Inklusion, Weiterbildung).

Der Index setzt sich aus 50 Indikatoren zusammen, die folgende Voraussetzungen erfüllen:

1. Sie erfassen keine ökonomischen, sondern ausschließlich soziale und ökologische Sachverhalte.
2. Sie messen nicht den Aufwand, sondern den Ertrag.
3. Sie sind für alle EU-Regionen von Belang.
4. Sie erfassen Sachverhalte, die sich mit politischen Mitteln direkt angehen lassen.

Die Indexmethode dient folglich der direkten Messung des sozialen Fortschritts und geht damit einen anderen Weg als die Methode der sozialen Rendite, die mittelbar über ökonomische Platzhalter funktioniert.<sup>26</sup>

Jede Region der EU-Ebene NUTS 2 wird anhand der 50 Indikatoren eingestuft und mit jenen 15 Regionen verglichen, deren BIP pro Kopf ihr am nächsten kommt. Auf diese Weise lassen sich unterschiedliche Merkmale von Regionen ähnlicher Wirtschaftskraft miteinander vergleichen.

Der Index findet gegenwärtig zur Messung der Wirkung politischer Maßnahmen keine Anwendung, was die zukünftige Anwendung seiner Indikatoren zu diesem Zweck aber nicht ausschließt. Bis dahin könnte die eine oder andere FLAG oder Verwaltungsbehörde für sich eine Gelegenheit erkennen, die Wirkung des CLLD-Konzepts in ihrem Gebiet unter Nutzung einzelner Indikatoren aus dem Index zu messen.

### Reflexionsfragen

Welche Wirkung will Ihre FLAG in Ihrem Gebiet erzielen? Wie wollen Sie diese Wirkung messen?

Inwieweit haben Sie die Fischwirtschaft in Ihrem Gebiet an der Entscheidung darüber beteiligt, welche Wirkung Sie mit Ihrer Strategie beabsichtigen und wie sie gemessen werden soll?

Findet in Ihrem Mitgliedstaat bzw. auf Ihrer regionalen Ebene bereits eine Diskussion über die Bewertung der Breitenwirkung des CLLD-Konzepts statt? Welche Aspekte würden Sie als Teilnehmer einer solchen Diskussion gern ansprechen?

26 Entspricht dem Anhang zur Indexmethodik (Methodological Note): „Durch den Ausschluss ökonomischer Indikatoren kann der Index den Zusammenhang zwischen der (beispielsweise in Form des BIP pro Kopf gemessenen) wirtschaftlichen Entwicklung und der sozialen Entwicklung systematisch analysieren. Die kombinierte Anwendung sozialer und ökonomischer Indikatoren wie im Index der menschlichen Entwicklung der Vereinten Nationen erschwert die Trennung zwischen Ursache und Wirkung.“. Siehe [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/information/maps/methodological\\_note\\_eu\\_spi.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/information/maps/methodological_note_eu_spi.pdf)

# Anhang

## Weitere Informationsquellen

### 1. Erstellung eines Ergebnisschemas

Centre for Theory of Change mit interessanten Informationen und Arbeitshilfen zum Thema Interventionslogik: Software zur Aufstellung eines Interventionsfahrplans ist nach Registrierung kostenlos nutzbar.

Sammlung von weiterführenden Texten Community of Practice on Results Based Management der EU mit Diskussionen über Theorie und Praxis der ergebnisorientierten Verwaltung.

Website Community Sustainability Engagement Evaluation Toolbox mit Arbeitshilfen und aufschlussreichen PowerPoint-Präsentationen zum Thema Planung und Bewertung:

- Problembaum/Lösungsbaum.
- Programmlogik.
- Aufstellung eines Begleitungs- und Bewertungsplans einschließlich PowerPoint-Präsentation.

Website Community Tool Box (Arbeitsgruppe der Universität Kansas zum Thema Gesundheit und Entwicklung auf Gemeindeebene, 2015) mit interessanten Unterlagen, Arbeitshilfen und Beispielen wie etwa Kapitel 3 Abschnitt 1 „Aufstellung eines Plans zur Einschätzung örtlicher Erfordernisse und Ressourcen“, Kapitel 8 Abschnitt 5 „Aufstellung eines Aktionsplans“ einschließlich eines downloadfähigen Musters in WORD und Kapitel 38. Methoden zur Bewertung umfassender Gemeinschaftsinitiativen. Lawrence, KS: Universität Kansas.

Website der Weltbank mit

- einem umfassenden Praxisratgeber zum Thema Erstellung eines Ergebnisschemas zum Erreichen von Ergebnissen mit einer guten Beschreibung der Indikatoren in Schritt 6.
- einem Ratgeber zum Thema Festlegung und Anwendung von Erfolgsindikatoren einschließlich Erfolgsfaktoren auf den Seiten 6 bis 8.

### 2. Begleitung und Bewertung

An der Umsetzung des CLLD-Konzepts in Fischwirtschaftsgebieten beteiligte Akteure, die konkrete Fragen zum Thema Begleitung und Bewertung haben, können sich damit unter [FAME@fame-emff.EU](mailto:FAME@fame-emff.EU) direkt an die Unterstützungsstelle für Begleitung und Bewertung in Fischerei und Aquakultur (FAME SU) wenden.

Mehr über FAME SU: [http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff/fame/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff/fame/index_en.htm)

EVALSED: The Resource for the Evaluation of Socio-Economic Development (September 2013) – GD REGIO (Der Leitfaden EVALSED legt den Schwerpunkt zwar auf die Bewertung der EU-Kohäsionspolitik, ist aber auch für die Bewertung anderer Mittel der sozioökonomischen Entwicklung von Belang.)

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide)

Leitfaden zum Thema Begleitung und Bewertung der europäischen Kohäsionspolitik (in Englisch):

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/2014/working/evaluation\\_plan\\_guidance\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/evaluation_plan_guidance_en.pdf)

Indikatoren für Begleitung und Bewertung: ein Praxisratgeber für den Europäischen Fischereifonds (in Englisch):

[http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official\\_documents/updated\\_eff\\_workingpaper\\_on\\_indicators\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official_documents/updated_eff_workingpaper_on_indicators_en.pdf)

Das Europäische Evaluierungsnetzwerk für ländliche Entwicklung: Leitlinien für die ex-post-Evaluierung von EPLR 2007-2013 („GUIDELINES FOR THE EX POST EVALUATION OF 2007-2013 RDPs“, Juni 2014), in Englisch: [http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/evaluation/library/evaluation-helpdesk-publications/en/evaluation-helpdesk-publications\\_en.html](http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/evaluation/library/evaluation-helpdesk-publications/en/evaluation-helpdesk-publications_en.html)

Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen: Handbuch zum Thema Planung, Begleitung und Bewertung für Entwicklungsergebnisse („Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results“, 2009, 2011), in Englisch: <http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#handbook>

W.K. Kellogg Foundation: Evaluation Handbook (2004)  
<https://www.wkff.org/resource-directory/resource/2010/w-k-kellogg-foundation-evaluation-handbook>

### 3. Ergebnisorientierung im Rahmen des CLLD-Konzepts

Ex-post-Evaluierung von LEADER+:

[http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leaderplus-expost/fulltext\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leaderplus-expost/fulltext_en.pdf)

FARNET-Website mit spezifischen Aspekten der Entwicklung der FLAG einschließlich der FLAG-Strategie;

Fragen und Antworten zur CLLD-Programmierung im EMFF 2014-2020.

FARNET-Leitfaden Nr.1 „Entwicklung effektiver Strategien“, Seiten 31 bis 38

[https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/files/documents/EN\\_Farnet\\_GUIDE\\_01\\_31-38.pdf](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/files/documents/EN_Farnet_GUIDE_01_31-38.pdf)

Leitfaden für lokale Akteure zur CLLD:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance\\_clld\\_local\\_actors\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_clld_local_actors_de.pdf)

Leitfäden zur CLLD in europäischen Struktur- und Investitionsfonds, Fassung 3 vom Juni 2014 („Guidance on Community-led Local Development in European Structural and Investment Funds“), in Englisch:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/guidelines/2014/guidance-on-community-led-local-development-in-european-structural-and-investment-funds](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guidelines/2014/guidance-on-community-led-local-development-in-european-structural-and-investment-funds)

Heimo Keranen: Self-evaluation Workbook for Local Action Groups (April 2003):

[http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/evaluations/Selfevaluation\\_workbook\\_for\\_LAGs.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/evaluations/Selfevaluation_workbook_for_LAGs.pdf)

Europäischer Verhaltenskodex für Partnerschaften

Das Europäische Evaluierungsnetzwerk für ländliche Entwicklung: Arbeitspapier „Capturing impacts of Leader and of measures to improve Quality of Life in rural areas“, Juli 2010:

[http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-leader\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-leader_en.pdf)

Bericht Wahrung des innovativen Charakters von LEADER der zweiten Fokusgruppe des LEADER-Unterausschusses des ENRD, 2010

### 4. Wirkungsbewertung

Europäischer Index zum sozialen Fortschritt:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/maps/social\\_progress](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/social_progress)

Wirkungsbewertung in der Praxis: ein interaktives Lehrbuch der Weltbank:

[http://siteresources.worldbank.org/EXTHDOFFICE/Resources/5485726-1295455628620/Impact\\_Evaluation\\_in\\_Practice.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTHDOFFICE/Resources/5485726-1295455628620/Impact_Evaluation_in_Practice.pdf)

Soziale Rendite: <http://socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide>