

# farnet

LEITFADEN # 22

# Fit für die Zukunft

## ein Leitfaden für effektive FLAG



**Autorinnen:**

Urszula Budzich-Tabor, Monica Veronesi.

**Herstellung:**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

**Kontakt:**

FARNET Support Unit

Chaussée Saint-Pierre 260 | B-1040 Brüssel

+32 2 613 26 50 | [info@farnet.eu](mailto:info@farnet.eu) | [www.farnet.eu](http://www.farnet.eu)

**Presserechtlich verantwortlich:**

Der Generaldirektor, Generaldirektion für maritime Angelegenheiten und Fischerei, Europäische Kommission.

**Haftungsausschluss:**

Die Generaldirektion für maritime Angelegenheiten und Fischerei ist für die Gesamtherstellung dieser Veröffentlichung, nicht aber für die inhaltliche Richtigkeit der Einzelbeiträge und für die in denselben geäußerten Meinungen verantwortlich. Sofern nicht anders angegeben, hat die Europäische Kommission die in dieser Veröffentlichung geäußerten Meinungen weder sich zu eigen gemacht noch anderweitig gebilligt. Die Äußerungen in dieser Veröffentlichung sind nicht als Äußerungen der Kommission oder der Generaldirektion für maritime Angelegenheiten und Fischerei zu verstehen. Die Europäische Kommission übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben in dieser Veröffentlichung. Des Weiteren übernimmt weder die Europäische Kommission noch eine in ihrem Auftrag handelnde Person Verantwortung für den Gebrauch der Angaben.

ISBN 978-92-76-40240-4

ISSN 2363-4022

doi: 10.2771/558447

© Europäische Union, 2021.

Wiedergabe unter Angabe der Quelle gestattet.

# Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| <b>Einleitung: Die FLAG als Motor der lokalen Entwicklung</b> .....                       | 4  |
| <b>1. Eine aktive FLAG: Animation als Herzstück der FLAG-Arbeit</b> .....                 | 6  |
| 1.1 Anpassung der Animation an den Grad und die Art der Aktivität in Ihrem Gebiet .....   | 6  |
| 1.2 Anpassung der Animation an verschiedene Interessengruppen .....                       | 8  |
| 1.3 Anpassung der Animation an das jeweilige Stadium des Strategieprozesses .....         | 10 |
| <b>2. Eine urteilsfähige FLAG: Förderung und Auswahl von hochwertigen Projekten</b> ..... | 12 |
| 2.1 Projektauswahlkriterien .....   | 12 |
| 2.2 Auswahlverfahren .....  | 17 |
| 2.3 Vorbereitung und Veröffentlichung von Projektaufrufen .....                           | 20 |
| 2.4 Unterstützung bei der Projektentwicklung und -durchführung .....                      | 21 |
| <b>3. Eine gut organisierte FLAG: Management und Verwaltung</b> .....                     | 24 |
| 3.1 Welche Aufgaben sollte das FLAG-Büro wahrnehmen? .....                                | 24 |
| 3.2 Wie sollte die Arbeit der FLAG organisiert werden? .....                              | 27 |
| <b>4. Eine sichtbare FLAG: Kommunikation der Arbeit und Ergebnisse der FLAG</b> .....     | 29 |
| 4.1 Ein strategischer Ansatz .....  | 29 |
| 4.2 An die Zielgruppen angepasste Inhalte .....   | 30 |
| <b>5. Eine lernende FLAG: Überwachung und Anpassung der FLAG-Arbeit</b> .....             | 34 |
| 5.1 Was wollen wir über die Arbeit der FLAG wissen und warum? .....                       | 34 |
| 5.2 Wissen nutzen .....   | 36 |
| <b>6. Eine fähige FLAG: Ressourcen und Kompetenzen</b> .....                              | 38 |
| 6.1 Die FLAG-Belegschaft .....  | 38 |
| 6.2 FLAG-Mitglieder und andere Ehrenamtliche .....  | 41 |

# Einleitung: Die FLAG als Motor der lokalen Entwicklung



Die wichtigste Ressource, auf die sich von der örtlichen Bevölkerung betriebene lokale Entwicklung (CLLD) stützt, sind die Menschen, die hinter den einzelnen FLAG und ihrer jeweiligen lokalen Entwicklungsstrategie stehen. Die Arbeit einer Lokalen Aktionsgruppe Fischerei (FLAG) geht weit über die reine Auswahl von Projekten und die Vergabe von Zuschüssen hinaus. Der wahre Mehrwert einer FLAG ist ihr engagiertes Team, das Ideen hervorbringen und Gemeinschaftsmitglieder mobilisieren kann, um Projekte auf den Weg zu bringen, die mit einem herkömmlichen, von oben nach unten gerichteten sozioökonomischen Entwicklungsansatz nicht möglich wären. Dass das richtige Team auf die Beine gestellt wird, ist daher für diesen lokalen Entwicklungsprozess von grundlegender Bedeutung.

Die von den europäischen Strukturfonds<sup>1</sup> finanzierten FLAG sollen den Fischerei- und Küstengemeinden helfen, die Herausforderungen und Chancen zu erkennen und zu priorisieren, die sie angehen bzw. ergreifen sollten, um ihr Gebiet zu einem Ort zu machen, an dem es sich besser leben und arbeiten lässt. Die FLAG sind für die Planung und Umsetzung einer partizipativen lokalen Entwicklungsstrategie für ihr Gebiet verantwortlich und sollten dafür sorgen, dass diese Strategie anhand verschiedener Aktivitäten und Projekte der Gemeinschaftsmitglieder in die Tat umgesetzt wird.

Die folgenden Punkte sind zwar nur ein Bruchteil dessen, was FLAG auf die Beine stellen können, stellen aber die grundlegenden Aufgaben dar, die sie gemäß der Dachverordnung für Fonds mit geteilter Mittelverwaltung (Common Provisions Regulation – CPR) für 2021-2027 wahrnehmen müssen:<sup>2</sup>

- > Aufbau der Kapazitäten von lokalen Akteuren
- > Ausarbeitung von Projektauswahlverfahren und -kriterien
- > Vorbereitung und Veröffentlichung von Aufrufen zur Einreichung von Projektvorschlägen
- > Auswahl von Aktionen und Festlegung der Förderhöhe
- > Überwachung der Fortschritte
- > Auswertung der Ergebnisse

FLAG bestehen aus Partnerschaften verschiedener öffentlicher und privater Interessenträger in dem jeweiligen Gebiet, oder die mit dem Gebiet in Verbindung stehen. Sie können sehr unterschiedlich aufgebaut sein, umfassen aber immer eine Gruppe von Personen, die das Entscheidungsgremium bilden, oft FLAG-Vorstand genannt. In manchen Ländern bringen die FLAG auch eine breitere Gruppe von Mitgliedern zusammen, die eine Generalversammlung bilden. Die Mitglieder sind wie die meisten Mitglieder des Vorstands in der Regel ehrenamtlich tätig und investieren ihre Zeit, um für ihre Gemeinschaft positive Veränderungen zu bewirken.

Für den täglichen Betrieb der Gruppe stützen sich FLAG jedoch auch auf ein Team aus bezahlten Beschäftigten. Das FLAG-Team widmet seine Zeit unter anderem den oben genannten Aufgaben. Die Vorstandsmitglieder unterstützen und leiten die Arbeit der FLAG-Mitarbeiter und sind vor allem diejenigen, die die Entscheidungen treffen. Zu diesen Entscheidungen gehört auch die Auswahl der lokalen Projekte, die FLAG-Mittel erhalten sollen.

1 Der EFF in den Jahren 2007-2013; der EMFF in den Jahren 2014-2020; und der EMFAF in den Jahren 2021-2027.

2 Article 33 of the [Common Provisions Regulation for 2021-2027](#)

Dieser Leitfaden will der wichtigen Rolle, die sowohl FLAG-Mitglieder als auch Mitarbeiter bei der Förderung der lokalen Entwicklung in Fischerei- und Aquakulturgebieten spielen, Rechnung tragen. Insbesondere soll die Bedeutung der verschiedenen Bestandteile der FLAG-Arbeit hervorgehoben werden. Darüber hinaus sollen FLAG Anregungen erhalten, wie sie ihre Arbeit noch besser machen können. Der Leitfaden umfasst die folgenden zentralen Themen:

- ✓ Animation der Gemeinschaft
- ✓ Förderung und Auswahl der besten Projekte für das Gebiet
- ✓ Effiziente Verwaltung und Führung
- ✓ Kommunikation der FLAG-Arbeit und -Ergebnisse
- ✓ Überwachung der FLAG-Aktivitäten zur Anpassung und Verbesserung der Aktionen
- ✓ Die personellen Ressourcen, die ins Boot geholt werden müssen, um all dies zu verwirklichen!

# 1. Eine aktive FLAG: Animation als Herzstück der FLAG-Arbeit



Veränderungen an der Basis zu bewirken, ist keine leichte Aufgabe und kann nicht vom FLAG-Team allein bewältigt werden. In der lokalen Strategie geplante Projekte und Aktivitäten müssen von Gemeindemitgliedern umgesetzt werden. Dabei reicht es nicht, sich auf diejenigen zu verlassen, die bereits aktiv sind und bereit, Hand anzulegen. Die FLAG wird auf andere zugehen müssen, die möglicherweise Ermutigung und Unterstützung brauchen, um Fördermittel für Projekte zu beantragen oder sich auf andere Weise an der Umsetzung der Strategie zu beteiligen. Diese Outreach-Aktivität in der Gemeinschaft wird „**Animation**“ genannt. Sie zielt darauf ab, **Personen und Organisationen zu mobilisieren, um neue Ideen zu entwickeln und Aktivitäten durchzuführen, die der lokalen Gemeinschaft zugute kommen.**

Animation ist ein wesentlicher Faktor, der die von der örtlichen Bevölkerung betriebene lokale Entwicklung von Top-down-Ansätzen unterscheidet und den Mehrwert der lokalen Entwicklung zum Vorschein bringt. Sie ist außerdem äußerst kontextspezifisch und muss an die besondere Situation eines Fischereigebiets angepasst werden. Es gibt keine „Einheitslösungen“ für die Animationsarbeit!

Bei der Planung der Animation muss die FLAG viele Faktoren berücksichtigen, darunter das Ausmaß und die Art der Aktivitäten von Wirtschaft und Bürgern, die in dem Gebiet bereits stattfinden, sowie die wichtigsten Zielgruppen. Auch wird sich die Animation in der Phase der Strategieentwicklung von der Animation für bestimmte Projektarten unterscheiden.

## 1.1 Anpassung der Animation an den Grad und die Art der Aktivität in Ihrem Gebiet

Was den Grad der Aktivität betrifft, können FLAG mit sehr unterschiedlichen Situationen konfrontiert sein. Z. B.:

**Wenig Aktivität in dem Gebiet** (wenige Bürgerinitiativen, wenige NRO, wenig Zusammenarbeit zwischen Unternehmen).

- Priorität Nummer 1 (noch bevor mit der Arbeit an der Strategie begonnen wird): **die Gemeinschaft „aufwecken“:**
  - ✓ Treffen organisieren
  - ✓ Anführer/innen ermitteln
  - ✓ Möglichkeiten für gemeinsames Handeln schaffen
  - ✓ Die Gründung von Ortsvereinen oder Gemeindegruppen unterstützen

**Aktive aber isolierte Organisationen und Unternehmen** (sie existieren, sprechen aber nicht miteinander und wissen oft nichts voneinander).

- FLAG-Fokus: **Austausch und Zusammenarbeit** zwischen diesen Akteuren erleichtern.
  - ✓ Sie in die Strategieentwicklung einbeziehen
  - ✓ Networking-Veranstaltungen organisieren
  - ✓ Gemeinsame Projekte anregen, um Synergien zu ermöglichen

**Gute Zusammenarbeit zwischen einigen Organisationen**, aber ein erheblicher Teil der Gemeinschaft bleibt passiv.

- Die FLAG kann **auf den Erfahrungen und Kontakten der aktiveren Interessenträger aufbauen**, um die Reichweite zu vergrößern und andere Interessenträger einzubeziehen.
  - ✓ Gezielter Ansatz für bestimmte Arten von Interessenträgern
  - ✓ Interessenabgleich zwischen aktiven Organisationen und „nicht aktivierten“ Interessengruppen
  - ✓ Einbindung dieser aktiven Organisationen, um die Kapazitäten anderer aufzubauen

## Verbindungen sind wichtig

Zu den wichtigsten Aspekten des besonderen Nutzens einer FLAG gehört ihre Fähigkeit, Verbindungen zu schaffen. Animation sollte demnach nicht nur dazu führen, dass sich die Interessenträger der FLAG annähern, sondern auch dazu, dass sich die **verschiedenen lokalen Interessenträger** untereinander **näher kommen**.

Eine Möglichkeit, bessere Verbindungen herzustellen, besteht für die FLAG darin, dafür zu sorgen, dass die lokalen Interessenträger die Möglichkeit haben, zusammenzukommen und einander kennenzulernen. Mehrere Interessengruppen zu einem Treffen zu bewegen, wird jedoch nicht ausreichen, um echte Verbindungen zwischen ihnen entstehen zu lassen; die FLAG muss auch dazu beitragen, Vertrauen aufzubauen sowie die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und zu gemeinsamen Aktionen. Es gibt mehrere Methoden, um dies zu erreichen, z. B.:

- ✓ Organisation von Veranstaltungen, bei denen die Teilnehmer nicht nur die Möglichkeit haben, sich kennenzulernen, sondern auch **gemeinsam etwas zu unternehmen**, zum Beispiel Kooperationsbörsen, Speed-Dating-Events oder Hackathons.
- ✓ Vorrangige Förderung von **Projekten, an denen mehrere Interessengruppen beteiligt sind**, idealerweise aus verschiedenen Sektoren (z. B. öffentlich, privat, Unternehmen, NRO etc.) – siehe [Abschnitt 2](#) unten.



### Fragen Sie sich

- Hat sich der Aktivitätsgrad (von Bürgern/Bürgerinnen, Vereinen, Verbänden und Unternehmen) in Ihrem Gebiet mit den Jahren infolge der FLAG-Animation verändert?
- Hat die FLAG die Schaffung von dauerhaften Formen der Zusammenarbeit (z.B. Multi-Stakeholder-Organisationen oder Fischereiverbände) erleichtert?

## 1.2 Anpassung der Animation an verschiedene Interessengruppen

Verschiedene Akteure haben verschiedene Interessen und Verfügbarkeiten und greifen auf unterschiedliche Weise auf Informationen zu. Die FLAG müssen daher auf unterschiedliche Weise auf die verschiedenen Interessengruppen zugehen.

### Aktive Fischer

Fischer sind oft auf See und persönlich nicht anwesend. Typischerweise zeigen sie auch weniger Interesse für strategische Diskussionen oder Online-Konsultationen. **Kleine Treffen** an für sie günstigen Orten (z. B. im Hafen) sind für sie vielleicht attraktiver. Wichtig ist, dass die Personen, die mit ihnen in Kontakt treten, den Fischereisektor gut kennen und ihre Sprache sprechen. Ziehen Sie z. B. in Betracht, Fischer im Ruhestand um Hilfe zu bitten. Eine **regelmäßige Präsenz** an Orten wie Fischereihäfen oder Fischauktionen kann der FLAG ebenfalls helfen, ihre Verbindungen zum Sektor zu pflegen. Einige FLAG fanden es hilfreich, Fischer auf **Studienbesuche** in andere FLAG-Gebiete mitzunehmen, um ihnen zu zeigen, wie bestimmte Probleme, mit denen sie konfrontiert sind, anderswo angegangen wurden, und um sie zu ermutigen, sich neuen Aktivitäten zuzuwenden.



#### FLAG-Beispiel: Einbeziehung des Fischereisektors

Die französische **FLAG Marennnes-Oléron** hat **einen Experten** mit guten Kenntnissen sowohl über den Fischereisektor als auch die Forschung eingestellt, um die Einbeziehung der Fischer in die vorbereitenden Gespräche für die Einrichtung eines Meeresnaturparks zu gewährleisten.

### Unternehmensleiter/innen

Obwohl sie für die Diversifizierung der wirtschaftlichen Aktivitäten und die Schaffung von Arbeitsplätzen oft von entscheidender Bedeutung sind, sind Leiter/innen von Unternehmen in der Regel sehr beschäftigt und können großen Zusammenkünften und langen Diskussionen skeptisch gegenüber stehen. Sie können auch die Befürchtung hegen, dass Konkurrenten zu viele interne Informationen erhalten. Hilfreich können **Einzelgespräche** sein, die zu klar definierten Ergebnissen führen, sowie Aktivitäten, die **greifbare Vorteile** bieten (z. B. Werbemöglichkeiten) – zumindest in den frühen Phasen ihrer Beteiligung an der FLAG. Leiter/innen von KMU zu ermutigen, sich an Projekten zu beteiligen, kann ebenfalls eine Herausforderung sein und viel Geduld erfordern. **Networking-Veranstaltungen**, auf denen Akteure der Privatwirtschaft nützliche Kontakte knüpfen können und mehr darüber erfahren, was andere Unternehmen tun, können zu ihrer Einbindung beitragen und innovatives Handeln und Partnerschaften fördern.

### Öffentliche Einrichtungen

Dazu können unter anderem lokale Gebietskörperschaften, Bildungseinrichtungen, Behörden von Schutzgebieten gehören. Die meisten werden ein inhärentes Interesse daran haben, Verbesserungen in ihrer näheren Umgebung zu unterstützen. Je nach kulturellem Kontext müssen sie jedoch möglicherweise auf eine **formellere Art und Weise** angesprochen werden, z. B. schriftlich und möglicherweise vom Vorsitzenden der FLAG selbst. Es kann auch wichtig sein, die **Hierarchie der Organisation** zu berücksichtigen. Auch wenn bereits ein Arbeitskontakt mit einer bestimmten Person besteht, kann es sinnvoll sein, höhergestellte Personen (z. B. den Bürgermeister oder Direktor) ebenfalls auf dem Laufenden zu halten. Dass solchen Einrichtungen eine **prominente Rolle bei öffentlichen Sitzungen** und anderen Kommunikationsanlässen eingeräumt wird, wird vielleicht geschätzt.

## Örtliche Vereine, Verbände und sonstige NRO

Sie sind tendenziell flexibler und kooperationsbereiter als Fischer oder Unternehmen. Sie haben oft nur begrenzte materielle und finanzielle Mittel, können aber eine wertvolle Quelle für **Ideen und Freiwillige** sein. Daher ist es sinnvoll, sie einzubeziehen und um Hilfe zu bitten, zum Beispiel bei der **Organisation von Veranstaltungen**.

## Von Ausgrenzung bedrohte Personen

Personen, die mit Armut, Langzeitarbeitslosigkeit oder Behinderungen zu kämpfen haben, aber potenziell auch Frauen, ethnische Minderheiten und andere Gruppen sind es vielleicht nicht gewohnt, an großen Versammlungen teilzunehmen oder ihre Meinung in der Öffentlichkeit zu äußern. Für viele wichtige Herausforderungen, mit denen ein Gebiet konfrontiert sein kann, ist die Einbeziehung mancher solcher Gruppen jedoch unerlässlich. Daher sind mit großem Bedacht spezielle Animationen zu planen, die dazu beitragen, die Bedürfnisse bestimmter Gruppen sowie deren Wünsche und Vorstellungen zu ermitteln. Hierfür muss die FLAG möglicherweise mit **erfahrenen Hilfsorganisationen** zusammenarbeiten und zusätzliche Unterstützung für diejenigen vorsehen, die direkt an der Umsetzung von Projekten beteiligt sind.

Dies sind nur einige Beispiele für Interessengruppen, die die FLAG möglicherweise mit ihrer Animationsarbeit einbeziehen möchte. Alle Akteure in gleichem Maße einzubinden, ist allerdings nicht erforderlich! Für manche reicht es aus, wenn sie von der FLAG und ihrer Strategie wissen und sich gelegentlich an Aktivitäten beteiligen. Die FLAG sollte sich bei ihrer Animation vor allem auf zwei Arten von Interessenträgern konzentrieren: solche, die **Projekte umsetzen** könnten, die der gesamten Gemeinschaft zugute kommen, und solche, die die **FLAG** bei ihrer eigenen Arbeit **unterstützen** können.



### Fragen Sie sich

- > Haben Sie im Laufe der Jahre eine stärkere Beteiligung bestimmter Interessenträger festgestellt? Welche Animationstätigkeiten haben dazu beigetragen?

### TIPP



Entwickeln Sie einen einfachen Animationsplan, vielleicht auf jährlicher Basis, der für jedes Jahr die wichtigsten Interessenträger identifiziert, auf die man sich konzentrieren sollte, sowie die Aktivitäten, mit denen man sie am besten erreichen könnte.

## 1.3 Anpassung der Animation an das jeweilige Stadium des Strategieprozesses

In den verschiedenen Lebensphasen der FLAG sind wahrscheinlich verschiedene Animationstätigkeiten erforderlich. Zu denken wäre an die Entwicklung der ersten lokalen Strategie, ihre Umsetzung, die Bewertung der Ergebnisse, die Entwicklung einer neuen Strategie (oder die Aktualisierung der bestehenden) und so weiter.

### Entwicklung der ersten lokalen Entwicklungsstrategie

Konzentrieren Sie sich darauf, so viele Akteure wie möglich einzubeziehen, und bemühen Sie sich dabei besonders um die wichtigsten Interessengruppen, wie den Fischerei- oder Aquakultursektor.

*Hier sind unterschiedliche Formate für **Zusammenkünfte** – große, kleine, informelle Einzelgespräche – und eine gute **Kommunikationskampagne** entscheidend.*

### Bei strategischen Entscheidungen

Wenn Ziele definiert, Vorgaben festgelegt, Projektauswahlkriterien ausgearbeitet werden oder ähnliches, sollte die FLAG den Grad der Beteiligung der verschiedenen Interessengruppen überwachen, um sicherzustellen, dass keine von der Strategie betroffene Schlüsselgruppe ausgegrenzt wird.

*Nehmen Sie **direkten Kontakt** mit solchen Gruppen auf, um etwaige Hindernisse für ihre Teilnahme zu verstehen. Überlegen Sie zunächst, wer die **beste Person** ist, um Kontakt zu den betreffenden Gruppen aufzunehmen (z. B. der FLAG-Leiter oder eines der Mitglieder?). Manche sind vielleicht eher bereit, sich zu engagieren, wenn sie mit einer **bestimmten Aufgabe** betraut werden, z. B. die Leitung einer spezifischen Arbeitsgruppe.*

### Umsetzung der Strategie

Viele Animationstätigkeiten werden darauf gerichtet sein, potenzielle Projektträger zu animieren. Neben einer breiten Kommunikation über die verfügbare Förderung ist wichtig, Personen zu identifizieren, die das Potenzial haben, gute Projekte umzusetzen, und sie dazu zu ermutigen, sich zu bewerben.

*In dieser Phase umfasst die Animation den **informellen Austausch** mit Fischern, Leitern/Leiterinnen von KMU und anderen potenziellen Begünstigten sowie die Schaffung von **Gelegenheiten zur Entwicklung kreativer Ideen** für Projekte (Brainstorms, Hackathons usw.)*

### Gegen Ende der Umsetzungsphase

Die FLAG sollte verschiedene Interessengruppen animieren, **über die Erfolge und Misserfolge nachzudenken** und ihre Ansichten mitzuteilen, um so zur Bewertung beizutragen und dabei zu helfen, eine bessere Strategie und einen besseren Aktionsplan für die nächste Periode zu entwickeln.

*Dazu können **Fokusgruppen** und/oder **Gespräche mit unterschiedlichen Interessenträgern** gehören. Weitere Ideen in [Abschnitt 5](#).*



### Fragen Sie sich

- > In welcher Phase des Prozesses war die Animationsarbeit in Ihrem Gebiet am nützlichsten? Hat sie zu neuen Ideen oder engagierten Partnern geführt und Skeptiker ins Boot geholt?



## Toolbox Animation

- > **Meetings:** ein sehr flexibles Instrument, das in allen Phasen der Umsetzung eingesetzt werden kann, wobei das Format (Größe, Ort, Termin usw.) an die jeweiligen Interessengruppen angepasst werden muss (z. B. Dorfversammlungen für die breite Öffentlichkeit, kleine Treffen oder persönliche Gespräche mit privatwirtschaftlichen Akteuren oder zur Besprechung von Projektideen usw.).
- > **Arbeitsgruppen:** In der Regel handelt es sich um eine kleine Gruppe von Interessenträgern mit einschlägigem Wissen oder Fachkenntnissen, die regelmäßig miteinander kommunizieren, um tiefer auf ein bestimmtes Problem oder Thema einzugehen und Handlungsvorschläge auszuarbeiten.
- > **Studienbesuche:** Bei einem Besuch in einem anderen Fischereigebiet (im In- oder Ausland) kann eine Gruppe lokaler Interessenträger viel lernen und Anregungen finden. Ein solcher Besuch wird vielleicht zu einer höheren Bereitschaft führen, neue Lösungen auszuprobieren, und kann auch dazu beitragen, das Vertrauen zwischen den teilnehmenden Interessenträgern zu vergrößern.
- > **Veranstaltungen, die darauf abzielen, neue Ideen anzuregen,** den Horizont der Teilnehmer zu erweitern und sie herauszufordern, neue Lösungen zu finden (Hackathons, Innovationscamps, Inspirationsveranstaltungen usw.).
- > **Kooperationsmessen und Matchmaking-Veranstaltungen,** die darauf ausgerichtet sind, lokalen Akteuren zu helfen, Partner für gemeinsame Initiativen oder Projekte zu finden.

*Die beiden letztgenannten Instrumente können besonders in der Anfangsphase der Entwicklung von Projektideen hilfreich sein. In [Abschnitt 2](#) wird die weitere Unterstützung der FLAG für solche potenziellen Projekte beschrieben.*

*Zudem können **Kommunikationsaktivitäten** die Beteiligung von Interessenträgern erhöhen. Auf sie wird in [Abschnitt 4](#) ausführlicher eingegangen.*

## 2. Eine urteilsfähige FLAG: Förderung und Auswahl von hochwertigen Projekten



Die Qualität der von der FLAG geförderten Projekte wird zu einem großen Teil von den Kompetenzen und der Motivation der Projektträger abhängen, was aber nicht bedeutet, dass die FLAG hier keine Rolle zu spielen hat!

Besonders wichtig ist ihre Rolle für:

- › die Entwicklung von Auswahlkriterien zur Priorisierung der besten Projekte
- › die Entwicklung von einfachen und transparenten Auswahlverfahren
- › die Vorbereitung und Veröffentlichung von Projektaufrufen
- › die Unterstützung der Begünstigten bei der Entwicklung und Umsetzung von Projekten

*Die Arbeit der FLAG kann in Bezug auf die Qualität eines Projekts viel ausmachen!*

### 2.1 Projektauswahlkriterien

Die FLAG spielen eine wichtige Rolle bei der Auswahl von **tragfähigen Projekten**, die **der Gemeinschaft** in den Bereichen **Vorteile bringen**, die in ihrer Strategie als vorrangig erkannt wurden. Hierfür ist es wichtig, dass gut funktionierende Auswahlkriterien vorliegen.

Die Auswahlkriterien werden in der Regel zu Beginn der Strategieumsetzung festgelegt. Sie sind oft in der lokalen Entwicklungsstrategie oder dem begleitenden Aktionsplan enthalten und sollten direkt den strategischen Zielen entsprechen, um sicherzustellen, dass die ausgewählten Projekte zur Verwirklichung der Strategie beitragen.

Es kann viele verschiedene Arten von Auswahlkriterien geben. Die meisten FLAG werden jedoch versuchen, sich Kriterien zu geben, die **grundlegende Bedingungen** festlegen, die alle Projekte erfüllen müssen, um finanziert zu werden, **sowie** Kriterien, die auf die **Qualität** eines Projekts gerichtet sind, einschließlich seines erwarteten Beitrags zur Strategie der FLAG.

### Bedingende Kriterien

These Diese Kriterien können in der Regel mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden und haben oft die Form einer einfachen „Checkliste“, die vor einer detaillierteren Analyse des Projekts zu überprüfen ist, z. B.:

- › Ist das Projekt förderfähig?
- › Trägt das Projekt zu mindestens einem strategischen Ziel der FLAG bei?
- › Befindet sich der Begünstigte im Fischereigebiet oder hat er einen eindeutigen Bezug zu diesem Gebiet? <sup>3</sup>
- › Erfüllt das Projekt die ökologischen Anforderungen?
- › Baut das Projekt auf lokalen Ressourcen auf?
- › Wurde das Antragsformular korrekt ausgefüllt und fristgerecht eingereicht?

### Qualitätskriterien

Kriterien, die die **bevorzugten** Eigenschaften des Projekts angeben. Diese helfen bei der Priorisierung von Projekten. Einige können mit „Ja/Nein“ beantwortet werden, andere müssen skalierbar sein, wobei mehr oder weniger Punkte vergeben werden, je nachdem, inwieweit ein Projekt die Kriterien erfüllt, z. B.:

- › Einbindung von Fischern.
- › Zusammenarbeit von zwei oder mehr Partnern/Sektoren.
- › Schaffung von Arbeitsplätzen
- › Ist der Projektträger ein junger Mensch (z. B. unter 30)?
- › (Inwieweit) bringt das Projekt etwas Neues in die Gegend?
- › (Inwieweit) verbessert es die ökologische Nachhaltigkeit des Gebietes?

FLAG können nicht nur mehr Punkte für bestimmte Kriterien vergeben, sondern auch Schwellenwerte festlegen, z. B. die Mindestpunktzahl, die ein Bewerber erreichen muss (entweder insgesamt oder pro Kategorie), um eine Förderung zu erhalten.

Unabhängig von den festgelegten Kriterien ist jedoch wichtig, dass alle Kriterien und ihre Gewichtung öffentlich zugänglich sind und bekannt gegeben werden, bevor die potenziellen Begünstigten mit der Vorbereitung ihrer Projektanträge beginnen.

Die unten aufgeführten Projektkriterien stammen aus der **FLAG Pontevedra** in Spanien und zeigen deutlich, dass bestimmten Kriterien mehr Bedeutung beigemessen wird als anderen, und diese daher mehr Punkte bringen.

<sup>3</sup> Begünstigte müssen nicht im FLAG-Gebiet ansässig sein, aber ihr Projekt sollte dem Gebiet zugute kommen.

**FLAG Pontevedra: Projektauswahlkriterien und Priorisierung**



**WER KANN VON DER FLAG-FÖRDERUNG PROFITIEREN?**

Investitionsprojekte (die Arbeitsplätze schaffen sollten) und gemeinnützige Initiativen von öffentlichem Interesse werden anhand der folgenden Kriterien bewertet und benotet.

| AUSWAHLKRITERIEN  | Punkte für Investitionsprojekte | Punkte für gemeinnützige Projekte | AUSWAHLKRITERIEN   | Punkte für Investitionsprojekte | Punkte für gemeinnützige Projekte |
|---|---------------------------------|-----------------------------------|--|---------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Tragfähigkeit des Projekts und Übereinstimmung mit der FLAG-Strategie / Technische Qualität und Tragfähigkeit</b>  | <b>Max 22</b><br>(Min 16)       | <b>Max 32</b><br>(Min 18)         | <b>Schaffung von Arbeitsplätzen</b>  | <b>Max 20</b>                   |                                   |
| Technische Durchführbarkeit, einschließlich Ausbildung und Erfahrung des Projektträgers                               | Max 5<br>(Min 3)                | Max 5<br>(Min 3)                  | Netto geschaffene Beschäftigung  | Max 8                           |                                   |
| Wirtschaftlichkeit / Managementplan   | 5                               | 5                                 | < 25 000 € pro geschaffenen Arbeitsplatz   | 8                               |                                   |
| Finanzielle Tragfähigkeit   | 5                               | 5                                 | 25 000 – 50 000 € pro geschaffenen Arbeitsplatz  | 6                               |                                   |
| Übereinstimmung mit der Strategie   | Max 7<br>(Min 4)                | Max 17<br>(Min 5)                 | 50 000 – 75 000 € pro geschaffenen Arbeitsplatz  | 4                               |                                   |
| <b>Eigenschaften der Bewerberin/des Bewerbers</b>   | <b>Max 22</b>                   | <b>Max 20</b>                     | 75 000 – 100 000 € pro geschaffenen Arbeitsplatz   | 2                               |                                   |
| Zugehörigkeit zu einer benachteiligten Gruppe   | Max 6                           | Max 4                             | > 100 000 € pro geschaffenen Arbeitsplatz  | 0                               |                                   |
| Personen mit Behinderung, Langzeitarbeitslose, zurückgekehrte Auswanderer   | 6                               | -                                 | Schaffung von Beschäftigung in benachteiligten Gruppen   | Max 8                           |                                   |
| Frau oder, im Falle einer juristischen Person, Parität in den Vertretungsorganen                                      | 4                               | 4                                 | >50% Beschäftigung in benachteiligten Gruppen  | 8                               |                                   |
| Mann < 30 Jahre   | 3                               | -                                 | 50 – 25% Beschäftigung in benachteiligten Gruppen  | 4                               |                                   |
| Sozialwirtschaftliches Unternehmen (Aktionsradius):   | -                               | Max 4                             | Verpflichtung zum Erhalt der Beschäftigung (bei neu gegründeten Unternehmen, Schaffung von Arbeitsplätzen vor Ort)         | 4                               |                                   |
| Das gesamte FLAG-Gebiet   | -                               | 4                                 | <b>Auswirkungen des Projekts auf das Gebiet</b>  | <b>Max 23</b>                   | <b>Max 35</b>                     |
| Übergemeindlich (> 1 Gemeinde)  | -                               | 2                                 | Nutzung von lokalen Ressourcen oder Dienstleistungen für die Bevölkerung   | 3                               | 8                                 |
| Lokales Projekt   | -                               | 0                                 | Auswirkungen auf die Umwelt, wirtschaftlicher Aufwand für Energieeffizienz, Umweltbewusstsein oder Landschaftsverbesserung | Max 10                          | Max 15                            |
| Bewerber/in aus dem Fischereisektor   | 10                              | 6                                 | Neue Technologien und Modernisierung der Produktion  | 5                               | 5                                 |
| Einzel- oder Gemeinschaftsprojekt   | 2                               | 2                                 | Soziale Auswirkungen von Projekten einschließlich Wiederherstellung des kulturellen Erbes                                  | 2                               | 2                                 |
| <b>Vorrangige Gruppen, die mit dem Projekt unterstützt werden sollen</b>  | <b>Max 3</b>                    | <b>Max 3</b>                      | Verbreitungs- und Kommunikationsstrategie  | 3                               | 5                                 |
| Spezifische Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung und der Integration von Gruppen mit besonderen Schwierigkeiten | 3                               | 3                                 | <b>Innovation und transfer</b>   | <b>Max 10</b>                   | <b>Max 10</b>                     |
|   |                                 |                                   | Innovation   | 4                               | 4                                 |
|   |                                 |                                   | Transfer   | 3                               | 3                                 |
|   |                                 |                                   | Einbindung der Jugend: bezieht Bildungseinrichtungen oder Elternvereine mit ein  | 3                               | 3                                 |

Die **FLAG Opalküste** wählt die Projekte auf der Grundlage von Diskussion und Konsens aus. Zu den Kriterien, die bei der Bewertung von Projekten herangezogen werden, gehören die folgenden:



### FLAG Opalküste: Projektauswahlkriterien

#### Übereinstimmung des Projekts mit der Strategie der FLAG

Trägt das Projekt zu anderen **lokalen Strategien** bei?

Entspricht es mehreren **strategischen Zielen** der FLAG?

Bringt es **Innovation** in das Gebiet (technisch, sozial, gemeinschaftlich oder verfahrensbezogen)?

Handelt es sich um Innovationen, die auf andere Gebiete **übertragen** werden können?

Kann das Projekt als **Beispiel** dienen / von anderen **nachgeahmt werden**?

Werden durch das Projekt **Arbeitsplätze** in der Region geschaffen oder erhalten?

#### Tragfähigkeit des Projekts

Welche **direkten und indirekten Auswirkungen und Entwicklungen** beinhaltet das Projekt?

Ist der **Zeitplan realistisch**?

Ist das **Budget realistisch** und **kosteneffektiv**?

Verfügt der Bewerber über die notwendige **Kapazität**?

Wird das Projekt **langfristig aufrechterhalten**?

#### Umsetzung des Projekts

Bringt das Projekt die **relevanten Partner** zusammen?

Sind die Mittel und Methoden **kohärent und effizient**?

Sind **Kommunikationsaktivitäten** vorgesehen?

Sind **Bewertungsaktivitäten** vorgesehen?

#### Spezifische EMFF-Kriterien

Trägt es zu einer **nachhaltigen Entwicklung** bei?

Respektiert sie die **Geschlechtergleichstellung**?

Hat es eine **soziale, wirtschaftliche und/oder ökologische** Dimension?

#### Spezifische Kriterien nach Aktion

Handelt es sich um ein **gemeinschaftliches** Projekt?

Wird es **die Organisation des Fischereisektors verbessern**?

Die Rolle der FLAG bei der Entwicklung von Auswahlkriterien, die den Bedürfnissen des Gebiets entsprechen, und ihre Rolle bei der Beurteilung, inwieweit ein bestimmtes Projekt diesen Bedürfnissen entsprechen könnte, ist ein bedeutender Mehrwert des CLLD-Ansatzes. Die **Projektauswahl** ist keine Kästchenabfrage, die von einem entfernten Verwaltungsbeamten durchgeführt werden könnte, **sondern liegt in den Händen einer lokalen Partnerschaft, die aufbauend auf ihren Kenntnissen** den Beitrag eines Projekts für das Gebiet **qualitativ beurteilen kann**.



### Fragen Sie sich

- > Inwieweit waren die von Ihrer FLAG im Zeitraum 2014-2020 verwendeten Kriterien bei der Auswahl der besten Projekte hilfreich?
- > Welche würden Sie gerne beibehalten und welche müssen geändert werden?

#### TIPP



Stellen Sie sicher, dass die gewählten Projektauswahlkriterien von den Mitgliedern des Auswahlgremiums realistisch beurteilt werden können!



Weitere Informationen über die Gestaltung von Projektauswahlkriterien zur Erreichung strategischer Ziele finden Sie im [FARNET-Leitfaden #11: Ergebnisorientiertes CLLD in Fischwirtschaftsgebieten](#) Factsheet 4, Abschnitt 2, „Ergebniserfolg mittels Projektauswahl“.

## 2.2 Auswahlverfahren

**Ein transparentes und effektives Projektauswahlverfahren** ist von grundlegender Bedeutung für die Begründung der Legitimität der FLAG, Entscheidungen darüber zu treffen, welche lokalen Aktionen gefördert werden sollen, und um als wertvoller Fördermechanismus für die lokale Entwicklung anerkannt zu werden. Wenn der Prozess der Projektauswahl als zu langwierig oder unfair empfunden wird, kann dies den Zweck und die Glaubwürdigkeit der FLAG ernsthaft untergraben.

*In manchen Ländern kann zwischen dem Zeitpunkt, an dem ein potenzieller Begünstigter einen Antrag auf Finanzierung stellt, und dem Moment, an dem er die Bestätigung der Entscheidung der FLAG erhält, weniger als ein Monat verstreichen.*

Idealerweise sollte das Auswahlverfahren zusammen mit den Kriterien und dem Bewerbungsverfahren bereits in der Phase der Strategieentwicklung gestaltet werden. Normalerweise sollte ein solches Verfahren die folgenden Informationen enthalten:

### Ein- oder zweistufiges Verfahren?

Manche FLAG fordern Bewerber auf, eine kurze Skizze ihres Projekts („Interessenbekundung“) einzureichen, um unnötige Verwaltungsarbeit für Projekte zu vermeiden, die wahrscheinlich keine Förderung erhalten werden; andere FLAG bewerten nur vollständige Projektbewerbungen.



#### FLAG-Beispiel: zweistufige Auswahl

In der französischen FLAG **Marennes-Oleron** reichen potenzielle Bewerber zunächst eine kurze Beschreibung des Projektvorschlags bei der FLAG ein. Nur wenn die Idee angenommen wird, gehen sie dazu über, eine vollständige Bewerbung auszuarbeiten.

### Wie werden die Projekte präsentiert?

In manchen FLAG werden die Projekte von den Bewerbern persönlich vorgestellt (die dann den Raum verlassen, während das Auswahlgremium über das Projekt diskutiert und zur Auswahl oder Ablehnung übergeht). In anderen FLAG präsentieren die Mitarbeiter der FLAG die Projekte oder die Diskussion basiert direkt auf den eingereichten Projektbewerbungen, die von den Mitgliedern des Auswahlgremiums vorab zur Lektüre verteilt werden.

### Wer trifft die Entscheidung?

In den meisten FLAG werden die Entscheidungen über die Projektauswahl vom Vorstand getroffen, aber in manchen Ländern sind die Entscheidungsgremien von den FLAG-Vorständen getrennt. Unterschiedliche Entscheidungsschwellen sind ebenfalls möglich. In Estland müssen Projekte ab einem bestimmten Budget beispielsweise von der Generalversammlung aller FLAG-Mitglieder angenommen werden.

#### TIPP



Stellen Sie sicher, dass alle Mitglieder des Entscheidungsgremiums die Ziele der lokalen Strategie umfassend verstehen!

### Wie werden Entscheidungen getroffen?

In manchen Ländern wird die Bewertung der Projekte durch die FLAG von jedem Mitglied des Entscheidungsgremiums einzeln vorgenommen, in anderen Ländern erfolgt zunächst eine technische Bewertung durch die Mitarbeiter/innen, die dann den Mitgliedern des Auswahlgremiums vorgelegt wird. Die endgültige Entscheidung wird jedoch in der Regel in einer Sitzung getroffen, nachdem die verschiedenen Projekte besprochen wurden. Die Entscheidungsfindung kann durch Abstimmung oder Konsens erfolgen. Die Bewertung jedes Projekts durch mehrere Mitglieder des FLAG-Gremiums (mit speziellen Regeln für den Fall, dass ihre Bewertungen erheblich voneinander abweichen) ist eine Möglichkeit, die Objektivität zu erhöhen.

### Gibt es bestimmte Regeln?

Es sollten Verfahren zur Vermeidung von Interessenkonflikten festgelegt werden (z. B. dass FLAG-Mitglieder nicht über Projekte abstimmen dürfen, an denen sie beteiligt sind, und in der Regel aufgefordert sind, den Raum zum Zeitpunkt der Abstimmung zu verlassen). In einigen Ländern nehmen auch Vertreter/innen der Verwaltungsbehörde oder zwischengeschalteten Stelle an den Sitzungen der Entscheidungsgremien teil, allerdings ohne Stimmrecht.

### Wann und wo werden die Ergebnisse veröffentlicht?

In dem Verfahren kann angegeben werden, wo und wie schnell die Entscheidungen veröffentlicht werden, und die Bewerber/innen sollten darüber informiert werden, dass sie die Entscheidung gegebenenfalls anfechten können.

## Anpassungsverfahren

Vielerorts unterscheiden sich die Projektauswahlverfahren nicht von einem Projekttyp zum anderen. In bestimmten Fällen kann es jedoch sinnvoll sein, die Verfahren anzupassen, damit sie der Art des Projekts oder dem jeweiligen Projektträger besser entsprechen. Einige Beispiele:

- ✓ **„Eigene Projekte“** (Projekte, die von der FLAG angestoßen und ggf. selbst durchgeführt werden) – Hier wird die **Transparenz** der Verfahren besonders wichtig sein.
- ✓ **Kooperationsprojekte** mit anderen FLAG (die von der FLAG oder von einer anderen Organisation im Auftrag der FLAG durchgeführt werden können) – Hier könnte **Flexibilität** wichtig sein, damit die Verfahren in die Zeitpläne anderer FLAG passen.
- ✓ **Kleinere Projekte** – Hier sind vielleicht **vereinfachte Verfahren** erforderlich.

## Eigene Projekte

Eigene Projekte werden oft von den FLAG-Mitarbeitern vorgeschlagen und dann, wie jedes andere Projekt, vom Vorstand ausgewählt, bevor sie der Verwaltungsbehörde zur formellen Genehmigung vorgelegt werden. Dies ist auch bei vielen Kooperationsprojekten der Fall. In manchen Ländern hingegen sind bestimmte Projekte, die von der FLAG umgesetzt werden sollen, bereits in der lokalen Entwicklungsstrategie beschrieben.

Eigene Projekte können für bestimmte Arten von Aktionen durchgeführt werden, wie z. B. Schulungen oder Pilotprojekte oder wenn es schwierig ist, örtliche Organisationen zu finden, die zur Umsetzung bestimmter Ideen bereit bzw. in der Lage sind. Dies war der Fall bei der spanischen **FLAG Costa da Morte**, die **eine Online-Plattform ins Leben gerufen hatte**, um Fisch von allen sieben Fischereiorganisationen (*cofradías*) der Region gemeinsam zu vermarkten. Nachdem sich das Projekt als effektiv erwiesen hatte, übertrug die FLAG die Verwaltung der Plattform an eine der *Cofradías*.

### FLAG-Beispiel: Gesondertes Budget und gesondertes Verfahren für „eigene Projekte“

Die **FLAG West-Almeria** in Spanien hat einen Teil ihres Projektbudgets für Initiativen zurückgestellt, die von der FLAG selbst durchgeführt werden. Diese Projekte müssen einer der folgenden Kategorien angehören: **Ausbildung, Förderung, Zusammenarbeit** oder **Gleichstellungsförderung**.

Das Auswahlverfahren unterscheidet sich nicht vom normalen Auswahlverfahren der FLAG, nur dass auch die Meinung der Generalversammlung eingeholt wird. Vorgegangen wird entsprechend den folgenden Schritten:

1. Nachdem die Mitarbeiter/innen der FLAG die Bedürfnisse verschiedener lokaler Sektoren gehört haben, schlagen sie dem Vorstand eigene Projekte vor, z. B. vom Fischereisektor gewünschte Schulungen.
2. Der Vorstand legt die Vorschläge der Generalversammlung zur Information und Stellungnahme vor.
3. Der Vorstand genehmigt die Vorschläge, die der zwischengeschalteten Stelle vorgelegt werden (bzw. lehnt sie ab).
4. Mit der Veröffentlichung des Projektaufrufs legt die FLAG diese eigenen Vorschläge der zwischengeschalteten Stelle zur formellen Genehmigung vor.
5. Die zwischengeschaltete Stelle genehmigt das Projekt, lehnt es ab oder bittet um Korrekturen.

Eines dieser Projekte ist ein Kooperationsprojekt mit der **FLAG Pontevedra** zur Erforschung von Möglichkeiten im Zusammenhang mit Arten, die von der lokalen Flotte aufgrund der Einführung eines „Rückwurfverbots“ angelandet werden. Die Studie wird von der örtlichen Universität durchgeführt werden.

### FLAG-Beispiel: Andere Auswahlverfahren für „eigene Projekte“

In Polen können FLAG ihre „eigenen Projekte“ durchführen, aber sie müssen zuerst überprüfen, ob es keine andere Organisation in der Gemeinde gibt, die dazu bereit und in der Lage ist. Die Informationen über das geplante Projekt werden daher auf der FLAG-Website veröffentlicht. Wenn innerhalb von 30 Tagen keine Einrichtung ihr Interesse bekundet, kann die zwischengeschaltete Stelle das Projekt auf die gleiche Weise genehmigen wie von der FLAG ausgewählte Projekte.

Die Auswahlkriterien und -verfahren zweckmäßig zu gestalten ist von entscheidender Bedeutung, damit die richtigen Projekte ausgewählt werden. Aber auch das **Ansehen der Mitglieder des Entscheidungsgremiums und ihre Fähigkeit, diese Kriterien und Verfahren anzuwenden**, sind äußerst wichtig, zum einen um die Legitimität der getroffenen Entscheidungen zu sichern, und zum anderen damit die richtige Art von Projekten gefördert wird. Den Mitgliedern des Auswahlausschusses eine strategische Orientierung zu geben, kann daher von großer Bedeutung sein.

### FLAG-Beispiele: Strategische Ausrichtung des Entscheidungsgremiums

Die **FLAG Morenka** in Polen wollte alle Projektträger dazu ermutigen, Umweltziele, einschließlich der biologischen Vielfalt, zu berücksichtigen. Sie hat die Mitglieder ihres Entscheidungsgremiums in eine Schulungsveranstaltung über die Umweltgüter der Region einbezogen, um sicherzustellen, dass sie bei der Beurteilung von Projektanträgen ein gutes Verständnis für dieses Thema haben.

Die **FLAG Marennes-Oleron** beginnt die Sitzungen ihres Projektauswahlgremiums mit einem kurzen Überblick über die bisherige Umsetzung der Strategie und einer Diskussion über die Notwendigkeit, sich um ein bestimmtes Ziel besonders zu bemühen.

Die finnische LAG SEPRA (die die **FLAG Südfinnland** verwaltet) widmet die erste Vorstandssitzung eines Jahres immer einer Diskussion über die strategische Ausrichtung, um den Prozess der Projektauswahl zu fokussieren.



### Fragen Sie sich

- In manchen städtischen LAGs steht die Abstimmung über Projekte allen Einwohnern eines bestimmten Gebiets/Bezirks offen. Würde dieses Verfahren in Ihrem FLAG-Gebiet funktionieren? Wäre es wünschenswert?

## 2.3 Vorbereitung und Veröffentlichung von Projektaufrufen

Die Dachverordnung für Fonds mit geteilter Mittelverwaltung für 2021-2027 besagt, dass die FLAG Projektaufrufe erstellen und veröffentlichen müssen. Das Auswahlverfahren hängt eng damit zusammen, welche Art von Aufrufen veröffentlicht wird. Die Häufigkeit und der Zeitpunkt der Sitzungen des Auswahlausschusses richten sich danach, ob es einen **offenen Aufruf** gibt (Bewerber können jederzeit Bewerbungen einreichen) oder **periodische Aufrufe**, z. B. einmal im Jahr.

Um sicherzustellen, dass die Informationen alle potenziellen Bewerber/innen erreichen, ist es wichtig, dass solche Ausschreibungen veröffentlicht **und breit beworben** werden. Diese aktive Werbung für Finanzierungsmöglichkeiten ist ein weiterer Mehrwert des CLLD-Ansatzes und erklärt seine Fähigkeit, Interessengruppen zu mobilisieren, die sich zuvor vielleicht nie um öffentliche Mittel beworben hätten.



### FLAG-Beispiele: flexible Organisation von Projektaufrufen in Kantabrien, Spanien

In der spanischen Region Kantabrien können die FLAG entscheiden, ob sie offene oder periodische Projektaufrufe organisieren. In **Westkantabrien**, wo die Nachfrage nach FLAG-Fördermitteln geringer ist, betreibt die FLAG ein offenes Ausschreibungssystem und nimmt während des gesamten Programmzeitraums Projektbewerbungen entgegen. Abhängig davon, wie viele Projekte zu einem bestimmten Zeitpunkt eingereicht werden und wie dringend der Finanzierungsbedarf der Bewerber ist, beruft die FLAG eine Sitzung des Auswahlgremiums ein, um die eingereichten Projekte zu bewerten und diejenigen auszuwählen, die am besten zu ihrer lokalen Strategie passen.

- So kann die FLAG flexibel auf die Bedürfnisse der potenziellen Begünstigten eingehen.

In **Ostkantabrien** gibt die FLAG aufgrund der hohen Nachfrage nach FLAG-Fördermitteln zu Beginn eines jeden Jahres einen Projektaufruf heraus. Der Aufruf wird auf den Websites der vier Gemeinderäte des Gebiets sowie auf der Website der FLAG veröffentlicht und mit einer intensiven Kommunikationskampagne in den Printmedien sowie im lokalen Fernseh- und Radiosender beworben. Projekte können etwa fünf bis sechs Wochen nach der Veröffentlichung eingereicht werden.

- Anhand dieser Vorgehensweise kann die FLAG, alle Projektvorschläge gleichzeitig vergleichen und denjenigen Vorrang geben, die in dem Gebiet voraussichtlich die größte Wirkung haben werden.



Weitere Anregungen zu Projektauswahlverfahren finden Sie in Abschnitt 4 des **FARNET-Leitfadens #19: CLLD effektiv steuern**.

## 2.4 Unterstützung bei der Projektentwicklung und -durchführung

### Projektentwicklung

Animationsaktivitäten können dazu beitragen, neue Ideen in der Umgebung zu generieren und Gemeindemitglieder zur Einreichung von Projektvorschlägen zu motivieren. Damit jedoch gute Projekte entstehen, kann es erforderlich sein, **die Initiative zu ergreifen** und potenziellen Projektträgern **umfassende Unterstützung** zu bieten.

Die FLAG sollte ermitteln, welche Projekte am besten zur Erreichung der strategischen Ziele beitragen können, und Projektträger mit guten Erfolgsaussichten finden. In manchen Fällen sind die Projekte vielleicht schon in der lokalen Entwicklungsstrategie umrissen, muss die FLAG aber noch Akteure finden, die in der Lage sind, sie effektiv umzusetzen. In anderen Fällen entstehen die Ideen für Projekte während der Umsetzungsphase.

In der Regel setzen sich das FLAG-Team und wichtige Mitglieder der Partnerschaft mit Vertretern der relevanten Sektoren (Fischerei, Tourismus, Bildung usw.) in Verbindung und arbeiten mit ihnen Hand in Hand, um sicherzustellen, dass ihr Projekt in die Strategie passt und eine gute Chance hat, die Kriterien für Förderfähigkeit und Qualität zu erfüllen. Gegebenenfalls ist aber auch die Vermittlung zwischen Akteuren aus verschiedenen Sektoren durch die FLAG erforderlich, damit **gemeinsame Projekte** entwickelt werden können.

FLAG-Unterstützung ist in der Phase der Vorbereitung von Projektbewerbungen besonders **für schwer erreichbare Teile der Gemeinschaft wichtig**, die weniger qualifiziert sind oder wenig Erfahrung mit der Beantragung öffentlicher Mittel haben. Potenzielle Bewerber/innen haben vielleicht nur eine sehr allgemeine Vorstellung davon, was sie tun möchten (z. B. eine neue Produktlinie entwickeln oder ein Restaurant eröffnen), und selbst wenn solche Ideen potenziell einen wichtigen Beitrag zu den strategischen Zielen der FLAG leisten können, benötigen die Projektträger möglicherweise Hilfe, um alle Schritte ins Auge zu fassen, die zur Verwirklichung ihrer Idee erforderlich sind. Das Gleiche gilt, um sicherzustellen, dass sie das Projekt in Bezug auf **Ziele, Aktivitäten, Zeitplan, Kosten** und erwartete **Ergebnisse** beschreiben können. Möglicherweise benötigen sie beratende Unterstützung von FLAG-Mitarbeitern oder erfahreneren Partnern.



#### FLAG-Beispiel: Unterstützung für Bewerber/innen

Die italienische **FLAG West-Zentral-Sardinien** hat zusammen mit der LEADER-LAG Sinis einen Fachdienst eingerichtet, der über Finanzierungsmöglichkeiten informiert. Am Schalter **Sportello Europa Sinis Desk** erhalten Unternehmen und Vereine kostenlose persönliche Beratung, um ihnen zu helfen, die von Aufrufen zur Einreichung von Projektvorschlägen gebotenen Chancen zu nutzen und die passende Unterstützung zu finden.

Die Unterstützung der Bewerber/innen kann auch **Schulungen** zu den formalen Anforderungen umfassen, die FLAG-geförderte Projekte erfüllen müssen, sowie Unterstützung der Begünstigten beim Ausfüllen und Einreichen korrekter **Antragsformulare**. Das ist vor allem dann wichtig, wenn die wichtigsten Zielgruppen Schwierigkeiten haben, den oft komplizierten und zeitaufwendigen Bewerbungsprozess zu bewältigen. Dies kann bei Kleinfischern, NRO und Kleinstunternehmen der Fall sein.

Eine maßgeschneiderte Unterstützung durch die FLAG kann den Verwaltungsaufwand verringern und **allen Akteuren**, die das Potenzial haben, Projekte zu entwickeln und umzusetzen, die **Möglichkeit geben**, sich bei der FLAG um Fördermittel zu bewerben, und nicht nur den ewig Selben, die bereits Erfahrung mit EU-Fördermitteln haben.

- Die Unterstützung der FLAG bei der Vorbereitung des Förderantrags kann Folgendes umfassen:
- Unterstützung und Informationen zur Erlangung notwendiger **Lizenzen**
- Sensibilisierung für relevante **Vorschriften**, die einzuhalten sind (Gesundheitsschutz und Sicherheit, Umweltschutz usw.)

- › Unterstützung bei **Analysen und Durchführbarkeitsstudien** (entweder durch FLAG-Mitarbeiter oder durch Überweisung an ausgewiesene Fachleute)
- › Unterstützung bei der Mobilisierung zusätzlicher **Match-Funding-Mittel**
- › **Finanzielle Unterstützung** durch Vereinbarungen mit Finanzunternehmen (z. B. Kredite zu Sonderkonditionen mit lokalen Banken)
- › Bereitstellung von **Überwachungs- und Bewertungsvorlagen** – die in die Projektentwicklung eingebaut und während der gesamten Umsetzung verwendet werden können
- › Spezifische **Schulungen**, falls erforderlich (z. B. in den Bereichen IT, Buchhaltung, Kundendienst, Produktentwicklung, Werbung)

Ein wesentlicher Aspekt vieler FLAG-geförderter Projekte ist die **Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Interessenträgern**. Eine solche Zusammenarbeit kann die Bündelung unterschiedlicher Kompetenzen und Ressourcen ermöglichen und den Austausch von Ideen erleichtern, die zu innovativen Praktiken führen.

Eine wichtige Aufgabe der FLAG besteht darin, potenzielle Begünstigte dabei zu unterstützen, andere Akteure zu finden, die sich an dem Projekt beteiligen können. Diese Beteiligung kann verschiedene Formen annehmen: von informeller Beratung oder Mentoring bis hin zum Angebot der kostenlosen Nutzung von Gebäuden oder Betriebsmitteln, oder auch die Mitverantwortung für das Projekt, indem man ein formeller Partner wird. FLAG können helfen, Kontakte herzustellen und Vertrauen zwischen potenziellen Partnern aufzubauen.



### FLAG-Beispiele: Erleichterung gemeinsamer Projekte

Die deutsche FLAG **Ostseeküste** hat die **Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren** rund um **einen neuen Typ von Fanggeräten** (Fischreusen zur Reduzierung des Beifangs von Meeressäugern und Vögeln) unterstützt. Eine bereits bestehende Zusammenarbeit zwischen Fischern und Forschern wurde auf eine Umwelt-NRO, eine Online-Plattform für den Fischverkauf und drei Küstengemeinden ausgedehnt, die das Projekt mitfinanzierten.

Manchmal muss die FLAG **einen lokalen Akteur finden, der das Projekt im Namen einer Interessengruppe umsetzt**, wie es zum Beispiel bei einem **Fischverarbeitungszentrum** der Fall war, das von der **FLAG Kainuu-Koillismaa** unterstützt wird, der formell Begünstigte aber die Gemeinde ist.

## Projektumsetzung

Manche Begünstigte, insbesondere weniger erfahrene, benötigen möglicherweise die Unterstützung der FLAG, um ihre Projekte korrekt und termingerecht umzusetzen und die Berichtspflichten erfüllen zu können. Die FLAG müssen gegebenenfalls den Umsetzungsfortschritt verfolgen und können bei Fragen zur Förderfähigkeit oder bei Änderungen im Projekt als Vermittler zwischen dem Begünstigten und der VB auftreten.

Wenn bei der Durchführung von Projekten durch die Begünstigten viele Probleme festgestellt wurden, könnte die FLAG im nächsten Projektzeitraum versucht sein, restriktivere Kriterien für Begünstigte bei der Projektauswahl auszuarbeiten. Langfristig kann es jedoch besser sein, einen weniger erfahrenen Projektträger auszuwählen und für gute Unterstützung bei der Umsetzung zu sorgen. Dadurch werden auf lokaler Ebene Kapazitäten für die Realisierung weiterer Projekte in der Zukunft aufgebaut.

*Denken Sie daran: Der Aufbau der Kapazitäten lokaler Akteure ist eine Kernaufgabe der lokalen Aktionsgruppen*



### Fragen Sie sich

- Welche Akteure sind eher in der Lage, eine innovative Projektidee zu entwickeln und umzusetzen: neue Akteure, die noch nicht mit der FLAG zu tun hatten oder erfahrene Projektträger?
- Wie viele Ihrer Begünstigten nutzen dank der FLAG-Unterstützung zum ersten Mal Mittel aus dem EMFF?



### Toolbox für die Projektunterstützung

- **Informationsveranstaltungen:** Offene Treffen mit potenziellen Begünstigten, bei denen allgemeine Informationen über die Ziele der Ausschreibung, Anforderungen, Fristen usw. erteilt werden.
- **Schulung für Begünstigte:** Ausführlichere Informationstreffen mit praktischen Anweisungen zum Ausfüllen des Antragsformulars, zur Erfüllung der Berichtspflichten, zur Durchführung des Monitorings usw.
- **Individuelle Beratungsgespräche:** Stärker auf spezifische Themen ausgerichtet, wie z. B. die Unterstützung des Projektträgers bei der Entwicklung eines Geschäftsplans oder der Mobilisierung von Match-Funding-Mitteln. Wichtig ist, sicherzustellen, dass Personen, die diese Unterstützung leisten, nicht in die Bewertung des Projekts einbezogen werden.
- **Mentoring oder Coaching:** Könnte von der FLAG organisiert werden, um sicherzustellen, dass Erstbegünstigte Rat und Unterstützung von erfahreneren Projektträgern erhalten.
- **Regelmäßige Review-Meetings:** Solche Treffen werden in der Regel organisiert, damit die FLAG den Fortschritt der unterstützten Projekte verfolgen kann. Sie können auch für die Projektträger hilfreich sein, um Probleme zu erkennen und bei Bedarf um Rat zu fragen.
- **Hilfe bei der Suche nach Partnern für Kooperationsprojekte:** Dazu können Kooperationsbörsen, Matchmaking- und Speed-Dating-Veranstaltungen, Online-Partnersuchsysteme usw. gehören.



Für weitere Hinweise siehe [FARNET-Leitfaden #21: Förderung hochwertiger Projekte](#) und [Leitfaden #4: Schritte zum Erfolg, Abschnitt 3 „Aktive Projektentwicklung und -auswahl“](#).

## 3. Eine gut organisierte FLAG: Management und Verwaltung



Zwar stellen Animations- und Outreach-Aktivitäten einen großen Teil der FLAG-Arbeit dar, die Verwaltungsaufgaben sind aber ebenso wichtig. Die FLAG tragen **Verantwortung für öffentliche Mittel** und spielen eine wichtige Rolle, indem sie sicherstellen, dass die Mittel korrekt verwaltet und verbucht werden.

### 3.1 Welche Aufgaben sollte das FLAG-Büro wahrnehmen?

Typischerweise werden die Verwaltungsaufgaben von den bei der FLAG angestellten Mitarbeitern oder – wenn die FLAG keine juristische Person ist – von einer Organisation übernommen, die von den Partnern ausgewählt wurde, um die FLAG für rechtliche Zwecke zu vertreten, oftmals eine Gemeinde oder eine Fischereiorganisation. Diese Verwaltungsaufgaben umfassen normalerweise einige oder alle der folgenden Punkte:

#### **Verwaltungsarbeit im Zusammenhang mit Projektaufrufen und der Entgegennahme von Projektbewerbungen.**

Die FLAG-Mitarbeiter/innen müssen sicherstellen, dass die Projektaufrufe in den relevanten Medien veröffentlicht werden, und sollten ein transparentes System für die Entgegennahme und Speicherung von Bewerbungen – ob elektronisch oder auf Papier – organisieren. So sollte z. B. das Datum festgehalten werden, an dem ein Projekt eingereicht wurde, sowie die Vollständigkeit der Informationen. Unbefugte Personen sollten zudem keinen Zugang zu den eingereichten Projektvorschlägen haben. Diese Arbeit wird durch den Einsatz von Online-Tools für die Projekteinreichung erheblich erleichtert.

#### **Organisation der Arbeit des Entscheidungsgremiums**

Sie reicht von der Vorbereitung der (Präsenz- oder Online-)Sitzungen und der Bereitstellung des Aktenzugangs für die Mitglieder bis hin zur Aufzeichnung aller Entscheidungen und ggf. der Erstellung von Sitzungsprotokollen. Es ist sehr wichtig, sicherzustellen, dass alle Einzelheiten des Entscheidungsprozesses aufgezeichnet werden, gegebenenfalls auch die einzelnen Wahlentscheidungen, sowie die Enthaltungen der Mitglieder mit einem potenziellen Interessenkonflikt.

#### **Weitergabe von Informationen und Unterlagen in Bezug auf die Projektauswahl**

Dazu gehören die Benachrichtigung an einzelne Bewerber/innen, die Veröffentlichung der Ergebnisse und/oder der Sitzungsprotokolle des Auswahlgremiums), die Sicherstellung, dass Daten korrekt aufbewahrt werden (in Papier- oder elektronischer Form, je nach den einschlägigen Vorschriften) und zu Kontroll- und Prüfungszwecken auch nach Ablauf des Umsetzungszeitraums zugänglich sind.

#### **Bereitstellung von Informationen und Beantwortung von Anfragen**

Zum Beispiel Fragen zu den Projektaufrufen seitens potenzieller Bewerber/innen, Projektträgern und Mitgliedern des Entscheidungsgremiums sowie der Medien und anderer Interessenträger.

#### **Organisation von Unterstützung für Projektträger**

Die FLAG kann Räume für die individuelle Beratung zur Verfügung stellen oder Treffen und Schulungen organisieren. Je nach Qualifikation können FLAG-Mitarbeiter/innen die Projektträger selbst beraten oder schulen (ansonsten kann dies durch beauftragte Experten oder erfahrene Ehrenamtliche erfolgen).

### Organisieren von Veranstaltungen

Dazu könnten Informationstreffen über die lokale Strategie oder solche für potenzielle Projektträger gehören; Werbeveranstaltungen, Teilnahme an Festivals und Messen mit Informationen über das FLAG-Gebiet oder seine Produkte usw. Einige dieser Aufgaben können von Partnerorganisationen übernommen werden, aber in der Regel dürfte die Organisation solcher Veranstaltungen eine wichtige Aufgabe des FLAG-Teams sein. Diese Aktivität umfasst auch die Teilnahme an Networking-Events und Veranstaltungen für den Kapazitätsaufbau, die vom nationalen Netzwerk, FARNET oder anderen Organisationen für FLAG organisiert werden.

### Management der Kommunikationstätigkeiten

Die meisten FLAG haben eine Website, die verwaltet werden muss, viele erstellen und verbreiten regelmäßige Newsletter. Für weitere Informationen zu Kommunikationstätigkeiten siehe Abschnitt 4.

### Berichterstattung über FLAG-Aktivitäten

Von den FLAG wird erwartet, dass sie der Verwaltungsbehörde Berichte über ihre Arbeit vorlegen (in der Regel sowohl in Erzählform als auch finanziell). Sie möchten aber vielleicht auch die lokale Gemeinschaft über die Arbeit der FLAG und die Verwendung ihrer Mittel informieren.

### Allgemeine Managementaufgaben

Wie in den meisten Organisationen müssen sich die FLAG in der Regel um das allgemeine Büromanagement, die Buchhaltung, die Personalverwaltung, die interne Kommunikation usw. kümmern.

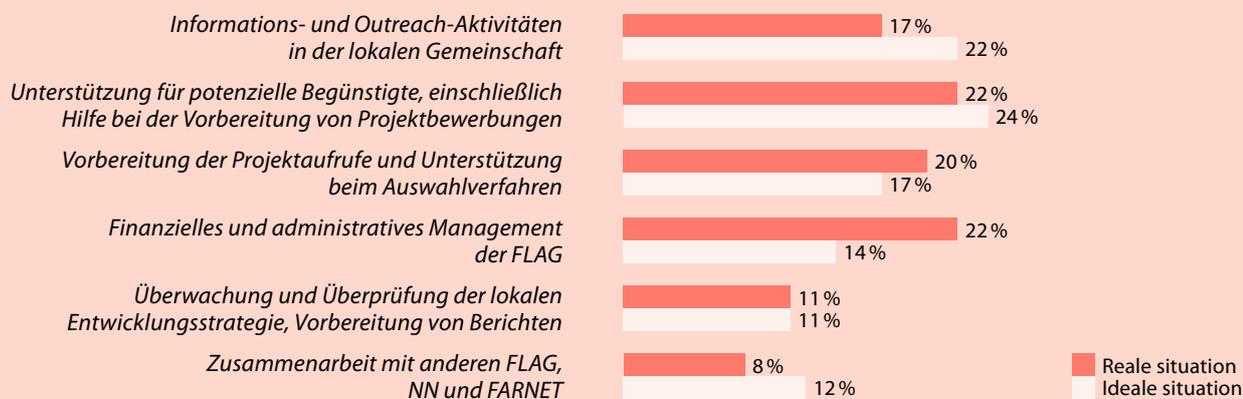
### Überwachung und Bewertung

Siehe [Abschnitt 5](#) über die Überwachung und Bewertung der FLAG-Arbeit und der Strategieumsetzung.

Die meisten FLAG werden versuchen, ein Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Aufgaben zu halten und insbesondere darauf zu achten, dass für die Verwaltungsaufgaben keine kostbare Zeit verschwendet wird, die auf das Erreichen und die Unterstützung potenzieller Begünstigter verwendet werden könnte. Dazu muss die Verwaltungsarbeit **gut organisiert** sein und es müssen **einfache und effiziente Verfahren** vorhanden sein. FLAG müssen unter Umständen eng mit ihrer Verwaltungsbehörde zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass der Verwaltungsaufwand so gering wie möglich gehalten und Doppelarbeit vermieden wird.

Die folgende Grafik zeigt, wie viel Zeit die befragten FLAG ihrer Schätzung nach für die verschiedenen Aufgaben aufwenden, und wie für sie eine ideale Situation aussehen würde. In den meisten Fällen waren die FLAG der Meinung, dass die Verwaltungsaufgaben zu viel Zeit in Anspruch nehmen, so dass nicht genügend Zeit für Outreach-Arbeit in der örtlichen Bevölkerung bleibt. Dies unterstreicht, wie wichtig es ist, die Verwaltung so effizient und schlank wie möglich zu gestalten.

## Geschätzter Anteil der FLAG-Zeit, der für verschiedene Aufgaben aufgewendet wird, verglichen mit der „idealen“ Situation



Quelle: 2019 FARNET-Umfrage unter FLAG zu Durchführungssystemen

## Umsetzung eigener Projekte

Das FLAG-Büro kann auch an der Umsetzung von Projekten beteiligt sein, bei denen die **FLAG selbst der Begünstigte ist**, z. B. Kooperationsprojekte mit anderen FLAG. Dazu können breit gefächerte Aufgaben gehören, z. B.:

- > Organisation von Austausch und Studienbesuchen
- > Erstellen und Verbreiten von Publikationen
- > Organisation von Konferenzen, Workshops, Peer-Learning-Veranstaltungen
- > Durchführung von Umfragen und Studien
- > und vieles mehr

Die Vergütung der Mitarbeiter, die mit solchen zusätzlichen Aufgaben betraut sind, die oft ein hohes Maß an technischem Wissen erfordern, stammt in der Regel **aus dem Budget des jeweiligen Projekts** und nicht aus dem allgemeinen Budget für Betriebs- und Animationsausgaben.

## 3.2 Wie sollte die Arbeit der FLAG organisiert werden?

### Effiziente und transparente FLAG

Einige FLAG werden von öffentlichen Einrichtungen verwaltet, andere sind als NRO oder gemeinnützige Unternehmen gegründet worden. Alle FLAG sind jedoch in irgendeiner Weise an der Bereitstellung von EU-Mitteln für lokale Akteure beteiligt und tragen als solche **Verantwortung für öffentliche Mittel**, entweder direkt (z. B. Betriebs- und Animationskosten) oder indirekt (unterstützte Projekte).

*Es ist wichtig, dass die FLAG so organisiert sind, dass ein effizienter und transparenter Umgang mit öffentlichen Mitteln gepflegt wird!*

Das bedeutet, dass FLAG folgende Punkte besonders beachten sollten:

- ✓ Sicherstellung der **Kosteneffizienz** aller Ausgaben, einschließlich der Kosten in Verbindung mit Bürobetrieb, Personal, Transport, Kommunikation und Einkauf von Gütern und Dienstleistungen. Auch wenn für diese Ausgaben kein öffentliches Vergabeverfahren erforderlich ist, gehört zur guten Praxis, möglichst die Angebote mehrerer Güter- und Dienstleistungsanbieter zu vergleichen.
- ✓ Berücksichtigung der Grundsätze der **sozialen und ökologischen Verantwortung** in den FLAG-Ausgaben (Kauf lokaler Produkte, Vergabe von Dienstleistungsaufträgen an Organisationen der Sozialwirtschaft, Bevorzugung klimaneutraler Transportmittel usw.).
- ✓ Einhaltung von **Fristen und Terminen**: Das bedeutet nicht nur die pünktliche Einreichung von Zahlungsanträgen und Berichten bei der Verwaltungsbehörde, sondern auch das Einräumen von ausreichend Zeit für die Vorbereitung und Einreichung von Bewerbungen sowie das rechtzeitige Versenden von Einladungen zu Sitzungen und Veranstaltungen usw.
- ✓ Sicherstellung der **Transparenz** bei allen FLAG-Entscheidungen, die öffentliche Gelder betreffen, nicht nur bei Entscheidungen, die mit der Auswahl von Projekten zusammenhängen, sondern auch bei solchen, die die Einstellung von FLAG-Mitarbeitern oder den Kauf von Büroausstattung betreffen.
- ✓ **Wohlgeordnete Dokumentationspflege** und Aufzeichnung aller Entscheidungen, einschließlich eines Prüfpfads, um eine klare Verbindung zwischen allen finanziellen Transaktionen und den entsprechenden Entscheidungen, Rechnungen und anderen Unterlagen aufzuzeigen.
- ✓ Sicherstellung der **Erreichbarkeit** der Schlüsselpersonen im FLAG-Team (einschließlich klarer Angaben, wann sie telefonisch oder persönlich erreichbar sind) und Verfügbarkeit kompetenter Mitarbeiter/innen, um Anfragen von lokalen Akteuren, Programmbehörden, Prüfern, Medien und anderen zu beantworten.

### Bottom-up, partnerschaftliche FLAG

Nicht alle in Abschnitt 4.1 genannten Aufgaben müssen von den FLAG-Mitarbeitern durchgeführt werden. Ein wichtiges Merkmal von CLLD ist ihre partnerschaftliche, von unten nach oben gerichtete Beschaffenheit, die die Einbindung verschiedener Interessenträger der Gemeinschaft erfordert, die alle dazu beitragen, Veränderungen in dem Gebiet herbeizuführen.

*Die Einbindung lokaler Interessenträger sollte sich nicht auf die Umsetzung von Projekten beschränken, sondern auch in der eigenen Arbeit einer FLAG stattfinden.*

Die Besonderheit der FLAG-Arbeit erfordert eine Kombination aus Professionalismus und Verfügbarkeit von bezahlten Mitarbeitern mit dem unbezahlten Beitrag von Ehrenamtlichen, die Partnerorganisationen vertreten. Es ist wichtig, das **richtige Gleichgewicht zwischen der professionellen und der ehrenamtlichen Komponente** zu finden. Die Aufrechterhaltung eines regelmäßigen Informationsflusses innerhalb des FLAG-Teams und mit anderen Partnern ist unerlässlich. Damit die Arbeit der FLAG-Mitarbeiter/innen und die ehrenamtlichen Beiträge reibungslos ineinandergreifen, muss außerdem Folgendes für alle klar sein:

- > Wer hat was zu tun
- > Wer ist wem gegenüber verantwortlich

Wichtig ist auch, dass die mit der FLAG-Arbeit verbundenen Aufgaben auf verschiedene Mitglieder verteilt werden. Das trägt dazu bei, dass eine **breitere Basis von Interessenträgern Verantwortung übernimmt** und **die Arbeitslast verteilt wird**.

**TIPP**



Erwägen Sie eine **turnusmäßige Verteilung bestimmter Funktionen** zwischen den Partnern und die **Organisation kleiner „Arbeitsgruppen“**, die für bestimmte Tätigkeitsbereiche oder Themen zuständig sind.



### Fragen Sie sich

- > An welchen FLAG-Aufgaben sind die Partner am häufigsten beteiligt? Welche weiteren Tätigkeiten könnten von Ehrenamtlichen übernommen werden?
- > Stimmen Sie zu, dass Effizienz und Transparenz dazu beitragen können, Vertrauen bei der VB und den lokalen Interessenträgern aufzubauen? Welche anderen Möglichkeiten gibt es, Vertrauen aufzubauen?



### Toolbox für die Organisation der FLAG

- > **Interne Kommunikationsmittel**, wie interne Newsletter, regelmäßige (Online- oder Präsenz-)Besprechungen, Verteilen von Besuchsberichten und Veranstaltungshinweisen. Bevorzugen Sie **Regelmäßigkeit** und **Einfachheit**.
- > **Digitaler Zugriff auf Dokumente**. Priorisieren Sie bei der Auswahl von Online-Tools **Benutzerfreundlichkeit** und **Sicherheit** (zum Schutz vor unbeabsichtigtem Datenverlust, Hacking und Phishing usw.).
- > **Effektive Managementsysteme**, z. B. für Projektmanagement, Personalmanagement, Finanzmanagement usw. Die Auswahl (und die Entscheidung, ob sie überhaupt benötigt werden) wird weitgehend vom FLAG-Budget, der Anzahl der Mitarbeiter/innen und dem Grad der administrativen Komplexität bedingt, aber als allgemeine Regel sollten **gut getestete** Lösungen, die für die Belegschaft **akzeptabel sind**, bevorzugt werden.

## 4. Eine sichtbare FLAG: Kommunikation der Arbeit und Ergebnisse der FLAG



Die Sicherstellung einer effektiven und professionellen Kommunikation der FLAG-Arbeit und der damit verbundenen Vorteile für das Gebiet ist von grundlegender Bedeutung. Sie trägt dazu bei, die lokale Bevölkerung in die Arbeit der FLAG einzubeziehen, die Aktivitäten der verschiedenen Begünstigten zu fördern und zu unterstützen und andere Projektträger zu ermutigen, mit innovativen Projekten zur Entwicklung des Gebiets beizutragen. Eine weitere wichtige Rolle der Kommunikation ist, den Fischereisektor und andere Interessengruppen im Boot zu halten und die notwendige politische Unterstützung für die Fortsetzung der öffentlichen Finanzierung des Programms zu erzeugen.

Fast alle FLAG-Aktivitäten – von der Animation über die Veröffentlichung von Projektaufrufen bis hin zur gewinnbringenden Nutzung von Bewertungsergebnissen – erfordern spezifische Kommunikationsmethoden. Die FLAG müssen diese Aktivitäten sorgfältig studieren und planen. Wenn den FLAG-Mitarbeitern die Zeit oder das Fachwissen dazu fehlt, kann gegebenenfalls auf ein professionelles Kommunikationsunternehmen zurückgegriffen werden.

Die Kommunikation sollte fortlaufend und multidirektional sein. Die wichtigsten Interessenträger und die breite Öffentlichkeit sollten regelmäßig über Möglichkeiten und Ergebnisse der FLAG informiert werden, und es sollte sichergestellt werden, dass Feedback-Kanäle genutzt werden, um Informationen über etwaige Verbesserungen der FLAG-Arbeit zu sammeln.

Gute Kommunikation braucht einen **strategischen Ansatz, klar umrissene Ziele, klare Botschaften, zielgruppengerechte Inhalte und ausreichende Mittel!**

### 4.1 Ein strategischer Ansatz

Mit strategischem Ansatz meinen wir, dass die **Kommunikation ein integraler Bestandteil der FLAG-Strategie und des Aktionsplans sein sollte**. Bereits bei der Gestaltung der lokalen Entwicklungsstrategie und der Planung der FLAG-Arbeit ist es wichtig, dies im Auge zu behalten:

- ✓ Was muss kommuniziert werden (Schlüsselbotschaften)
- ✓ Mit wem wird die FLAG kommunizieren (Zielgruppen)
- ✓ Warum (Ziele)
- ✓ Wie wird die FLAG kommunizieren (über welche Kanäle)
- ✓ Wann (für maximale Wirkung)

Dass während der gesamten Umsetzungsphase Kommunikationsaktivitäten in die Arbeit der FLAG eingebettet werden, ist ausgesprochen wichtig. Zwei Schlüsselbedingungen für erfolgreiche Kommunikation sind **Häufigkeit** und **Regelmäßigkeit**: Regelmäßige Aktualisierungen der Website, Präsenz in den einschlägigen Medien und die Teilnahme an Veranstaltungen und Kommunikationsaktivitäten von Partnern sollten fortlaufend erfolgen.

*Über die sozialen Medien können Sie Ihre Zielgruppen erreichen und den Kontakt und Austausch mit ihnen pflegen. Dadurch soll der Netzverkehr auf Ihre Website gelenkt werden, anstatt sie zu ersetzen.*

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des strategischen Ansatzes besteht darin, **sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter/innen und Mitglieder der FLAG in die Kommunikationsbemühungen einbezogen werden**. Auch wenn die FLAG einen Kommunikationsbeauftragten beschäftigt, sollten der FLAG-Manager und der Vorsitzende eine aktive Rolle bei der Gestaltung und Umsetzung von Kommunikationsaktivitäten übernehmen und sicherstellen, dass jeder Aspekt des Lebens Ihrer Fischereigemeinschaft unter dem Gesichtspunkt der Kommunikation betrachtet wird. Andere FLAG-Mitglieder können als „Multiplikatoren“ fungieren, indem sie ihre eigenen Social-Media-Accounts nutzen, um die Botschaften der FLAG über verschiedene Plattformen zu verstärken.

Bei der Ausarbeitung der Inhalte Ihrer Kommunikationsaktivitäten sollten Sie nicht vergessen, die von den FLAG unterstützten **Projekte** und insbesondere deren Ergebnisse **zu präsentieren**. Stellen Sie sicher, dass Sie reizvolle Informationen bereitstellen, die Ihr Publikum in den Bann ziehen – beeindruckende Daten und Leistungen, ansprechende Bilder und, wenn möglich, Diagramme und Tabellen. Vergessen Sie nicht die Macht des Geschichtenerzählens, das in der Natur des Menschen liegt. Wenn ein Projekt das Leben von Menschen verbessert hat, erzählen Sie ihre Geschichten! So zeigen Sie nicht nur, wie die der FLAG zugewiesenen öffentlichen Mittel verwendet werden, sondern Sie können vor allem andere Menschen vor Ort zur Einreichung neuer Projekte anregen und ermutigen. Außerdem helfen diese Geschichten den Begünstigten, für ihre Initiative zu werben und Verbindungen zu schaffen.

### TIPP



**Kommunikation sollte standardmäßig auf der Tagesordnung der Sitzungen des FLAG-Vorstands stehen.**

## 4.2 An die Zielgruppen angepasste Inhalte

Es liegt im Wesen von CLLD, zu versuchen, ein breites Spektrum an schwer erreichbaren Gruppen einzubeziehen und zu mobilisieren. Das bedeutet, dass die Kommunikation auf jede dieser verschiedenen Gruppen zugeschnitten und vom **Zweck der Kommunikation und den daraus resultierenden Aktionen** bestimmt werden muss, darunter:

- ✓ An einer Veranstaltung teilnehmen
- ✓ Ideen einbringen
- ✓ Wissen erweitern
- ✓ Projekte präsentieren
- ✓ Feedback geben

Bei der Planung ihrer Kommunikationsaktivitäten sollten FLAG für jede einzelne Interessengruppe durchdenken, welche Schlüsselbotschaften sie übermitteln möchten und welche Informationen diese Botschaften am besten unterstützen können. Zudem sollten sich die FLAG überlegen, auf welchem Wege sie die verschiedenen Gruppen am besten mit den für sie wichtigen Botschaften und Informationen erreichen können. Im Folgenden finden Sie einige Beispiele für Gruppen und mögliche Kommunikationsziele und -kanäle.

| Zielpublikum  | Kommunikation   | Kanal  |
|---|---|--|
| Fischer   | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gelegenheit, Verbesserungen in dem Gebiet vorzuschlagen</li> <li>&gt; Lokalen Fischern geförderte Projekte vorstellen</li> <li>&gt; Finanzierungsmöglichkeiten</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Radio</li> <li>&gt; Meetings im Hafen</li> <li>&gt; Soziale Medien</li> <li>&gt; Persönliche Besuche</li> </ul>                          |
| Aquakultur-Betriebe                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Networking-Möglichkeiten mit anderen Akteuren der Branche</li> <li>&gt; Finanzierungsmöglichkeiten</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Lokale Veranstaltungen</li> <li>&gt; E-Mail, Telefon</li> <li>&gt; Website</li> </ul>  |
| Junge Menschen, einschließlich Hochschulabsolventen | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gelegenheit, Verbesserungen in dem Gebiet vorzuschlagen</li> <li>&gt; Start-ups und andere Initiativen junger Menschen vorstellen</li> <li>&gt; Finanzierungsmöglichkeiten</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Soziale Medien</li> <li>&gt; Website</li> </ul>  |
| Forscher/innen mit maritimem Bezug                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Entstehender Bedarf an FuE, z. B. zur Bewältigung von ökologischen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Fischerei</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Printmedien</li> <li>&gt; Soziale Medien</li> <li>&gt; Website</li> </ul>  |
| Die breite Öffentlichkeit                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die Öffentlichkeit über die Vision der FLAG für das Gebiet informieren</li> <li>&gt; Für bestimmte Themen, wie z. B. die Rolle der Fischer in dem Gebiet, sensibilisieren</li> <li>&gt; Für die FLAG-Arbeit und die Ergebnisse der geförderten Projekte werben</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Lokale Medien</li> <li>&gt; Werbetafeln</li> <li>&gt; Website</li> <li>&gt; Lokale Messen</li> <li>&gt; Gemeindeversammlungen</li> </ul> |

FLAG sollten sowohl **direkte Kommunikationskanäle** (solche, die sie selbst kontrollieren, wie z. B. soziale Medien, Meetings, Websites, Podcasts) als auch **indirekte Kanäle** (bei denen sie sich auf andere verlassen, um ihre Geschichten zu kommunizieren, z. B. Medienartikel, Fernseh- und Radiobeiträge) nutzen. Um eine Berichterstattung in indirekten Kanälen zu erhalten, ist es wichtig zu verstehen, welche Art von Geschichten die verschiedenen Medien gerne veröffentlichen, und die Geschichte der FLAG ihren Interessen anzupassen.

**TIPP**



Verfolgen Sie E-Mail-Nachrichten telefonisch nach, um zu erfahren, ob Medienpartner über Ihre Geschichte berichten werden, und bieten Sie weitere Informationen an.



**Beispiel: Podcasts, um innovative lokale Projekte vorzustellen**

Das französische Unternehmen **Eureka 21** wurde gegründet, um europäische Beispiele für bewährte Praktiken in der nachhaltigen Entwicklung zu fördern, zum Beispiel durch einen Good-Practice-Blog, Studienbesuche, Schulungen und Leistungsvergleiche. Seit April 2021 betreibt **eu! radio** in Partnerschaft mit einem unabhängigen Radiosender, der vor allem europäische Angelegenheiten behandelt, eine Serie von dreiminütigen **Podcasts**, in denen innovative und kreative lokale Entwicklungsprojekte vorgestellt werden.

## Websites

Die meisten FLAG haben eine Website, deren **Inhalt** und **Struktur** ebenfalls aus der Perspektive der verschiedenen Interessengruppen entwickelt werden sollte. Anstatt an Websites als ein schlichtes und generisches Kommunikationsmittel zu denken, sollten Sie überlegen, was die lokale Umgebung in Bezug auf Farben, Bilder und Gestaltungsmerkmale zu bieten hat. Welche ästhetischen Elemente spiegeln die Besonderheit der FLAG wirklich wider?

Manche FLAG-Websites sind hauptsächlich auf die Kommunikation mit potenziellen Projektträgern gerichtet und verwenden möglicherweise sehr technische Begriffe, wenn sie über Projektauftrufe kommunizieren. Die Bereitstellung von Informationen über Projektauftrufe ist zwar wichtig und trägt zur Transparenz der FLAG-Aktivitäten bei, aber FLAG können auch mit vielen anderen Interessengruppen kommunizieren, die nicht unbedingt potenzielle Projektträger sind. Neben den eher technischen Aspekten kann es hilfreich sein, visuelle Darstellungen anzubieten, die die wichtigsten Informationen „kurz zusammengefasst“ und leicht zugänglich bereitstellen. Zitate und Textboxen können helfen, die eher technischen Informationen in leichter verständliche Formate zu übersetzen.

Andere Zielgruppen sind vielleicht eher an Interviews und Geschichten von Einheimischen, an Nachrichten über den lokalen Fischereisektor, an Geschichten aus anderen FLAG-Gebieten und an kurzen und leicht verständlichen Informationen über politische Themen (EU, national, regional) usw. interessiert.

### TIPP



Nutzen Sie Links bei Social-Media-Posts, um Besucher/innen auf Ihre Website zu leiten, und fügen Sie auf Ihren Internetseiten eine Aufforderung ein, Ihnen auf Ihren Social-Media-Plattformen zu folgen.

## FLAG-Beispiele: Website-Inhalt

Die kroatische **FLAG Tri Mora** hat eine klare und einfach zu navigierende **Website-Struktur** und bietet Informationen von Interesse für die lokale Gemeinschaft, zum Beispiel Informationen über die neuesten Fassungen von **Rechtsakten mit Bedeutung für den Fischereisektor** oder eine Meldung über die **Initiative des kroatischen LAG-Netzwerks**, die eine Sammelaktion für die vom Erdbeben im Dezember 2020 betroffenen Gebiete durchführt.

Die **Baskische FLAG** in Spanien bietet Informationen über das **regionale Qualitätslabel für ihre Sardellenfischerei** und lädt interessierte Akteure zur einer **Präsentation eines bestimmten Projekts** ein, das von der FLAG unterstützt wird.

Die italienische FLAG **Friuli Venezia Giulia** verbreitet die neuesten FARNET-Publikationen über ihre Website. Zum Beispiel, das **FARNET-Magazin** oder die Ergebnisse der **Algen-Überwachung**, jeweils mit einer kurzen Zusammenfassung, um die Leser zum Anklicken zu animieren.

## Interne Kommunikation

CoAuch die Kommunikation innerhalb des FLAG-Büros und mit den FLAG-Partnern ist von großer Bedeutung. Diese Kommunikation muss regelmäßig erfolgen, aber die Bedürfnisse dieser Zielgruppen in Bezug auf Inhalte und Kanäle werden sich von denen anderer Interessengruppen unterscheiden.

Wer an der FLAG-Arbeit direkt beteiligt ist, möchte die Ergebnisse der FLAG oft mehr im Detail kennenlernen und vielleicht nicht nur die Erfolge verstehen, sondern auch die Hindernisse und Probleme, die bei der Umsetzung der Strategie aufgetreten sind. Ziehen Sie die Herausgabe eines kurzen **internen Newsletters** in Betracht, der an diese Gruppe von Interessenträgern gerichtet ist. Er muss nicht aufwendig sein, kann aber in Besprechungen und bei der Beantwortung von Fragen Zeit sparen. Mit aufmerksamkeitsstarken Überschriften, einer kurzen Auflistung der Inhalte oder einem „Highlights“-Abschnitt am Anfang lässt sich der Wert eines Newsletters für viel beschäftigte Kolleginnen und Kollegen erhöhen.



### Fragen Sie sich

- Wählen Sie eine Zielgruppe und schreiben Sie drei Fragen auf, die sie zu den Aktivitäten und Leistungen Ihrer FLAG haben könnten. Welche Kommunikationsaktivitäten der FLAG geben Antworten auf diese Fragen?



### Toolbox – Kommunikation

- **Direkte Kommunikationskanäle** wie soziale Medien, Videos, Podcasts, Websites, Blogs, Meetings und Veranstaltungen. Sie entfalten mehr Wirkung, wenn Sie zunächst die Schlüsselbotschaften, die Sie übermitteln wollen, die Ziele, das Zielpublikum und die gewünschte Wirkung ermitteln.
- **Indirekte Kommunikationskanäle** wie Pressemitteilungen, Medienartikel, Fernseh- und Radioberichte. Denken Sie daran, Ihr Pitch an die Interessen dieser Kommunikationskanäle anzupassen.
- Welche **Tools für die Inhaltentwicklung** verwendet werden, hängt weitgehend davon ab, welcher Kanal genutzt wird und davon, welche Erwartungen Ihre Zielgruppe hat. Achten Sie darauf, dass Sie sich dem Kanal anpassen, z. B. sind kurze Videoclips am besten für soziale Medien geeignet, längere für YouTube; Twitter-Beiträge müssen Aufmerksamkeit erregen, also fügen Sie Ihrem Text ein Bild bei. Im Einklang mit dem partizipativen Charakter von CLLD sollten von Nutzern erstellte Inhalte gefördert werden.
- **Visualisierungstools** sind hervorragend geeignet, um komplexe Daten oder Informationen in leicht verständliches Bildmaterial zu verwandeln. Sie können viele Informationen schneller übermitteln als Text und können für mehrsprachige Zielgruppen hilfreich sein. Es gibt viele kostenlose Online-Tools, die Ihnen bei der Erstellung von beeindruckendem Bildmaterial helfen, darunter **Tableau Public** (das auch **hilfreiche Tipps für Visuals** bereitstellt), **Canva**, und **Google Charts**. Tools wie Datawrapper helfen dabei, Projektdaten in interaktive Maps zu verwandeln. Weitere Tipps zur Datenvisualisierung finden Sie **hier**.
- **Tools zur Überwachung und Messung von Kommunikationsergebnissen**, einschließlich Besucherstatistiken, Benutzerumfragen, Feedback-Tools u.v.m. Die Europäische Kommission hat ein Toolkit veröffentlicht, das bei der Gestaltung und Bewertung von Kommunikation, einschließlich Konferenzen, Websites und Social-Media-Aktivitäten, unterstützt (siehe Seite 20 des Dokuments **hier**).



FARNET-Leitfaden #20: **Vorausschauende Strategien für Fischereigebiete**, Abschnitt 4.4 enthält Ideen zur Planung von Informations- und Kommunikationsaktivitäten.

## 5. Eine lernende FLAG: Überwachung und Anpassung der FLAG-Arbeit



Sobald die FLAG mit dem Empfang und der Auswahl der Projekte begonnen hat, sollte unbedingt regelmäßig eine Verlaufskontrolle durchgeführt werden. Auf diese Weise kann die FLAG überwachen, ob die Mittel in die Prioritäten der FLAG-Strategie fließen, wie gut die Durchführungsmechanismen funktionieren und ob die Projekte die erwarteten Ergebnisse erzielen. Ein wichtiger Teil dieser Überwachung besteht darin, die Arbeit der FLAG im Auge zu behalten. Wie wirksam sind ihre Aktivitäten, um Interessenträger zur Einreichung von Projekten zu animieren? Erhalten die Projektträger die Informationen und Unterstützung, die sie benötigen? Kennen die wichtigsten Interessengruppen die FLAG und ihre Vision für das Gebiet?

### 5.1 Was wollen wir über die Arbeit der FLAG wissen und warum?

Die Überwachung der Erfolge und Misserfolge der FLAG-Arbeit kann mehrere Ziele haben:

- ✓ **Verbesserung der Leistung** durch Auswertung der Verfahrensweisen und Lernen, was funktioniert, was nicht funktioniert und was besser gemacht werden kann.
- ✓ **Rechtfertigung des Einsatzes von öffentlichen Mitteln:** Nachweis, dass die europäischen und nationalen Steuerzahler den besten Gegenwert für die Mittel erhalten, die für die Betriebs- und Animationskosten der FLAG aufgewendet wurden.
- ✓ Eine lernende Organisation kann auch zum Aufbau der **Kapazität der FLAG-Mitarbeiter/innen** beitragen.

Wenn die FLAG ein System zur Analyse ihrer Arbeit einrichtet, versucht sie in der Regel, einige oder alle der folgenden Elemente abzudecken:

- ✓ **Animations- und Outreach-Aktivitäten:** Ermutigung von schwer erreichbaren Gruppen zur Beantragung von Fördermitteln, Schaffung von Verbindungen zwischen Interessengruppen, Beratung und Unterstützung für Projektträger.
- ✓ **Einreichung von Projekten und Auswahlverfahren:** Erleichterung des Zugangs zu Fördermitteln für wichtige Zielgruppen, Sicherstellung klarer und transparenter Auswahlverfahren und Straffung der Entscheidungsfindung.
- ✓ **Administrative und finanzielle** Effizienz, einschließlich Organisation der Büroarbeit, Personalmanagement, Zeitmanagement, Einreichung korrekter (fehlerfreier) Unterlagen bei den zuständigen Behörden.
- ✓ **Kommunikationsaktivitäten.** Dazu gehören die Sichtbarkeit der FLAG in der lokalen Umgebung (wie viele Menschen wissen von ihrer Existenz, Intensität der Medienberichterstattung), ihr Ansehen bei den lokalen Interessenträgern und ihre Fähigkeit, Informationen über Finanzierungsmöglichkeiten zu verbreiten.



#### FLAG-Beispiel: Feedback von denen, die nicht gefördert wurden

Die SEPRA LAG in Finnland führte eine Umfrage durch, um den Bekanntheitsgrad der LAG und ihrer Strategie bei der lokalen Bevölkerung zu ermitteln. Von den sechs Orten, an denen die Umfrage durchgeführt wurde, wurden drei in die Umfrage aufgenommen, weil sie keine FLAG-Projekte hatten. Ziel war es, die Gründe besser zu verstehen.

Für jeden dieser Bereiche muss die FLAG entscheiden, ob ihre Leistung durch **Selbstevaluation** bewertet werden kann oder ob **externer Input** benötigt wird. Externe Berater zu beauftragen, kann für eine objektive Betrachtung sorgen, kann aber kostspielig sein und manchmal benötigen externe Experten eine umfangreiche Einführung, um die Arbeit der jeweiligen FLAG wirklich verstehen zu können. Es kann daher sehr nützlich sein, andere FLAG-Manager in die Bewertung bzw. das Peer-Review der FLAG-Arbeit einzubeziehen.

### FLAG-Beispiele: Peer Review

Die französische FLAG **Marennes-Oléron** beteiligt sich an einer Gruppe von drei FLAG, deren Manager die „Fresh Eye“-Methode anwenden. Mittels eines Abfragerasters werden folgende Themen abgedeckt:

1. **Allgemeine Organisation** der FLAG.
2. Organisation des Auswahlgremiums der FLAG
3. **Unterstützungssysteme** für Projektträger
4. **Animation**/Kommunikation des Programms
5. Überwachung der **Lokalen Entwicklungsstrategie**.

Sobald alle drei FLAG-Manager diese fünf Abschnitte des Rasters ausgefüllt haben, organisieren sie ein Treffen, vergleichen ihre Praktiken, diskutieren und ziehen Lehren daraus.

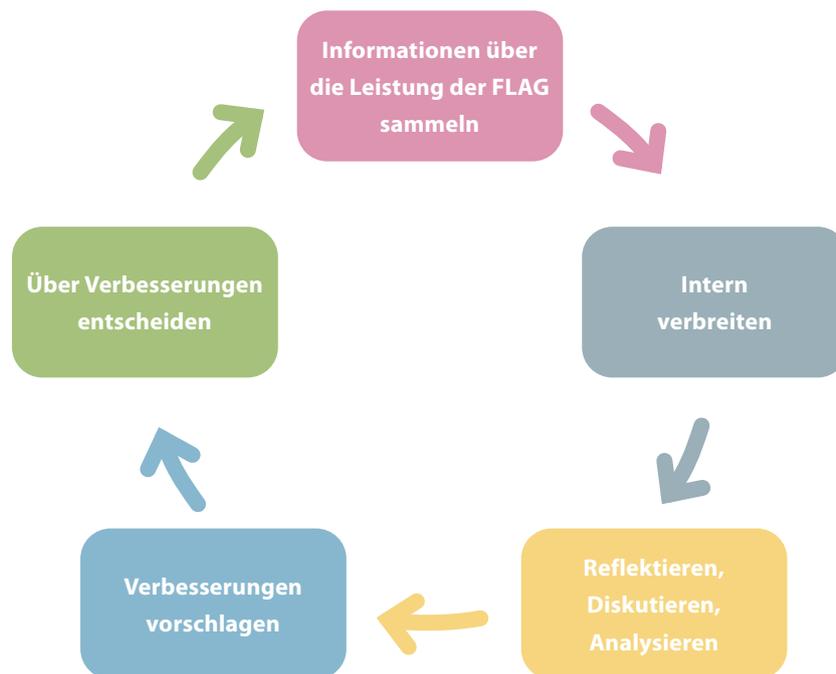
### Fragen Sie sich

- Wie würden Sie den Erfolg Ihrer Aktivitäten zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Interessenträgern messen? An der Anzahl der Teilnehmer/innen? Anzahl der Folgeaktivitäten? Auf andere Weise?

## 5.2 Wissen nutzen

Das Sammeln von Feedback und die Analyse der Arbeit Ihrer FLAG ist nur ein Teil der Geschichte. Denn entscheidend ist, dieses Wissen auch zu nutzen, **um Ihre Abläufe zu verbessern**. Das Sammeln von Informationen über die FLAG-Leistung wäre also nur der erste Schritt in diesem Prozess.

Es wird wichtig sein, diese Informationen innerhalb des FLAG-Teams (Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter/innen) zu verbreiten, darüber nachzudenken und Vorschläge für Verbesserungen auszuarbeiten. Diese Verbesserungen können in einigen Fällen einen Beschluss der Generalversammlung der FLAG oder – im Falle größerer Änderungen, z. B. an den in der Strategie dargestellten Projektauswahlkriterien – auch der Verwaltungsbehörde erfordern. Nach der Änderung ist zu untersuchen, wie das neue System funktioniert. Der Prozess ist also zyklisch:



Die **Reflexionsphase** ist sehr wichtig und es sollte ausreichend Zeit dafür eingeplant werden. Vielleicht möchten Sie einen erfahrenen Moderator bitten, diesen Prozess zu leiten, um sicherzustellen, dass alle Teilnehmer/innen ihre Ideen frei äußern können. Seien Sie offen für eine breite Palette von Verbesserungsvorschlägen (vielleicht in einem Brainstorming-Format), bevor Sie die Auswahl auf diejenigen eingrenzen, die am realistischsten sind und keine übermäßigen Kosten verursachen.

### LAG-Beispiel: Bewertungsergebnisse reflektieren

Am Ende der Periode 2007-2013 führte die deutsche LEADER LAG Oberallgäu eine umfangreiche Befragung aller Mitglieder und der Leitung durch und organisierte anschließend einen Workshop mit einem externen Gutachter, um die Ergebnisse zu diskutieren.

Die Ergebnisse der Überwachung der FLAG-Arbeit können auch für die Berichterstattung an die zuständigen Behörden verwendet werden (z. B. an die Organisation, die die FLAG betreibt, oder an die VB).

## FLAG-Beispiel: Bericht an die VB über die FLAG-Arbeit

In dem Formular, das die finnischen FLAG für die Berichterstattung an die VB verwenden, gibt es einen Abschnitt über das **Feedback von Begünstigten** zu der Frage, wie sie die erhaltenen Unterstützung bewerten. FLAG müssen gegebenenfalls erklären, wie diese Kommentare berücksichtigt wurden (was an der FLAG-Arbeit geändert wurde).

### Fragen Sie sich

- Was sind die drei wichtigsten Botschaften über Ihren FLAG-Betrieb, die Sie durch die Überwachung herausgefunden haben und die Sie Ihrem Vorstand/Ihrer Mitgliederversammlung mitteilen möchten?

### Toolbox für die Überwachung der FLAG-Arbeit:

- **Umfragen:** Kann bei großen Zielgruppen eingesetzt werden, z. B. bei den Bewohnern des Gebiets, Fischern, Projektbewerbern; besonders nützlich für die Sammlung quantitativer Daten.
- **Befragung:** Kann persönlich oder telefonisch bzw. online erfolgen und ist bei kleinen bis mittelgroßen Zielgruppen für die Erhebung quantitativer und qualitativer Daten sinnvoll.
- **Fokusgruppen-Treffen:** Eine Form der Gruppenbefragung, die eine Interaktion zwischen den Befragten ermöglicht, und nützlich sein kann, um tiefgehende qualitative Informationen zu erhalten.
- **Feedback-Formulare für Veranstaltungen:** Sie werden normalerweise nach Veranstaltungen an die Teilnehmer/innen verteilt, um ihre Reaktion zu erfahren, können aber auch verwendet werden, um allgemeinere Vorschläge für Verbesserungen zu sammeln.
- **Peer-to-Peer-Tools**, wie z. B. das oben beschriebene Peer-Audit oder „Fresh Eye“-Verfahren.



FARNET-Leitfaden #15: **CLLD bewerten – ein Handbuch für LAG und FLAG** enthält nützliche Informationen zur Bewertung lokaler Entwicklungsstrategien, aber auch der FLAG-Arbeit, einschließlich Beispielen für diesbezügliche Instrumente wie Peer Reviews und „Lernzirkel“ zwischen LAG.

## 6. Eine fähige FLAG: Ressourcen und Kompetenzen



In den vorangegangenen Kapiteln haben wir eine lange Liste von Aufgaben besprochen, die eine FLAG ausführen muss, um die erfolgreiche Umsetzung der lokalen Strategie zu gewährleisten. Aber **welche Ressourcen benötigt die FLAG für all diese Aufgaben?**

Alle Organisationen benötigen personelle, technische und finanzielle Ressourcen, um ihre Arbeit erledigen zu können. Um effektiv arbeiten zu können, benötigen FLAG angemessene Büro- und Versammlungsräume, zuverlässige IT-Systeme und -Geräte, ein Bankkonto usw. Die wichtigste Ressource jedoch, mit der man etwas bewirken kann, ist das **FLAG-Team** selbst: die Mitarbeiter/innen, Vorstandsmitglieder und andere an der FLAG-Arbeit beteiligte Personen.

*Eine FLAG ist so gut wie die Menschen, die sie betreiben: Investieren Sie in die Rekrutierung der richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; investieren Sie in ihre Weiterbildung; stellen Sie sicher, dass die notwendigen Partner einbezogen und befähigt werden.*

### 6.1 Die FLAG-Belegschaft

Der Elan, die Kreativität und die Erfahrung der FLAG-Belegschaft sind grundlegend für den Erfolg der lokalen Entwicklungsstrategie. Außerdem muss die FLAG ausreichende Mittel erhalten, um sicherzustellen, dass sie das breite Spektrum an Aufgaben bewältigen kann, das mit dem Betrieb einer FLAG verbunden ist. Dazu gehören die Kontaktaufnahme mit den wichtigsten Interessengruppen, die Organisation des Verfahrens für die Projekteinreichung und die Unterstützung der Arbeit des Auswahlgremiums, Verwaltungs- und Kommunikationsaufgaben sowie die Überwachung und Bewertung der Aktivitäten und ihrer Ergebnisse.

Je nach Ausdehnung des FLAG-Gebiets und Höhe des verfügbaren Budgets der FLAG, können diese Aufgaben viel Zeit der Beschäftigten in Anspruch nehmen und ein breites Spektrum an Wissen und Fähigkeiten erfordern. Nachfolgend sind einige Empfehlungen aufgeführt.

## FLAG-Beschäftigte – Wissen und Fähigkeiten

### WISSEN

- › Erfahrung mit nachhaltiger territorialer Entwicklung
- › Kenntnis des Fischerei- und/oder Aquakultursektors
- › Kenntnis des Gebiets und seiner wichtigsten Interessengruppen
- › Erfahrung mit Projektentwicklung und Wirtschaftsförderung
- › Kenntnis der einschlägigen Vorschriften und Gesetze
- › Erfahrung und Kompetenzen bei der Verwaltung öffentlicher Mittel (einschließlich EU-Mittel)

### FÄHIGKEITEN

- › Hervorragende Kommunikations-, Networking- und Teamfähigkeiten: Fähigkeit, objektiv zuzuhören, unterschiedliche Interessengruppen zu verstehen und Vertrauen zu ihnen aufzubauen
- › Dynamisch, zugänglich und entschlossen, etwas zu bewegen
- › Menschenführung und Fähigkeit, andere zu motivieren
- › Ideenreichtum, Kreativität und Flexibilität
- › Sprachkenntnisse zur Erleichterung des grenzüberschreitenden Austauschs
- › Aktuelle IT-Kenntnisse
- › Führerschein und Mobilität

Eine neue FLAG, die ihre Tätigkeit aufnimmt, wird möglicherweise nicht ohne Weiteres lokale Beschäftigte mit all diesen Fähigkeiten finden, zumal die meisten FLAG über ein eher begrenztes Personalbudget verfügen. Es ist also wichtig, schon frühzeitig eine intensive **Kompetenzentwicklung** einzuplanen. Für erfahrene Organisationen, deren Mitarbeiter/innen die meisten dieser Fähigkeiten bereits entwickelt haben, besteht die größte Herausforderung darin, sicherzustellen, dass sie in dem Gebiet bleiben und weiterhin für die FLAG tätig sind. Es wird wichtig sein, verschiedene Anreize für solche Mitarbeiter/innen in Betracht zu ziehen – nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern auch in Bezug auf andere Vorteile, wie Anerkennung, flexible Arbeitszeiten oder Möglichkeiten zur individuellen Entfaltung.

Was den Personaleinsatz betrifft, haben die meisten FLAG relativ kleine Teams, die im Durchschnitt aus zwei Personen bestehen.<sup>4</sup> Unter Umständen muss die Anzahl der Beschäftigten jedoch erhöht werden. Während eines FARNET-Seminars für FLAG aus Südwesteuropa im Jahr 2014 versuchten Arbeitsgruppen abzuschätzen, wie viel Personaleinsatz (in Vollzeitäquivalenten oder VZÄ) für die verschiedenen Aufgaben **idealerweise** erforderlich wäre:

|  |              |
|--|--------------|
| Animation und Mobilisierung der Gemeinschaft | 0.5 VZÄ      |
| Unterstützung für die Projektentwicklung     | 0.5 VZÄ      |
| Projektauswertung und Auswahlverfahren       | 0.5 VZÄ      |
| Networking und Kooperation                   | 0.3 VZÄ      |
| Kommunikation                                | 0.3 VZÄ      |
| Überwachung und Bewertung                    | 0.2 VZÄ      |
| Management und Koordination                  | 0.2 VZÄ      |
| Verwaltung                                   | 0.5 VZÄ      |
| <b>Summe</b>                                 | <b>3 VZÄ</b> |

Diese Personalausstattung kann für viele FLAG mit geringem Budget unrealistisch sein. In diesem Fall müssen sie möglicherweise bestimmte Aufgaben auslagern (z. B. bestimmte Kommunikations- oder Bewertungsaufgaben) oder sich bei einigen Aufgaben (z. B. Networking) auf die ehrenamtliche Arbeit von FLAG-Mitgliedern verlassen.

**TIPP**



Ein offener Projektauftrag kann Verwaltungsarbeit sparen, die jedes Jahr für die Vorbereitung der Aufrufe aufgewendet wird. Zudem können die FLAG-Mitarbeiter/innen die Bearbeitung der eingehenden Projekte zeitlich verteilen.



**Fragen Sie sich**

- Auf welche Weise entwickeln Sie die Fähigkeiten Ihrer FLAG-Mitarbeiter/innen hauptsächlich weiter: Schulungen, Mentoring, Studienbesuche bei anderen Organisationen?

<sup>4</sup> In einer 2019 durchgeführten FARNET-Umfrage unter FLAG lag die durchschnittliche Anzahl der Mitarbeiter pro FLAG bei zwei, wobei die Spanne von weniger als einem halben Vollzeitäquivalent in Dänemark und dem Vereinigten Königreich bis zu fünf Beschäftigten in Italien, Portugal und Rumänien reichte.

## 6.2 FLAG-Mitglieder und andere Ehrenamtliche

Die Mitglieder des FLAG-Vorstands sind für das Vorantreiben der lokalen Entwicklungsstrategie verantwortlich und spielen als FLAG-Botschafter und Experten in ihrem jeweiligen Bereich eine wichtige Rolle. Die Vorstandsmitglieder sind **für die Entscheidungsfindung** in Bezug auf die für die finanzielle Unterstützung ausgewählten Projekte **verantwortlich** und müssen als solche die Ziele der FLAG genau kennen und die lokale Gemeinschaft repräsentieren. Auch andere Ehrenamtliche (z.B. IT-Spezialisten, Buchhalter oder Journalisten im Ruhestand) können einen wichtigen Beitrag zur FLAG-Arbeit leisten.

*FLAG-Mitglieder können nur dann zu den Zielen der lokalen Entwicklungsstrategie beitragen, wenn sie Zeit und Energie in ihre Umsetzung stecken.*

Die Einbindung der FLAG-Mitglieder und anderer Ehrenamtlicher in die laufende Arbeit der FLAG kann dazu beitragen, **zusätzliches Wissen und Fähigkeiten einzubringen und den partizipativen, von unten nach oben gerichteten Charakter von CLLD zu stärken**. Zudem können Kapazitäten mobilisiert werden, z. B. durch die Unterstützung eines Mitarbeiters des Gemeinderats oder eines Fischereiverbandes, der dazu beitragen könnte, ein lokales Treffen zu organisieren oder sich im Auftrag der FLAG mit bestimmten Interessengruppen in Verbindung zu setzen.

Auf der Grundlage von Gesprächen mit FLAG sind im Folgenden einige Vorschläge für Eigenschaften aufgeführt, die sich FLAG für ihre Mitglieder wünschen könnten.

### FLAG-Mitglieder – Kompetenzen und Ressourcen

#### Wesentlich

- › Verfügbarkeit und Engagement
- › Erfahrung und Anerkennung innerhalb des lokalen Fischerei-/Aquakultursektors
- › Repräsentativität und Einfluss in verschiedenen Bereichen der lokalen Gemeinschaft
- › Fähigkeit, der Gemeinschaft die FLAG-Ziele und -Möglichkeiten zu vermitteln und Dialog und Austausch zu fördern

#### Ideal

- › Breites Spektrum an einschlägigen Erfahrungen, Fähigkeiten und Kenntnissen
- › Ausgewogenes Verhältnis zwischen Frauen und Männern bzw. jungen Leuten und Leuten mit langjähriger Erfahrung
- › Politische Neutralität
- › Aufgeschlossenheit, Neugier und ganzheitliche Sichtweise
- › Kenntnisse über das Gebiet
- › Partizipative Haltung und Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit anderen

Die Anzahl der FLAG-Vorstandsmitglieder variiert stark, bewegt sich aber in der Regel zwischen 10 und 20 Personen. Die Zeit, die den FLAG-Mitgliedern zur Verfügung steht, ist sehr unterschiedlich: Manche können bis zu ein bis zwei Tage pro Monat aufwenden und an verschiedenen Aktivitäten teilnehmen, andere können nur ein paar Tage im Jahr erübrigen.

Daher wird es bei der Planung der FLAG-Arbeit wichtig sein, den Beitrag von FLAG-Mitgliedern, anderen Vertretern (z. B. Beschäftigten) von FLAG-Partnern oder ehrenamtlichen Helfern bei der FLAG-Arbeit zu berücksichtigen. Wir könnten also versuchen, eine Schätzung ihrer Beteiligung vorzunehmen, die folgendermaßen aussehen könnte:

| Aufgabe  | Geschätzte Anzahl beteiligter Personen                  | Geschätzte Zeit    |
|--|---|--------------------|
| Strategische Ausrichtung, Planung, Überwachung, Anpassung                                | 15<br>(FLAG-Vorstand)                                   | 3 Tage/Person/Jahr |
| Outreach-Arbeit in der Gemeinschaft, Werbung für die Strategie, Ermutigung zur Teilnahme | 20<br>(FLAG-Vorstand, andere Partner und Ehrenamtliche) | 3 Tage/Person/Jahr |
| Projektauswahl: Auswertung der Unterlagen und Besprechungen                              | 15<br>(FLAG-Vorstand oder Entscheidungsgremium)         | 6 Tage/Person/Jahr |
| Kommunikation und Information  | 25<br>(FLAG-Vorstand, andere Partner und Ehrenamtliche) | 2 Tage/Person/Jahr |
| Besprechungen, Besuche, Veranstaltungen, Repräsentation                                  | 40<br>(FLAG-Vorstand, andere Partner und Ehrenamtliche) | 1 Tag/Person/Jahr  |

Wichtig ist, dass die FLAG-Mitglieder die für bestimmte Aufgaben **erforderliche Zeit realistisch einschätzen** und eine effektive Verteilung des Arbeitsaufkommens unter den Mitgliedern auf der Grundlage ihrer Fähigkeiten, Kenntnisse und verfügbaren Zeit sicherstellen.

### Fragen Sie sich

- > **Verfügen Sie über alle notwendigen Kompetenzen innerhalb Ihrer FLAG? Wenn nicht, wie werden Sie diese in Zukunft sichern? Können Sie Ihr Team schulen? Benötigen Sie weitere Partner mit zusätzlichen Kompetenzen?**

