

Innovative Governance-Mechanismen für territoriale Politiken auf europäischer Ebene

**Erfahrungen aus Umsetzungspartnerschaften im Lichte
des aktuellen Diskurses zur Zukunft
territorialer europäischer Politiksysteme**

Wien, September 2018

GZ 17946

Kontaktadresse:

ROSiNAK & PARTNER Ziviltechniker GmbH, Schloßgasse 11, 1050 Wien,
Tel. (+431) 544 07 07, Fax (+431) 544 07 27, email: office@rosinak.at, <http://www.rosinak.at>
Firmenbuchzahl FN 140466 v; Handelsgericht Wien; UID: ATU39942201

Innovative Governance-Mechanismen für territoriale Politiken auf europäischer Ebene

BERICHT

INHALTSVERZEICHNIS	Seite
1 AUSGANGSLAGE UND Aufgabe.....	4
2 Diskurs auf europäischer Ebene zur Zukunft Territorialer Politiksysteme und der damit verbundenen Governance	8
2.1 Territoriale Politiksysteme auf europäischer Ebene und Ihre Funktionen.....	8
2.2 Governance-Systeme territorialer Politiken auf Eu-Ebene	10
2.3 Aktuelle Diskurse über die Zukunft territorialer Politiken auf europäischer Ebene.....	14
2.3.1 Inhaltliche Inputs zur Diskussion über die Zukunft territorialer Politiken.....	15
2.3.2 Inputs zur Diskussion der Governance territorialer Politiken auf europäischer Ebene.....	18
3 Analyse von beispielen zu innovativen Governance-Mechanismen.....	24
3.1 Vorgehensweise.....	24
3.1.1 Auswahl der Umsetzungspartnerschaften	24
3.1.2 Interviews.....	27
3.1.3 Auswertung Analyseraster und Formulierung von Hypothesen.....	31
3.1.4 Nationaler Feedback-Diskurs	31
3.2 Ergebnisse der Analyse.....	31
3.2.1 Themenschwerpunkt: Organisation der Umsetzungspartnerschaften	32
3.2.2 Themenschwerpunkt: Inhaltliche Bearbeitung in den Partnerschaften.....	44
3.2.3 Themenschwerpunkt: Politische Entscheidungsfindung und Umsetzung.....	45
3.2.4 Themenschwerpunkt: Kooperation und Kommunikation	47
3.2.5 Themenschwerpunkt Gesamteinschätzung der Partnerschaft: Output, Erfolge, Gelingensbedingungen, Mehrwert, Wünsche	53
4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	61
4.1 Hypothesen zur Aktuellen und künftigen Landschaft der Politiksysteme mit territorialer Bedeutung auf europäischer Ebene.....	61

4.2 Hypothesen zu innovativen Governance-mechanismen der umsetzungspartnerschaften	65
4.3 Lessons Learned aus der analyse der partnerschaften	71
4.3.1 Lessons learned für die inhaltliche Ebene	71
4.3.2 Lessons learned für die Prozessebene.....	73
4.4 Mehrwert von territorialen soft policies auf europäischer Ebene für Österreich	76
4.5 Mehrwert von Territorialen Umsetzungspartnerschaften auf Europäischer Ebene für österreich	78
5 Abkürzungen	81
6 Quellenverzeichnis	82
7 Anhang: Fact Sheets der untersuchten Partnerschaften	84

GZ 17946/Berichte/ TUP_Bericht_gesamt_final_20180926.docx

1 AUSGANGSLAGE UND AUFGABE

Die Zukunft wesentlicher europäischer Politiksysteme mit einer territorialen Dimension steht zur Debatte. Für die kohäsionspolitischen Fonds und die Territoriale Agenda 2020 ist die Fortsetzung bzw. Weiterführung nach 2020 zu klären, viele Partnerschaften der Urbanen Agenda werden bis dahin abgeschlossen, und auch hier stellt sich die Frage nach der künftigen Ausrichtung.

2020 ist daher eine „magische“ Jahreszahl, die zu einer grundsätzlichen Auseinandersetzung mit der Frage der zukünftigen Bedeutung der territorialen Dimension auf europäischer Ebene Anlass gibt. Dabei geht es zuerst um die künftige inhaltliche Orientierung. Folgende Fragen stehen im Vordergrund:

- Welche Ziele sollen territoriale Politiken auf europäischer Ebene in Zukunft verfolgen? Wie kann die Anschlussfähigkeit an die Impulse der Vereinten Nationen und die Debatte über die Zukunft Europas hergestellt werden?
- Wie kann die Bedeutung territorialer Politiken auf europäischer Ebene inhaltlich begründet werden? Wie kann ein zeitgemäßes Narrativ ausschauen, das politische Entscheidungsträger und die breite Öffentlichkeit von der Wichtigkeit territorialer Politiken auf europäischer Ebene überzeugt?
- Sind die bestehenden Inhalte, die in den Dokumenten der Territorialen Agenda, der Urbanen Agenda oder in den Umsetzungsmechanismen der Kohäsionsfonds festgelegt sind, noch gültig, gibt es einen Veränderungsbedarf, müssen sie ergänzt oder vertieft werden?

Damit verbunden ist aber auch die Frage nach der Umsetzung von Politiken, also der Frage nach dem „Wie“:

- Wie kann es gelingen, territoriale Ziele und räumliche Inhalte in Politiken auf europäischer Ebene besser zu verankern und umzusetzen?
- Sind die bestehenden Governance-Mechanismen zweckmäßig und wirksam?
- Welche Adaptierungen könnten dazu beitragen, dass territoriale Ziele und Inhalte stärker berücksichtigt und besser umgesetzt werden?

In der aktuellen Diskussion stehen zumeist die Fragen nach den Inhalten dieser Politiken und ihrer Begründung im Vordergrund.

Dieser Beitrag versucht der Frage nach dem „Wie“, also der Frage nach den geeigneten Governance-Systemen nachzugehen, die zu einer besseren und zweckmäßigen Verankerung und Umsetzung von territorialen Politiken beitragen können. Dabei wird der Fokus auf die bestehenden „Soft policy-Systeme“ gelegt. Damit sind Politiksysteme gemeint, die auf zwischenstaatlichen Kooperationen basieren, die auf freiwilliger Beteiligung beruhen und mit nicht bindenden Beschlüssen, Empfehlungen und der Vorbereitung von legislativen und finanziellen Beschlüssen Inputs für die Politik auf europäischer Ebene, aber auch für transnationale, nationale und regionale Politiken geben.

Die Mehrzahl der sektoralen Politiken verursacht territoriale Wirkungen. Territoriale Politiken wiederum erzeugen Anforderungen an sektorale Politiken. Darüber hinaus wirken sektorale Politiken auf EU-Ebene auf die territoriale Entwicklung auf nationaler und regionaler Ebene oder umgekehrt, erst durch die Umsetzung auf regionaler Ebene können Ziele auf europäischer Ebene erreicht werden. Viele Politiksysteme, vor allem die Kohäsionspolitik, sind Mischsysteme, in denen territoriale und sektorale Politiken horizontal und vertikal in wechselseitigen Beziehungen stehen (siehe Tab.1). So können

- fundamentale räumliche Ziele (z. B. Abbau von räumlichen Disparitäten) durch sektorale Umsetzung verfolgt werden,
- sektorale Politiken (z. B. Verkehrssysteme) implizit räumliche Konsequenzen verursachen, explizit aber auch räumliche Ziele verfolgen,
- für sektorale Probleme die zweckmäßigen Handlungs- und Kooperationsräume abgegrenzt werden,
- die territorial begründete Abgrenzung für den Einsatz von Förder- und Finanzierungsinstrumenten erfolgen.

Tabelle 1: Territoriale Politiksysteme und ihre Logiken

	Kohäsionsfonds	Soft policies		
		Territoriale Agenda	Urbane Agenda	Makroregionale Strategien
Ziele	territorial, sektoral	territorial	territorial, sektoral	sektoral
Gebietskulisse	territorial	territorial	territorial	territorial
Umsetzung	hauptsächlich sektoral	territorial	hauptsächlich sektoral	hauptsächlich sektoral
Umsetzungsakteure	Administrative Einheiten	alle Ebenen	Städte, Kommission, Mitgliedsstaaten, Regionen und andere Stakeholder	Administrative Einheiten
Umsetzungsebene	Staaten, Regionen, Städte	alle Ebenen	Städte, Regionen, Mitgliedsstaaten, EU	Transnationale Räume

Gerade die Mischung von territorialen und sektoralen Politiken erfordert ein hohes Maß an Kooperation. Fehlen zentrale Kompetenzen, wie dies bei den territorialen Politiken auf europäischer Ebene der Fall ist, dann kommt Soft policy-Systemen eine besondere Bedeutung zu. Die zentrale Ausgangshypothese ist, dass Soft policy-Systeme mit komplexen Governance-Mechanismen ausgestattet sein müssen und innovativer Zugänge bedürfen. Die Bedeutung von Governance und der Innovationsbedarf nehmen zu, je mehr die Politiken im informellen Rahmen stattfinden, auf freiwilliger Kooperation beruhen und durch die Beteiligung von einer Vielzahl an Institutionen und Akteuren gekennzeichnet sind.

Der Fokus des folgenden Beitrags liegt daher auf den „Soft policies“ und deren Governance-Mechanismen, die explizit eine starke territoriale Dimension aufweisen. Das sind vor allem

- die Territoriale Agenda (TA),
- die Urbane Agenda (UAEU),
- die Makroregionalen Strategien (MRS).

Die Umsetzung der Kohäsionspolitik in den Kohäsionsfonds der Europäischen Union werden im Weiteren zu den Hard policies gezählt, da sie auf einer Verordnung beruhen und klaren Regeln der Programmentwicklung, der Organisation, der Finanzierung, der Evaluierung und der Kontrolle unterworfen sind. Das schließt nicht aus, dass im Rahmen der Umsetzung auf

Projektebene Multilevel-Governance-Elemente zum Tragen kommen. Da die Umsetzung der Kohäsionspolitik in den Kohäsionsfonds für territoriale Politiken auf europäischer Ebene von großer Bedeutung ist, wird im Folgenden versucht, die territorialen Soft policies im Gesamtkontext der territorialen Politiksysteme zu betrachten.

Der vorliegende Bericht gliedert sich in zwei inhaltliche Hauptteile: Kapitel 2 versucht den Status Quo des Europäischen Diskurses zur Weiterentwicklung des territorialen Politiksystems auf europäischer Ebene und der damit verbundenen Governance-Systeme zusammenzufassen.

Kapitel 3 widmet sich der internen Arbeitsweise transnationaler Kooperationen auf EU-Ebene. Sowohl in den Prozessen der makroregionalen Strategien, als auch in jenen der Urbanen Agenda wurden zur Umsetzung der zugrunde liegenden politischen Strategien innovative Formate der Zusammenarbeit in Form von territorialen Umsetzungspartnerschaften etabliert. Gegenstand des vorliegenden Berichtes ist eine Analyse ausgewählter Umsetzungspartnerschaften aus der Europäischen makroregionalen Strategie für den Alpenraum (EUSALP), der Europäischen makroregionalen Strategie für den Donaauraum (EUSDR), der europäischen makroregionalen Strategie für den Ostseeraum (EUSBR) und der Urbanen Agenda der Europäischen Union (UAEU). Auf Basis der Aussagen der Interviews mit VertreterInnen ausgewählter Partnerschaften wurden verallgemeinernde Hypothesen aufgestellt. Ziel der Analyse war es, Erkenntnisse zur Verbesserung der Governance von Soft-Policies auf Basis der Erfahrungen der territorialen Umsetzungspartnerschaften zu gewinnen.

Im Kapitel 4 werden die wesentlichsten Erkenntnisse und Schlussfolgerungen zusammengefasst.

2 DISKURS AUF EUROPÄISCHER EBENE ZUR ZUKUNFT TERRITORIALER POLITIKSYSTEME UND DER DAMIT VERBUNDENEN GOVERNANCE

2.1 TERRITORIALE POLITIKSYSTEME AUF EUROPÄISCHER EBENE UND IHRE FUNKTIONEN

In den letzten Jahrzehnten gab es auf europäischer Ebene vielfältige Bemühungen zur stärkeren Berücksichtigung der räumlichen Dimension in den europäischen Politiken, auch wenn es keine explizite EU-Kompetenz zu Raum- und Stadtentwicklungspolitik gibt. Allerdings begründen die kohäsionspolitischen Ziele auch fundamentale räumliche Entwicklungsziele auf europäischer Ebene:

- Stärkung des Zusammenhalts zwischen den Ländern und Regionen als europäisches Top down-Ziel.
- Verringerung räumlicher und regionaler Disparitäten als gemeinsames Bottom up-Ziel.

Diese normativen Rahmenfestlegungen als territoriale Wirkungsziele vermitteln sich in erster Linie in der Festlegung räumlicher Gebietskulissen für die Verteilung von Strukturfondsmittel. Der eigentliche Mitteleinsatz folgt hauptsächlich sektoralen Logiken der nationalen und regionalen Umsetzungsinstitutionen.

Neben der Kohäsionspolitik haben vor allem auch die sektoralen Politiken auf EU-Ebene explizite und implizite Auswirkungen auf die räumliche Entwicklung. 1992 erhielt die Unionspolitik mit dem Vertrag von Maastricht auf europäischer Ebene Kompetenzen und Finanzmittel mit großen Wirkungspotenzialen auf die europäische Raumentwicklung (Transeuropäische Netze, Umwelt- und Agrarpolitik, etc.).

Als Reaktion wurde in einer zwischenstaatlichen Initiative von den für Raumentwicklung zuständigen Ministern das Europäische Raumentwicklungskonzept angenommen, in dem erstmals räumliche / territoriale Politik auf europäische Ebene umfassend formuliert wurde (siehe auch Spatial Foresight 2015). Diese informelle zwischenstaatliche „Soft-policy-Ebene“ räumlicher und territorialer Politikgestaltung wurde in zwei Säulen weiterverfolgt:

- „Territoriale Agenda 2007“ und Revision 2011 mit der Verankerung der zentralen Ziele der räumlichen Entwicklung auf gesamteuropäischer Ebene,
- „Charta von Leipzig zur nachhaltigen europäischen Stadt (2007)“ mit dem Bekenntnis zu einer europäischen Städtepolitik und in weiterer Folge die „Urbane Agenda für die EU“ im Pakt von Amsterdam (2016) zur Verbesserung konkreter urbaner Politiken auf EU-Ebene.

Territoriale Agenda der Europäischen Union 2020 – Prioritäten

- Förderung einer polyzentrischen und ausgewogenen Raumentwicklung
- Förderung der integrierten Entwicklung von Städten, ländlichen Gebieten und Sonderregionen
- Territoriale Integration in grenzüberschreitenden und transnationalen funktionalen Regionen
- Gewährleistung der globalen Wettbewerbsfähigkeit von Regionen durch eine starke lokale Wirtschaft
- Verbesserung der territorialen Anbindung für den einzelnen, für Gemeinden und Unternehmen
- Verwaltung und Verknüpfung der Umwelt-, Landschafts- und Kulturgüter von Regionen

Urbane Agenda der Europäischen Union: Schwerpunkte

- Bessere Rechtssetzung
- Bessere Finanzierung
- Besseres Wissen (bessere Wissensbasis und besserer Wissensaustausch)

Mit der Verankerung der territorialen Kohäsion als drittem Kohäsionsziel im Vertrag von Lissabon wurde der Auftrag verstärkt, territoriale Kohäsion auch in die „Hard policies“ der Kohäsionspolitik (European Structural Investment Fonds) stärker zu integrieren. Die territoriale Dimension wurde ausgebaut und neue Instrumente wurden geschaffen. Dabei kann unterschieden werden in

- die transnationalen und bilateralen Dimensionen der territorialen Zusammenarbeit,
- die urbane Dimension der nachhaltigen Stadtentwicklung,
- die lokale Dimension mit der Community Led Local Development.

Außerdem wurden Instrumente zu fondsübergreifenden Finanzierung (Integrated Territorial Investment) geschaffen, die einen stärker integrierten intersektoralen Zugang erlauben. Dennoch zeigt sich, dass die räumliche Dimension in der Nutzung der ESI-Fondsmittel nur einen relativ geringen Anteil haben (siehe auch ESPON-Projekt COMPASS 2018).

Ein wesentliches Hard policy-Politiksystem stellt die Agrarpolitik mit dem „European Agricultural Fund for Rural Development“ dar, in dem lokale Entwicklungsstrategien und -pläne, die

Beziehungen zwischen Stadt und Land und Investitionen in Leistungen der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum unterstützt werden. Das trifft im Besonderen auf das LEADER-programm zu, in dem eine strategische regionale Entwicklung mit konkreten Umsetzungsprojekten verknüpft wird.

Unabhängig von den beschriebenen Entwicklungspfaden territorialer Politiken entstand mit den Makroregionalen Strategien ein weiteres Element räumlicher Politik. Makroregionale Strategien wurden 2008 auf Initiative des Europäischen Parlaments ausgehend von den Erfahrungen makroregionaler Zusammenarbeit im Ostseeraum als neuer Politikansatz etabliert. Makroregionale Strategien befassen sich mit besonderen Herausforderungen und Chancen bestimmter geografischer Gebiete, die zu lokal sind, um im unmittelbaren Interesse der gesamten EU zu stehen, aber zu umfangreich, um sie wirksam auf nationaler Ebene zu bewältigen.

Makroregionale Strategien sind mit keinen eigenen Budgetmitteln ausgestattet. Sie dienen aber zur besseren Koordination und Aktivierung von Budgetmitteln aus unterschiedlichen EU-Fonds und aus nationalen, regionalen und privaten Mitteln. Aktuell werden vier makroregionale Strategien in vier Teilräumen der EU bearbeitet: Ostseeraum, Donaauraum, Alpenraum, Adriatisch-Ionischer Raum. Makroregionale Strategien decken bisher nur Teile der europäischen Union ab, beziehen aber auch benachbarte Nicht-EU-Mitgliedsländer mit ein. Auch makroregionale Strategien funktionieren in erster Linie nach einer sektoralen Logik.

2.2 GOVERNANCE-SYSTEME TERRITORIALER POLITIKEN AUF EU-EBENE

Mit der Ausformung der Landschaft territorialer Politiksysteme haben sich auch die Governance-Systeme unterschiedlich entwickelt (siehe Tabellen 2 und 3):

- Das Governance-System der Kohäsionsfonds ist in komplexen Regelungsmechanismen festgelegt (Regulation 1203/2013). Einige Instrumente eröffnen die Möglichkeit zur territorialen Kooperation in Multi-level-Governance Formaten.
- Die Urbane Agenda ist mit einem klaren Auftrag ausgestattet, verfügt mit den Prinzip der Partnerschaften und der organisatorischen Unterstützung durch die Kommission über ein komplexes Governance-System, das in der Städteagenda verankert ist. Die bisherigen Erfahrungen werden seitens der Kommission, dem Europäischen Parlament und dem Ausschuss der Regionen grundsätzlich positiv beurteilt (COM(2017) 657 final, Bericht der Kommission an den Rat über die Städteagenda der EU; Europäisches Parlament: Report

on the role of Cities in the institutional framework of the Union, Committee of Constitutional Affairs (2017/2037(INI), 7.6.2018; Ausschuss der Regionen: Opinion – Implementation assessment of the Urban Agenda for the EU, COTER_VI/037, 13th plenary session, 4-5 July 2018).

- Die Governance-Systeme der makroregionalen Strategien sind auf thematischen Partnerschaften aufgebaut, verfügen mit dem System der Partnerschaftskoordinatoren eine organisatorische Unterstützung und mit den Steuerungsgruppen über Entscheidungsgremien. Die Stabilität und Effektivität der Governance-Systeme variiert allerdings und hängt stark vom Engagement und dem organisatorischen Know-how der Lead Partner sowie der finanziellen Ausstattung der Koordinationseinheiten ab (siehe auch COM (2014) 284 final, COM (2016) 850 final, DG Regio 2017).
- Das Governance-System der territorialen Agenda ist bezogen auf die Umsetzung schwach ausgeprägt, da die Verantwortung im Rahmen der Trio-Präsidentschaften wechselt, keine Arbeitsgremien mit klaren Arbeitsaufträgen bestehen und organisatorische und personelle Ressourcen fehlen. Im Gegensatz zur Umsetzung der Kohäsionsfonds, zur Urbanen Agenda, aber auch zu den makroregionalen Strategien fehlen klare Adressaten, Nutznießer und handlungsfähige Institutionen als Partner. Die Territoriale Agenda richtet sich an Alle, die territoriale Politiken umsetzen, ist aber zu abstrakt, um konkretes Handeln anzuleiten (siehe auch Spatial Foresight 2015, ESPON-Projekt KOMPASS 2018,).

Tabelle 2: Territoriale Politiksysteme und ihre Dimensionen

Kompetenzen	System der Kohäsionsfonds	Soft policy-Systeme		
		Territoriale Dimension	Urbane Dimension	Makroregionale Dimension
Entscheidung	Rat, Parlament, Kommission	Minister	Minister	Rat, Parlament, Kommission
Legislative	Regulation 1303/2013	-	-	-
Agenda	EU 2020	Territoriale Agenda	Urbane Agenda	Strategien
Rahmen für Programmierung	DG Regio	-	Mitgliedstaaten, Kommission	Kommission DG Regio
Programmierung	Mitgliedstaaten	Trio presidency	Mitgliedstaaten	Mitgliedstaaten
Koordination der Umsetzung	Mitgliedstaaten, Joint secretariats	Network of Territorial Cohesion Contact Points	DG Regio	Priority area coordinators, Mitgliedstaaten
Umsetzung	Transnationale, nationale, regionale, städtische Projektpartnerschaften	Alle	Umsetzungspartnerschaften: Mitgliedstaaten, Städte, Sektorale DGs, Interessensgruppen	Umsetzungspartnerschaften: Mitgliedstaaten, DGs, Regionen, Interessensgruppen
Evaluierung	DG Regio, Mitgliedstaaten	Trio presidency	DG Regio	DG Regio
Kontrolle	DG Regio, Mitgliedstaaten	-	-	-

- Eine Sonderstellung nimmt ESPON ein. ESPON ist der zentrale Lieferant von inhaltlichen Grundlagen und wissenschaftlicher Expertise für die Erstellung territorialer politischer Dokumente und für die Vorbereitung politische Entscheidungen. Informell werden dabei auch inhaltliche Koordinations- und Steuerungsleistungen erbracht, die aber keine institutionelle Verankerung aufweisen.

Tabelle 3: Vergleich der Governance territorialer Politiksysteme auf EU-Ebene,
Quelle: eigene Einschätzung

Kriterien	Kohäsionsfonds	Territoriale Agenda	Urbane Agenda	MRS
Ownership	stark, klar	wechselhaft, unsicher	stark, klar	stark, klar
Leadership	stark, klar	wechselhaft, unsicher	stark, klar	stark, klar
Kommissionsbeteiligung	stark, klar	wechselhaft, unsicher	stark, klar	wechselhaft, unsicher
Länderbeteiligung	stark, klar	stark, klar	wechselhaft, unsicher	stark, klar
Regionsbeteiligung	stark, klar	schwach, unklar	schwach, unklar	wechselhaft, unsicher
Städtebeteiligung	wechselhaft, unsicher	schwach, unklar	stark, klar	wechselhaft, unsicher
Interessengruppenbeteiligung	wechselhaft, unsicher	schwach, unklar	stark, klar	stark, klar
Umsetzungsorientierung	stark, klar	schwach, unklar	stark, klar	stark, klar
klar abgegrenzte Umsetzungsräume	stark, klar	schwach, unklar	stark, klar	stark, klar
Organisationskapazität	stark, klar	schwach, unklar	stark, klar	wechselhaft, unsicher
Prozesskontinuität	stark, klar	schwach, unklar	wechselhaft, unsicher	stark, klar
Ressourcen	stark, klar	wechselhaft, unsicher	wechselhaft, unsicher	wechselhaft, unsicher
Kooperationsintensität	wechselhaft, unsicher	schwach, unklar	wechselhaft, unsicher	wechselhaft, unsicher
Wirksamkeit	stark, klar	schwach, unklar	stark, klar	wechselhaft, unsicher

stark, klar
 wechselhaft, unsicher
 schwach, unklar

Vor dem Hintergrund dieser Einschätzung werden folgende Lücken konstatiert:

- Es gibt eine Lücke zwischen den räumlichen Zielen der Territorialen Agenda und der Konkretisierung in Handlungen auf den unterschiedlichen räumlichen und sektoralen Ebenen.

- Es gibt keine handlungsorientierte Verknüpfung zwischen den raumrelevanten Sektorpolitiken auf europäischer Ebene und den territorialen Zielen und Maßnahmen.
- Funktionsräume und Raumtypen, die keine eindeutigen administrativen und politischen Adressaten wie z. B. Städte haben, werden in den Prozessen zur Verbesserung der Rechtssetzung, der Finanzierung und des Wissensaustauschs nur unzureichend berücksichtigt (z.B. periphere Räume, Räume mit besonderen Problemlagen, etc.).
- Es gibt kein Forum auf europäischer Ebene für eine kontinuierliche Bearbeitung unter Einbeziehung der relevanten territorialen und sektoralen Institutionen zur Lösungssuche für territoriale europäische Problemlagen.

Es stellt sich die Frage, ob und wenn ja, welche Adaptierungen der Landschaft territorialer Politiken auf europäischer Ebene zweckmäßig sind, damit diese Lücken geschlossen werden können.

2.3 AKTUELLE DISKURSE ÜBER DIE ZUKUNFT TERRITORIALER POLITIKEN AUF EUROPÄISCHER EBENE

Wesentliche Inputs zum Diskurs über die Zukunft territorialer Politiken auf EU-Ebene werden im Rahmen von ESPON-Projekten entwickelt. Der Fokus liegt dabei auf die Post-2020-Gestaltung der Kohäsionsfonds und der Territorialen Agenda. Die Urbane Agenda befindet sich noch in der Pionierphase. Die gestarteten Partnerschaften werden aber 2018/2019 ihre Aktionspläne vorlegen. Die Diskussion über die Zukunft der Urbanen Agenda hat im Rahmen der Gremien der Urbanen Agenda (Urban Development Group (UDG), Directors-Generals on Urban Matters (DGUM)) gerade begonnen und wird durch Initiativen des Europäischen Parlaments (Report on the role of cities in the institutional framework of the Union (Committee of Constitutional Affairs (2017/2037(INI), 7.6.2018) und des Europäischen Ausschusses der Regionen (Opinion – Implementation assessment of the Urban Agenda for the EU, COTER_VI/037, 13th plenary session, 4-5 July 2018) begleitet. Die laufenden makroregionalen Strategien verfolgen auf Grund der unterschiedlichen Laufzeiten und Problemlagen ihre jeweils eigenen spezifischen Diskurse.

Bei der Territorialen Agenda und den Kohäsionsfonds 2020+ steht aktuell die elementare Frage im Vordergrund, wie räumliche Inhalte in die politische Diskussion im Allgemeinen und in die Debatte über die Zukunft der Kohäsionspolitik im Besonderen eingebracht werden können. In der Analyse der aktuellen Diskussion über die post-2020-Politiken wird konsta-

tiert, dass territoriale und räumliche Aspekte bisher keine Bedeutung haben und die Gefahr besteht, dass sie nicht angemessen berücksichtigt werden. Es wird als notwendig erachtet,

- (1) die territorialen Herausforderungen evidenzbasiert plakativ herauszuarbeiten,
- (2) den Mehrwert territorialer und räumlicher Politiken theoretisch und praktisch zu kommunizieren (ESPON EGTC Working paper „The territorial dimension of future policies, 4/2018).

Das ESPON-Projekt European Territorial Reference Framework konzentriert sich auf die inhaltlichen Inputs für den fachlichen und politischen Diskurs und weniger auf Fragen der angemessenen Governance.

In der ESPON-Studie „COMPASS-Comparative Analysis of Territorial Governance and Spatial Planning Systems in Europe“ (2018) werden die Schwächen bestehender Governance-Systeme auch auf europäischer Ebene analysiert und Vorschläge für die künftige Weiterentwicklung aufbereitet.

Mit den Umsetzungspartnerschaften der Urbanen Agenda wird beim Governance-Mechanismus Neuland beschritten. Erstmals haben Städte die Möglichkeit, sich unmittelbar an der Politikentwicklung auf europäischer Ebene zu beteiligen. Die ersten zwölf Partnerschaften werden als eine experimentelle Phase gesehen. Eine Weiterführung bzw. die weitere Gestaltung von Umsetzungspartnerschaften wird auch von den Ergebnissen dieser Phase abhängen (siehe auch Potjer S, Hajer M., Pelzer P. (2018): Learning to experiment – Realising the potential of the Urban Agenda for the EU).

Aus der Sicht der Europäischen Parlaments und des Ausschusses der Regionen geht es jedenfalls um ein Bekenntnis zur Fortführung der Urbanen Agenda, um die Frage der formalen Verankerung, die künftigen inhaltlichen Prioritäten sowie um die weitere Ausgestaltung der Governance der Partnerschaften (siehe auch Initiativen des Parlaments und des Ausschusses der Regionen).

2.3.1 Inhaltliche Inputs zur Diskussion über die Zukunft territorialer Politiken

Folgende evidenzbasierte Darstellung zentraler Problemlagen soll die Dringlichkeit territorialer Dimensionen aufzeigen (ESPON: Territorial Reference Framework for Europe - Discussion Paper No 1, 4/2018):

- Die Fragmentierung und Desintegration von Räumen hat zugenommen, territoriale Kohäsion ist schwächer statt stärker geworden.
- Die Interdependenzen räumlicher Entwicklungen mit positiven und negativen externen Effekten nehmen durch stärkere räumliche Verflechtung stark zu.
- Politische Entscheidungen an einem Ort betreffen auf Grund zunehmender funktionaler Verflechtungen auch andere Orte.

Die Notwendigkeit territorialer und räumlicher Politiken baut auf einem theoretischen Fundament auf (BARCA 2009):

- Entwicklungs- und Wachstumspotenziale können besser aktiviert werden, wenn maßgeschneiderte Lösungen auf funktionsräumlicher Ebene gesucht werden und auf den standortbezogenen Stärken von Räumen aufgebaut werden.
- Politiken können effizienter und effektiver gestaltet werden, wenn sie auf territorial und räumlich integrierten kooperationsorientierten Konzepten und Strategien basieren.

Besonderer Bedarf für territoriale Kooperation in grenzüberschreitenden und regionalen Funktionsräumen wird für folgende Themen gesehen (ESPON 2017):

- Demografischer Wandel und Alterung der Gesellschaft
- Integration von Arbeitsmärkten
- Stärkung der wissensbasierten Wirtschaft
- Verbesserung des Umfeldes für kleine und mittlere Unternehmen
- Produktivitätssteigerung durch bessere Nutzung von Forschung und Entwicklungsaktivitäten
- Ausbau erneuerbarer Energieproduktion und Konsumption
- Erzeugung einer kritischen Masse für Kreislaufwirtschaft
- Orientierung der Transportsysteme an Funktionsräumen
- Bereitstellung von Leistungen der Daseinsvorsorge

Es muss also der Mehrwert territorialer und räumlicher Politiken besser herausgearbeitet werden. Zu diesem Zweck wird für die Vorbereitungsphase der post-2020-Politiken die Aufbereitung evidenzbasierter Grundlagen und von längerfristigen Szenarien der räumlichen Zukunft Europas gearbeitet, mit denen die Dringlichkeit territorialer und räumlicher Politiken und neuer, starker Narrative für territoriale und räumliche Politiken entwickelt werden sollen.

Dieser generellen Einschätzung über die mangelnde Wahrnehmung der Wichtigkeit territorialer Politiken auf europäischer Ebene steht allerdings der Befund gegenüber, dass die Inhalte der Territorialen Agenda weiterhin Gültigkeit besitzen, dass aber die Umsetzung und die Governance-Mechanismen verbessert werden müssen (Spatial Foresight 2015).

In Bezug auf eine stärkere Verankerung der territorialen Dimension auf der Ebene der Kohäsionsfondprogramme werden folgende Vorschläge zur Diskussion gestellt (ESPON / COMPASS 2018):

- Integration räumlicher Ziele in die operationellen Programme.
- Durchführung von Raumwirksamkeitsanalysen (Territorial Impact Assessment) in der Programmentwicklung und -umsetzung.
- Organisation von Erfahrungsaustausch über die bereits bestehenden Werkzeuge für räumlich integrierte Entwicklung in den ESIF-Programmen: Community Lead Local Development (CLLD), LEADER, Integrated Territorial Investment (ITI, nachhaltige Stadtentwicklung, Europäische Territoriale Zusammenarbeit (ETZ).
- Territoriale Kooperation in Funktionsräumen als verpflichtender Bestandteil in den nationalen und regionalen Förderprogrammen.
- Einführung höherer Förderraten für räumlich integrierte strategisch orientierte Umsetzungsprojekte.
- Verbindliche Festlegung von einem Mindestanteil am Budget für die Nutzung von Programmelementen die räumlich integrierte Ziele und Aufgaben verfolgen (wie die 5 % für Urbane nachhaltige Stadtentwicklung im ERDF in der Periode 2014 – 2020).
- Stärkere Einbeziehung der Regionalplanungskompetenzen in die Entwicklung und Umsetzung der operationellen Programme.

Auf der Ebene der Urbanen Agenda liegt der Fokus derzeit auf der Abarbeitung der bestehenden 12 Themen, für die thematische Partnerschaften eingerichtet wurden. Für die weitere Entwicklung wurden von der Kommission auf Basis einer Umfrage bei den Mitgliedsstaaten zwei neue Partnerschaften zu den Themen „Sicherheit im öffentlichen Raum“ sowie „Kultur und kulturelles Erbe“ vorgeschlagen. Gleichzeitig stellt sich die Frage nach der konkreten Umsetzung der Empfehlungen und Aktionspläne nach dem Auslaufen der Partnerschaften, da dafür bei Einrichtung der Partnerschaften keine konkreten Vorkehrungen getroffen wurden. Damit solche und andere aufkommende inhaltliche und technische Aufgaben gut reflektiert angegangen werden können, wurde eine Technical Preparatory Group eingerichtet.

Aus der Sicht des Parlaments und des Ausschusses der Regionen sollte die Beteiligung der Städte an den legislativen Prozessen auf EU-Ebene noch ausgeweitet und vertieft und durch ein Urban Impact Assessment ergänzt werden. Für 2019 ist eine Evaluierung der bisherigen Partnerschaften in Bezug auf die Beiträge zu den Zielen der Urbanen Agenda vorgesehen. Die Ergebnisse sollen in die künftige Gestaltung der Partnerschaften einfließen.

Eine Diskussion über eine stärkere Integration territorialer Fragestellungen in die makroregionale Strategien ist bisher noch nicht angelaufen.

2.3.2 Inputs zur Diskussion der Governance territorialer Politiken auf europäischer Ebene

In einer Wirkungsüberprüfung territorialer und räumlicher Politiken auf europäischer Ebene werden vor allem folgende Mängel angeführt (BÖHME K, HOLSTEIN F., TOPTSIDOU M. (2015) Report on the Assessment of Territorial Cohesion and the Territorial Agenda 2020 of the European Union):

- Das Ownership für territoriale Dimensionen bei den sektoralen Akteuren ist ungenügend,
- es bestehen Wissensmängel bei Sektorpolitiken über ihre räumlichen Konsequenzen,
- sektorale Politiken dominieren auch in den kohäsionspolitischen Instrumenten,
- die Diskussion über territoriale und räumliche Aspekte reicht über die Community der Territorialen Agenda nicht hinaus (NTCCP, EGTCUM, ESPON),
- die Bedeutung längerfristiger Perspektiven und räumlicher Planung nimmt generell eher ab,
- die Territoriale Agenda ist außerhalb eines kleinen Insiderkreises nicht bekannt und erreicht auf Grund fehlender Einbeziehung der Adressaten keine Wirkung.

Ausgehend von diesen Befunden wurde unter luxemburgischer Präsidentschaft im informellen Meeting der zuständigen Minister für Raumordnung und Stadtplanung eine politische Botschaft verfasst (Presidency conclusion of the Luxembourg Presidency of the Council of the European Union on the occasion of the Informal Ministerial Meetings on Territorial Cohesion and Urban Policy, 26/27.11.2015) Darin wurde unter anderem Folgendes festgehalten:

- Die Inhalte der Territorialen Agenda wurden bestätigt, aber die Umsetzung und die Governance-Mechanismen sowie die Kommunikation der TA sollen verbessert werden.

- Territoriale Szenarien, Leitbilder und Perspektiven werden als wichtige Instrumente zur Verbreitung territorialer Aspekte auch in sektoralen Politikfeldern gesehen.
- Raumwirksamkeits- und Raumverträglichkeitsanalysen sollen als wichtige Instrumente zur Integration territorialer Aspekte in die EU-Politiken beitragen.
- Die Überwindung von Kooperationshindernissen und effizientere Kooperation in der grenzübergreifenden Zusammenarbeit werden als wichtige Themen genannt.
- Einrichtung der Urbanen Agenda.

Folgende Ansatzpunkte für eine bessere Verankerung der territorialen Kohäsion wurden im Anhang der Conclusions identifiziert:

- (1) Produktion und Bereitstellung von evidenzbasierten Grundlagen über territoriale Entwicklungen und die räumlichen Folgewirkungen von sektoralen Politiken. Dazu zählen u. a.:
 - bessere Einbindung der evidenzproduzierenden Institutionen: Eurostat, nationale statistische Ämter, ESPON, DG Regio, etc.
 - stärker nutzerorientierte Ergebnisse aus ESPON,
 - territoriale Wirkungsanalysen und Szenarien als Input für die politische Kommunikation.
- (2) Schaffung von Gelegenheiten für die Kommunikation und Diskussion territorial relevanter Themen mit Entscheidungsträgern. Dazu zählen u. a.:
 - regelmäßige offene Dialogformate mit Sektorpolitiken, z. B. jährliche oder 2-jährige Konferenzen,
 - Weiterentwicklung der Territorialen Agenda von generellen Zielen zu ergebnisorientierten Umsetzungen,
 - Konkretisierung der Ziele der Territorialen Agenda in politische Empfehlungen.
- (3) Institutionelle Verankerung der Beschäftigung mit territorial relevanten Themen und Politiken in laufenden Prozessen. Dazu zählen u. a.:
 - stärkere Verankerung territorialer Wirkungsanalysen,
 - Etablierung von freiwilligen Partnerschaften zwischen unterschiedlichen Politikebenen zur Ausarbeitung konkreter Strategien und Projekte,
 - Zusammenarbeit mit der Urbanen Agenda bei gemeinsamen Themen.
- (4) Stärkere Verankerung der Rolle der Kommission. Dazu können zählen:
 - Anwendung der Territorial Impact Analysis in den europäischen Sektorpolitiken,
 - Regeltagesordnungspunkt zu Territorialer Kohäsion bei EU General Affairs Council.

Diese Vorschläge wurden teilweise aufgegriffen. So wurden die Werkzeuge für eine territoriale Wirkungsanalyse weiterentwickelt und im Rahmen von ESPON wird versucht, territoriale Evidenzen und Szenarien als Grundlage für die Diskussion Post-2020 bereitzustellen. Vor allem die Konkretisierung der Ziele der Territorialen Agenda in Handlungsstrategien und Maßnahmen unter Einbeziehung der sektoralen Akteure wurden bisher nicht aufgegriffen.

Im Rahmen des Projekts COMPASS (ESPON 2018) wird erneut festgestellt, dass die Umsetzung der Territorialen Agenda im Vergleich zu anderen Politiken schwach ist. Als zentrale Schwachstelle wird das Governance-System in Bezug auf die Umsetzung und dabei das Fehlen einer klaren Ownership-Verantwortlichkeit identifiziert. Folgende Vorschläge für die künftige Entwicklung des Governance-Systems der Territorialen Agenda werden zur Diskussion gestellt:

- Einbeziehung eines breiten Spektrums von Schlüsselakteuren in die Weiterentwicklung und in die Umsetzung der Territorialen Agenda.
- Dabei wird der Partnerschaftsansatz der Urbanen Agenda auch für die Umsetzung der Territorialen Agenda als zweckmäßig angesehen:
 - Für jedes Ziel der Territorialen Agenda könnten zwei bis drei relevante Themen identifiziert werden, für die eine Konkretisierung in Politikempfehlungen und Maßnahmenstrategien vorgenommen werden könnte.
 - Als Partner sollten Mitglieder des Network of Territorial Cohesion Contact Points (NTCCP), aus der DG Regio und relevanten sektoralen DGs sowie aus betroffenen Regionen teilnehmen.
 - Für die Koordination müssten organisatorische, personelle und finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden. Die Koordinationsrolle könnte von ESPON EGTC übernommen werden oder als INTERREG EUROPE-Projekt eingerichtet werden.
- Neben den Umsetzungspartnerschaften wird auch die Einrichtung einer Council working group zur territorialen Kohäsion als Vorschlag eingebracht, auch wenn dieser Vorschlag seit 10 Jahren vorliegt und nicht aufgegriffen wurde.

In eine andere Richtung zielt der Vorschlag des Ausschuss der Regionen (Ausschuss der Regionen: Stellungnahme: „Verbesserte Umsetzung der territorialen Agenda der Europäischen Union 2020“, 2015) in dem ein stärkeres Engagement der Kommission eingefordert wird. Die Kommission soll ein „Weißbuch zum territorialen Zusammenhalt“ vorlegen, das sich auf eine Analyse des Zusammenspiels der Territorialen Agenda der Europäischen Union 2020 und der Europa 2020-Strategie stützt. Die Kommission hat ein Grünbuch zu territo-

rialer Kohäsion ausgearbeitet, aber eine Vertiefung in einem Weißbuch nicht mehr weiterverfolgt.

In einem aktuellen Papier (Ausschuss der Regionen: Opinion – Final Conclusions and recommendations of the High Level Group on Simplification post-2020, 127th Plenary session, 31.1. bis 1.2.2018) wird hingegen eine Neuauflage des Europäischen Raumentwicklungskonzepts vorgeschlagen.

Im bisherigen Diskurs zur Governance relevanter territorialer Politikssysteme stehen somit folgende Optionen zur Disposition:

- **Weiter wie bisher, aber besser**

Bessere Integration territorialer und räumlicher Aspekte im bestehenden Governance-System durch regelmäßige Tagesordnungsschwerpunkte in den Kommunikationsformaten der Entscheidungsträgerebene und in fachlichen Dialogformaten. Diesbezügliche Vorschläge sind in der Territorialen Agenda selbst und in Schlussfolgerungen aus der Wirkungsbeurteilung 2015 enthalten, wurden bisher aber nicht aufgegriffen.

- **Leadership bei der Kommission – Weißbuch territoriale Kohäsion**

Die Kommission soll in der territorialen Politik das Leadership übernehmen und in einem Weißbuch inhaltliches Programm und konkrete Aktivitäten ausarbeiten und zur Diskussion stellen. Dies würde aber einen Paradigmenwechsel darstellen, in dem zumindest das Leadership von den Mitgliedstaaten zur Kommission wandern würde.

- **Neuauflage des Europäischen Raumentwicklungskonzeptes**

In einem aktualisierten Europäischen Raumentwicklungskonzept sollen die Visionen und Strategien für die europäische territoriale Entwicklung gebündelt werden.

- **Stärkung der territorialen Politiken durch „Soft Governance“**

Damit sind Governance-Elemente gemeint, die eine problem- und lösungsorientierte Kooperation „auf Augenhöhe“ zwischen unterschiedlichen Sektoren, räumlichen Ebenen und betroffenen Akteuren ermöglicht. Ergebnisse sind nicht Entscheidungen, sondern politikrelevante Empfehlungen. Wissen, Interessen und Erfahrungen der einzelnen teilnehmenden Institutionen werden zu gemeinsamen Lösungsvorschlägen verdichtet. Ein Beispiel für Soft Governance sind die Umsetzungspartnerschaften, die in der Urbanen Agenda, in den makroregionalen Strategien, aber auch in Projekten des Kohäsionsfonds angewendet werden.

Die Diskussion zu den Governance-Mechanismen der Urbanen Agenda wird geprägt von der zentralen Frage, wie die Aktionspläne der bisher aufgesetzten thematischen Partnerschaften weiter behandelt werden sollen und können. Obwohl die Urbane Agenda sehr sorgfältig vorbereitet wurde und die Governance-Mechanismen detailliert festgelegt wurden, zeigt sich aus der Erfahrung in der praktischen Umsetzung, dass vor allem die Einbettung in das institutionelle Gesamtsystem eine grosse Herausforderung darstellt. Das betrifft vor allem folgende Fragen:

- Was geschieht mit den Ergebnissen der Partnerschaften nach dem Ablauf der Bearbeitungszeit, wenn es um eine weitere Konkretisierung der Vorschläge und eine Einbettung in Entscheidungsprozesse geht? Wer „übernimmt“ die Ergebnisse und das Leadership?
- Inwieweit können Partnerschaften die finanziell unterstützte Phase ihrer Zusammenarbeit verlängern, wenn sie mehr Zeit für die Ausarbeitung von konkreten Ergebnissen brauchen?
- Wie erfolgt die Verbreitung von Ergebnissen auf alle relevanten Partner (alle Mitgliedsländer, alle Städte)? Wer übernimmt diese Aufgabe?
- Wer kann finanzielle, personelle und organisatorische Ressourcen bereitstellen, die für die Weiterverfolgung der Ergebnisse der Partnerschaften erforderlich sind?
- Wieviele Partnerschaften sind organisatorisch, personell und finanziell gleichzeitig zu verkraften? Welche Partnerschaften sollen prioritär behandelt werden?

Die Fragen stellen sich umso dringender, als zwölf Partnerschaften mehr oder weniger gleichzeitig Themen bearbeiten und Ergebnisse vorlegen werden. Sowohl die organisatorische und inhaltliche Betreuung von zwölf parallelen Partnerschaften als auch die „Verwaltung“ der Ergebnisse stellen eine große Herausforderung dar, die an Kapazitätsgrenzen stößt. Die Proponenten der Urbanen Agenda stehen zudem unter Erfolgsdruck. Die Weiterführung dieses innovativen Governance-Mechanismus ist auch abhängig von Erfolgsgeschichten, die zeigen, dass die Umsetzungspartnerschaften tatsächlich einen Mehrwert in Bezug zu den zentralen Zielen des Pakts von Amsterdam beitragen können: Bessere Gesetzgebung, bessere Fördersysteme, besseres Wissen. Dabei müssen die unterschiedlichen Interessen der Kommission, der Mitgliedsländer und der Städte zu einer gemeinsamen Stoßrichtung abgeglichen werden. Angesichts des knappen Zeitrahmens der Partnerschaften von drei Jahren ist das eine schwer zu bewältigende Herausforderung.

Zur Governance der Urbanen Agenda stehen daher aktuell folgende Punkte zur Diskussion:

- Produktion von „Erfolgsgeschichten“, die eine Fortführung des experimentellen und innovativen Formats der Umsetzungspartnerschaften rechtfertigen.
- Künftige Mittelausstattung für technische und inhaltliche Hilfeleistung, nachdem die Kommission angekündigt hat, nur mehr zwei weitere Partnerschaften durch ein technisches Sekretariat zu unterstützen.
- Die Gewährleistung von ausreichender Transparenz bei Themenauswahl, Auswahl der Partner in den einzelnen Partnerschaften und des Umgangs mit den Ergebnissen nach Ende der Partnerschaften.
- Die Finanzierung der Teilnahme auch kleinerer Städte und von Städten aus ärmeren Regionen, die sich die Kosten für Reisen und sonstige Spesen häufig nicht leisten können.
- Die weitere Vorgangsweise nach Auslaufen der Partnerschaften: Umsetzung der vorgeschlagenen Aktivitäten im institutionellen Raumen und in den formalen Verfahren, Verbreitung der Ergebnisse auch außerhalb der Partner in den jeweiligen Partnerschaften.

Während sich also einerseits finanzielle und personelle Ressourcenengpässe abzeichnen und die Umsetzung der Aktionspläne noch nicht abgesichert ist, werden umfassende Wünsche und Anforderungen an eine Ausweitung der Aktivitäten, an die Partizipation und die Dissemination der Ergebnisse an die Urbane Agenda herangetragen.

3 ANALYSE VON BEISPIELEN ZU INNOVATIVEN GOVERNANCE-MECHANISMEN

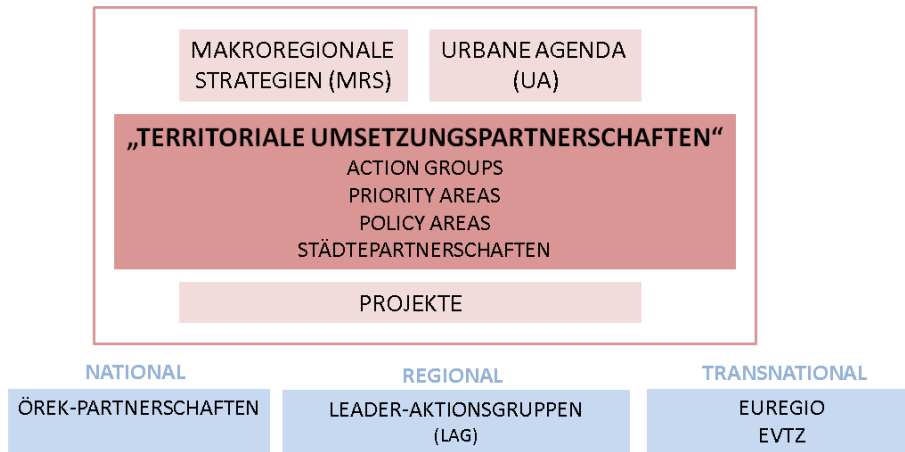
Während im Kapitel 2 der Status Quo des Europäischen Diskurses um Territoriale Politikssysteme und ihre Governance-Mechanismen dargestellt wurde, widmet sich dieses Kapitel der internen Arbeitsweise territorialer Umsetzungspartnerschaften auf EU-Ebene. Sowohl in den Makroregionalen Strategien als auch in der Urbanen Agenda wurden zur Umsetzung der zugrundeliegenden Strategien innovative Formate der kooperativen Zusammenarbeit in Form von Umsetzungspartnerschaften etabliert. Im Rahmen des Projekts wurden neun ausgewählte Partnerschaften auf Basis von insgesamt 17 Interviews mit VertreterInnen der Partnerschaften analysiert. Auf Basis der Aussagen wurden verallgemeinbare Hypothesen gebildet, die Ansatzpunkte für mögliche Verbesserungen bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für Umsetzungspartnerschaften einerseits, für die Gestaltung von Organisation, Entscheidungsmechanismen und Kommunikation innerhalb der Partnerschaften andererseits, bieten sollen. Die Ergebnisse wurden in einem Workshop mit relevanten österreichischen AkteurInnen reflektiert. Die Workshop-Ergebnisse wurden ebenfalls in den Bericht eingearbeitet.

3.1 VORGEHENSWEISE

3.1.1 Auswahl der Umsetzungspartnerschaften

Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind neun ausgewählte territoriale Umsetzungspartnerschaften aus den Makroregionalen Strategien EUSALP, EUSDR und EUSBSR sowie der Urbanen Agenda der EU. Der Begriff „territoriale Umsetzungspartnerschaft“ ist hier als Überbegriff für transnationale Kooperationen innerhalb der verschiedenen Prozesse zu verstehen und umfasst Action Groups (EUSALP), Priority Areas (EUSDR), Policy Areas (EUSBSR) und Städtepartnerschaften der Urbanen Agenda. Während sich die Analyse auf diese Form von Partnerschaften konzentriert, können die Erkenntnisse und Hypothesen auch auf andere Formen der nationalen, regionalen und transnationalen Kooperation übertragen werden.

Abbildung 1: Abgrenzung des Untersuchungsbegriffes „territoriale Umsetzungspartnerschaften“, Quelle: eigene Darstellung



Folgende Partnerschaften wurden in die Analyse einbezogen:

- EUSDR 1A: Waterways mobility
- EUSDR 4: Water quality
- EUSDR 9: People and skills
- EUSALP 4: Intermodality in passenger freight
- EUSALP 6: Preservation of natural resources
- EUSALP 8: Risk management, climate change adaptation
- EUSBSR: Education, research, employability
- Urban Agenda on Housing
- Urban Agenda Inclusion of Migrants and Refugees

Die Auswahl der territorialen Umsetzungspartnerschaften wurde auf Basis eines Kriterienkataloges getroffen. Ziel war es, eine möglichst systematische, durchmischte und aussagekräftige Auswahl an territorialen Umsetzungspartnerschaften zu erlangen. Folgende Faktoren wurden dabei berücksichtigt:

- **Ausgewogenheit der Strategien + Räumlicher Bezug:** Es wurden drei Partnerschaften der EUSALP, drei Partnerschaften der EUSDR, eine Partnerschaft der EUSBSR und zwei Partnerschaften der Urbanen Agenda für die Analyse ausgewählt. Dadurch soll das Ergebnis die Erkenntnisse der verschiedenen Regionen / Strategien gleichermaßen reflektieren.

- **Thematische Vielfalt und Anschlussmöglichkeit:** Die ausgewählten Umsetzungspartnerschaften decken ein breites thematisches Spektrum aus den Bereichen Umwelt, Soziales, Wirtschaft und Mobilität ab. Überschneidungen gibt es zwischen mehreren Vertiefungsbeispielen aus den unterschiedlichen Strategien (z.B. EUSDR 4 Water quality und EUSALP 6 Preservation of natural resources oder EUSDR 9: People and skills und Urban Agenda Inclusion of Migrants and Refugees).
- **Fortschritt:** Eine Kombination aus territorialen Umsetzungspartnerschaften im Anfangs-, Mittel- und fortgeschrittenen Stadium gibt Aufschluss über die verschiedenen Ergebnisse, Bedürfnisse und Anforderungen in den verschiedenen Stadien. Bei der Auswahl haben wir uns an Eric Tuckman's Modell der Kooperationsphasen (siehe Kapitel 3.1.2) orientiert. Da bei den Makroregionalen Strategien kein Enddatum vorgesehen ist, wurde vom Zeitpunkt der Formierung der Kooperation ausgegangen.
- **Organisationsgrad:** Neben dem Fortschritt spielte auch der Organisationsgrad der Umsetzungspartnerschaften (Vorhandensein einer Geschäftsordnung, eines Arbeitsplanes, einer Kommunikationsstrategie, etc.) eine Rolle bei der Auswahl. Eine Kombination unterschiedlich organisierter Beispielpartnerschaften brachte Erkenntnisse über die Rolle formaler Strukturen im Arbeitsprozess.
- **Kooperationen:** Einige territoriale Umsetzungspartnerschaften sind eng in ein Netz aus Kooperationsformen eingebunden, andere agieren für sich alleine – die Auswahl umfasste ein breites Spektrum, um die Rolle externer Kooperationen eingehend zu beleuchten.
- **Österreichische Leitung der Umsetzungspartnerschaft:** Fünf der insgesamt neun Umsetzungspartnerschaften werden von Österreich – wie üblich in einem Konsortium mit einem zweiten Land / einer anderen Institution – geleitet. Damit wurde sichergestellt, dass zwar eine Reflexion über die Österreichische Beteiligung stattfinden, zugleich aber auch Erkenntnisse auf einem allgemeinen Spektrum gewonnen werden. Eine österreichische Beteiligung in der Leitung der territorialen Umsetzungspartnerschaft ist von strategischem Interesse und vereinfacht die Datenakquise.
- **Relevanz der Themen für Österreich:** Schlussendlich wurde sichergestellt, dass alle ausgewählten Umsetzungspartnerschaften eine gewisse Relevanz für den österreichischen Kontext haben.

3.1.2 Interviews

Insgesamt 17 Interviews wurden mit VertreterInnen der 9 Umsetzungspartnerschaften geführt – je eines mit der Leitung / dem technischen Sekretariat der territorialen Umsetzungspartnerschaften und eines mit einem Mitglied. So konnten unterschiedliche Perspektiven aus der Arbeit der Umsetzungspartnerschaften kennen gelernt werden. Die Gespräche wurden Face to Face, via Skype oder per Telefon durchgeführt.

Die Interviews stützten sich auf einen Leitfaden, der sowohl qualitative als auch quantitative Fragen umfasste. Folgende Themenschwerpunkte wurden in den Gesprächen behandelt.

- **Organisation der Umsetzungspartnerschaft:** Grundzüge und Leitung der Partnerschaft, Mitglieder, Organisatorische Rahmenbedingungen, Rollenverteilung, Kosten / Ausstattung und Finanzierung
- **Inhalte der Umsetzungspartnerschaft:** Themen, Vorgehensweise, Entwicklung / Umsetzung von Projekten, Monitoring und Evaluierung
- **Politische Entscheidungsfindung und Umsetzung:** Problemdefinition, Entscheidungsfindung, Umsetzung von Beschlüssen
- **Kooperation und Kommunikation:** Kooperation allgemein, interne Kommunikation und Kooperation, externe Kommunikation und Kooperation
- **Gesamteinschätzung der Partnerschaft:** Outputs / Ergebnisse, Höhen und Tiefen, Mehrwert und Relevanz, Wünsche, Fazit

Der Leitfaden wurde auf Basis bestehender Vorarbeiten für ähnliche Aufgabenstellungen entwickelt. Zudem orientierten sich die Fragen an ausgewählten theoretischen Konzepten für die Analyse von Kooperationen.

Folgende Methoden wurden als Referenzbeispiele herangezogen:

Governance Assessment Scorecard (GOA) tool (von Spatial Foresight):

Das GOA Tool wurde explizit für die Analyse makroregionaler Strategien wie der EUSALP, der EUSDR oder anderer makroregionaler Governance-Systeme entwickelt. Die Methode

erlaubt eine strukturierte Evaluierung verschiedener Komponenten eines Systems entlang von vier Grundpfeilern, welche sich aus jeweils 5-6 Funktionen zusammensetzen:

- Capacities for political decision-making (Analysis for decision-making, translation of needs into action, responsibilities, vision- and goal-setting, priority-setting, reflection and feedback)
- Management capacities und capacities for implementation (budgeting, availability of resources, organizing implementation, monitoring and control mechanisms, stakeholder engagement)
- Capacities for Cooperation (coordination of decisions, communication, information exchange, knowledge management, active cooperation in policy-making and implementation)
- Enabling environment (leadership, mutual support, learning facilities, openness and adaptability, commitment of the environment)

Die Ergebnisse werden mittels einer Punktekarte für jeden der Grundpfeiler quantitativ ausgewertet. Die Auswertung erlaubt einen direkten Vergleich der Leistungsfähigkeit verschiedener Elemente eines Systems. Für das Analyseraster der vorliegenden Studie haben wir uns an drei der vier Grundpfeiler sowie deren jeweiligen Funktionen orientiert.

Analyserahmen der Ex-post Evaluierung des INTERREG III-Programmes (Panteia):

Für die Evaluierung des INTERREG III Programmes (2000-2006) wurde ein Analyserahmen entwickelt, der – ähnlich wie das vorliegende Projekt – Schlüsse aus der Evaluierung einzelner Systeme auf die Gesamtheit territorialer Kooperation und Governance-Systeme liefern soll. Der Indikator „measuring the depth and intensity of territorial co-operation“ kombiniert qualitative und quantitative Kriterien (co-operation tradition, intensity of the shared needs / problem diagnosis, type of governance and nature of the partnership, nature of projects im-

Abbildung 2: Governance Assessment Scorecard. Quelle: Spatial Foresight, 2016

GOA - Governance Assessment Tool				GOA Government Assessment Scorecard - Diagnostic Tool			
D1 - Capacities for Political Decision-Making							
ID	Functions	Structure	Content	Process			
1.1	Analysis for Decision-Making	Structures and bodies in charge of identifying and supporting decision-making on objectives / implementation?	Documents and reports that describe the objectives of projects for decision-making on objectives / implementation?	Procedures and protocols that describe the process of decision-making on objectives / implementation?			
1.2	Translation of needs into action	Structures and bodies that translate (transform) needs into objectives / action?	Documents and reports that describe the analysis of needs based on decision-making on objectives / action?	Procedures and protocols that describe the analysis of needs based on decision-making on objectives / action?			
1.3	Responsibilities	Structures and bodies are clearly defined with regard to their responsibilities?	Documents, reports and knowledge (data) that define how responsibilities are distributed and what they imply?	Procedures and protocols that describe the analysis of responsibilities and related processes?			
1.4	Vision- and goal-setting	Structures and bodies in place to create common visions for the future in order to operationalise and achieve?	Documents, reports and knowledge (data) that describe the common vision and operational goals of the system?	Procedures and protocols that describe the process of creating common vision and goals for the system?			
1.5	Priority-setting	Structures and bodies in place to prioritise goals and actions according to objective criteria?	Documents, reports and knowledge (data) that describe the criteria and decisions to prioritise actions and goals?	Procedures and protocols that describe the process of prioritising actions and goals for the system?			
1.6	Reflection and Feedback	Structures and bodies in place to reflect on achievements and performance and to feed reflections into decision-making?	Documents, reports and knowledge (data) that describe reflections on achievements and performance?	Procedures and protocols that describe the process of reflecting on achievements and performance?			
D2 - Capacities for Implementation							
ID	Functions	Structure	Content	Process			
2.1	Connection to budgeting	Structures and bodies in charge of implementation and budgeting are connected?	Documents and reports that describe the connection between implementation and budgeting?	Procedures and protocols that describe the connection between implementation and budgeting?			
2.2	Availability of resources (human, technical, financial)	Structures and bodies that make resources available, raise funds and spread the knowledge about it?	Documents and reports that describe the availability of resources in order to implement the system?	Procedures and protocols that describe the process of making resources available and spreading the knowledge about it?			
2.3	Organising implementation	Structures and bodies that organise implementation of the system?	Documents, reports and knowledge (data) that describe the process of organising implementation of the system?	Procedures and protocols that describe the process of organising implementation of the system?			
2.4	Monitoring and control mechanisms	Structures and bodies that monitor and control the implementation of the system?	Documents, reports and knowledge (data) that describe the monitoring and control mechanisms of the system?	Procedures and protocols that describe the monitoring and control mechanisms of the system?			
2.5	Engagement of stakeholders	Structures and bodies that ensure engagement of stakeholders in implementation?	Documents, reports and knowledge (data) that describe the engagement of stakeholders in implementation?	Procedures and protocols that describe the engagement of stakeholders in implementation?			
D3 - Capacities for Cooperation							
ID	Functions	Structure	Content	Process			
3.1	Coordination of decisions	Structures and bodies in charge of coordinating decisions-making are in place at the different levels?	Documents and reports that describe the coordination of decisions-making at the different levels?	Procedures and protocols that describe the process of coordinating decisions-making at the different levels?			
3.2	Communication	Structures and bodies that facilitate internal and external communication between stakeholders are in place?	Documents and reports that describe the communication between stakeholders at the different levels?	Procedures and protocols that describe the communication between stakeholders at the different levels?			
3.3	Information exchange	Structures and bodies that facilitate the exchange of relevant information at the different levels are in place?	Documents, reports and knowledge (data) that describe the exchange of information at the different levels?	Procedures and protocols that describe the exchange of information at the different levels?			
3.4	Knowledge Management (KM)	Structures and bodies in charge of managing and controlling knowledge are in place?	Documents, reports and knowledge (data) that describe the management and control of knowledge?	Procedures and protocols that describe the management and control of knowledge?			
3.5	Active cooperation in policy-making and implementation	Structures and bodies in charge of active cooperation in policy-making and implementation?	Documents, reports and knowledge (data) that describe the active cooperation in policy-making and implementation?	Procedures and protocols that describe the active cooperation in policy-making and implementation?			
D4 - Enabling Environment							
ID	Functions	Structure	Content	Process			
4.1	Leadership	Structures and bodies that support and provide leadership within the macro-regional governance?	Documents, reports and knowledge (data) that describe the leadership within the macro-regional governance?	Procedures and protocols that describe the leadership within the macro-regional governance?			
4.2	Mutual support (within the system)	Structures and bodies that facilitate mutual support within the macro-regional governance?	Documents, reports and knowledge (data) that describe the mutual support within the macro-regional governance?	Procedures and protocols that describe the mutual support within the macro-regional governance?			
4.3	Learning facilities in the system	Structures and bodies that facilitate learning within the macro-regional governance?	Documents, reports and knowledge (data) that describe the learning facilities within the macro-regional governance?	Procedures and protocols that describe the learning facilities within the macro-regional governance?			
4.4	Openness and adaptability (learning from others)	Structures and bodies that facilitate openness to the environment and adaptive change as a response to external influences?	Documents, reports and knowledge (data) that describe the openness to the environment and adaptive change as a response to external influences?	Procedures and protocols that describe the openness to the environment and adaptive change as a response to external influences?			
4.5	Commitment of the environment	Structures and bodies that facilitate/ensure external actors to commit to the macro-regional governance?	Documents, reports and knowledge (data) that describe the commitment of external actors to the macro-regional governance?	Procedures and protocols that describe the commitment of external actors to the macro-regional governance?			

plemented under the programme), welche teilweise in den Analyseraster aufgenommen wurden.

Methode zur Zwischenreflexion des Österreichischen Raumentwicklungskonzepts 2011 (von ÖIR):

Für die Zwischenreflexion des österreichischen Raumentwicklungskonzeptes wurde ein kombinierter Ansatz aus qualitativen Interviews und einer Online-Umfrage (qualitative und quantitative Fragen) für die Mitglieder der ÖREK-Partnerschaften gewählt. Der Fragenkatalog umfasst Fragen sowohl über die Funktionsweise der Partnerschaften als auch die Einschätzung der Mitglieder über verschiedene Aspekte der Partnerschaften. Diese Gliederung, sowie eine Reihe spezifischer Fragen wurden in das vorliegende Analyseraster miteinbezogen.

Folgende theoretische Konzepte liegen Elementen des Analyserasters zugrunde:

Systemische Organisationsentwicklung: 11 Erfolgsfaktoren (nach Grossmann, Lobnig 2008):

1. Die Kooperation als eigenständiges soziales System etablieren: Wir-Gefühl, Identität, Schritt für Schritt
2. Auf den Leistungen und der Leistungsfähigkeit der Partner aufbauen
3. Einen zweiwertigen Nutzen erzielen: für das neu etablierte System UND für die einzelnen Partner selbst
4. Die Kooperationsfähigkeit der Partner sicherstellen: Bereitschaft zur Zusammenarbeit, Rückhalt in bzw. ein klarer Auftrag aus der eigenen Organisation
5. Ein kooperatives Steuerungssystem einrichten: Kooperation braucht (kollegiale) Führung
6. Die Kooperation managen: eine Service-Einheit einrichten, die genügend Ressourcen hat und im Sinne des Ganzen agiert
7. Übergreifende Teamarbeit betreiben: Mit-einander statt Neben-einander
8. Der Bedeutung der Personen und ihrer Beziehungen gerecht werden: FahnenträgerInnen, soziale und kommunikative Kompetenz, Gruppendynamik

9. Vertrauen als Basis für die Kooperation entwickeln: Sich einlassen, Spielregeln, Bewährung im Tun, ein wertvolles Gut
10. Die Rolle der Politik berücksichtigen: Doppelrolle Auftraggeber und Partner, Zusammenspiel mit der Verwaltung
11. Organisationsberatung nutzen: Reflexion, Begleitung entlastet die Partner

System-Umfeldanalyse (Darstellung in Form eines Systembildes):

- Wer kann den Erfolg bzw. Misserfolg der Partnerschaft am ehesten beeinflussen
- Wie viel Einfluss haben diese Organisationen/Personen auf die Partnerschaft? (Darstellung in Kreisform nach Größe)
- Wie groß ist das Interesse dieser Organisationen/Personen an der Partnerschaft (Darstellung in Kreisform nach Entfernung)
- Wie sehen die Beziehungen zwischen den wichtigsten AkteurlInnen der Partnerschaft aus? Wo gibt es Allianzen und Bündnisse? Wo verlaufen die Konfliktlinien? (Darstellung mittels Strichanzahl, Strichstärken und +/-)

Kooperationsphasen, „Teamuhr“ (nach Tuckman):

Der amerikanische Psychologe und Organisationsberater Bruce Tuckman entwickelte 1965 ein Phasenmodell für die Analyse von Teamarbeit, welches vier aufeinander folgende Entwicklungsschritte umfasst:

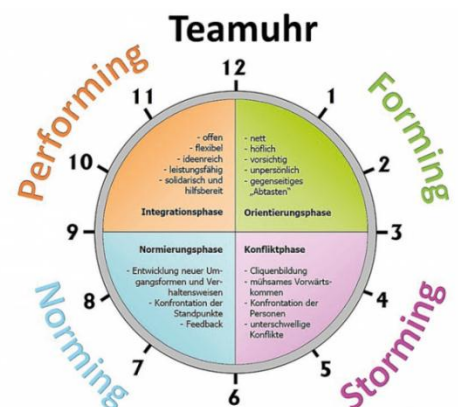
Forming: Projektvorbereitung, Partnersuche, Grundsteine legen

Storming: die Wünsche und Interessen artikulieren, Konflikte austragen, gemeinsame Ziele und Inhalte erarbeiten

Norming: Regeln und Standards entwickeln, Identifikation, gemeinsame Handlungen

Performing: Synergien, starker Zusammenhalt, hohe Kreativität, konkrete Lösungen

Abbildung 3: „Teamuhr“ nach Tuckman, Quelle: ZWP-Online



„Kooperationsleiter“

(Informations-Austausch / Abstimmung der AkteurInnen / gemeinsame Projekte / gemeinsame Strategie – vgl. Projekt Grenzüberschreitende Kooperationen – Evaluierung und Perspektiven 2020+, Impulspapier 3 zum Thema Wirkungsdimensionen von ETZ – Indikatoren & Wirkungsmessung)

3.1.3 Auswertung Analyseraster und Formulierung von Hypothesen

Die Auswertung der Interviews wurde anhand eines Analyserasters vorgenommen, welcher sich an den Grundpfeilern des Interviewleitfadens orientiert. Die Antworten der Interviewpartner wurden entsprechend der Grundpfeiler zusammengefasst und – wo möglich – nach Häufigkeit der Aussagen gewichtet. Die wichtigsten Kernaussagen wurden im nächsten Schritt zu Hypothesen formuliert und zusammengefasst.

3.1.4 Nationaler Feedback-Diskurs

Am 4. Juni 2018 fand ein Workshop mit VertreterInnen aus der Donauraum- und der EUSALP-Strategie – auch Mitglieder einzelner untersuchter territorialer Umsetzungspartnerschaften waren anwesend –, transnationalen Kooperationsprogrammen (Alpen, Cross-border, Euregio) und StUA-Mitglieder der ÖROK statt, in welchem die Ergebnisse der Analyse präsentiert und in einem gemeinsamen Feedback-Diskurs diskutiert wurden. Die Feedback-Runde diente dazu, Fehlinterpretationen aus den Interviews mit den Umsetzungspartnerschaften zu vermeiden, relevante Aspekte hervor zu streichen und fehlende Punkte zu ergänzen.

Die Ergebnisse des Workshops wurden in die Analyse mit eingearbeitet. Eine detaillierte Auflistung der Aussagen ist im beiliegenden Workshop-Protokoll zusammengefasst.

3.2 ERGEBNISSE DER ANALYSE

Die Ergebnisse der Analyse umfassen Aussagen aus den Interviews und dem nationalen Feedback-Workshop. Wenngleich das Ergebnis bestimmte allgemein gültige Aspekte beleuchtet, ist zu beachten, dass sie sich lediglich auf die analysierten territorialen Umsetzungspartnerschaften beziehen und daher kein Anspruch auf Vollständigkeit besteht.

3.2.1 Themenschwerpunkt: Organisation der Umsetzungspartnerschaften

3.2.1.1 Dauer, Laufzeit und Entstehung

Wie bereits in Kapitel 2.1 erwähnt, wurden für die Interviews territoriale Umsetzungspartnerschaften in unterschiedlichen **Fortschrittsstadien** gewählt. Der Startzeitpunkt der Umsetzungspartnerschaften orientiert sich am Startzeitpunkt der jeweiligen Strategien. 2009 gegründet, stellt die EUSBSR die am längsten existierende Strategie dar. Anders als die Partnerschaften der MRS sind jene der Urbanen Agenda auf eine feste Dauer von ca. drei Jahren angesetzt. Bei den befragten Städtepartnerschaften handelt es sich um „Pilotpartnerschaften“, welche Anfang 2016 begannen und mit Ende 2018 enden. Andere Partnerschaften innerhalb der Urbanen Agenda wurden zu einem späteren Zeitpunkt initiiert. VertreterInnen beider Städtepartnerschaften gaben an, dass die kurze **Laufzeit** den Handlungsspielraum in Bezug auf die Themenbehandlung und die institutionelle Verankerung von Projekten beschränkt. Eine der beiden Städtepartnerschaften erwägt daher eine Verlängerung um sechs Monate, um gestartete Projekte fertig ausführen zu können. Gleichzeitig wurde sowohl in den Interviews als auch im Feedback-Workshop betont, dass ein knapper zeitlicher Rahmen bzw. Deadlines die Effektivität territorialer Umsetzungspartnerschaften erhöhen können.

Während die Städtepartnerschaften aufgrund konkreter aktueller Probleme in der EU zustande kamen (z.B. Finanzkrise, Flüchtlingskrise), widmen sich die MRS-Partnerschaften in erster Linie bestehenden, langfristigen Themen (Verkehr, Wasser, Bildung, Klimakrise, etc.). Die Partnerschaften der Urbanen Agenda sind auf die Initiative einzelner Personen bzw. Stadtregierungen zurückzuführen, welche in der Regel auch die Leitung der Partnerschaften übernahmen. Die Themen und Schwerpunkte der Städtepartnerschaften wurden gemeinsam mit relevanten AkteurInnen bzw. den späteren Mitgliedern definiert. In den MRS kamen die untersuchten Partnerschaften aufgrund inhaltlicher Vorgaben in den Aktionsplänen der MRS zustande; die genauen Schwerpunkte konnten von den Mitgliedern mitgestaltet werden. Während beide Städtepartnerschaften neue Strukturen und Gremien zu ihrem jeweiligen Thema auf EU-Ebene etablierten, knüpften zumindest vier der untersuchten MRS-Partnerschaften an bestehende Kooperationen an (ICPDR, Alpenkonvention).

Abbildung 4: Laufzeiten der befragten Partnerschaften, Quelle: eigene Darstellung

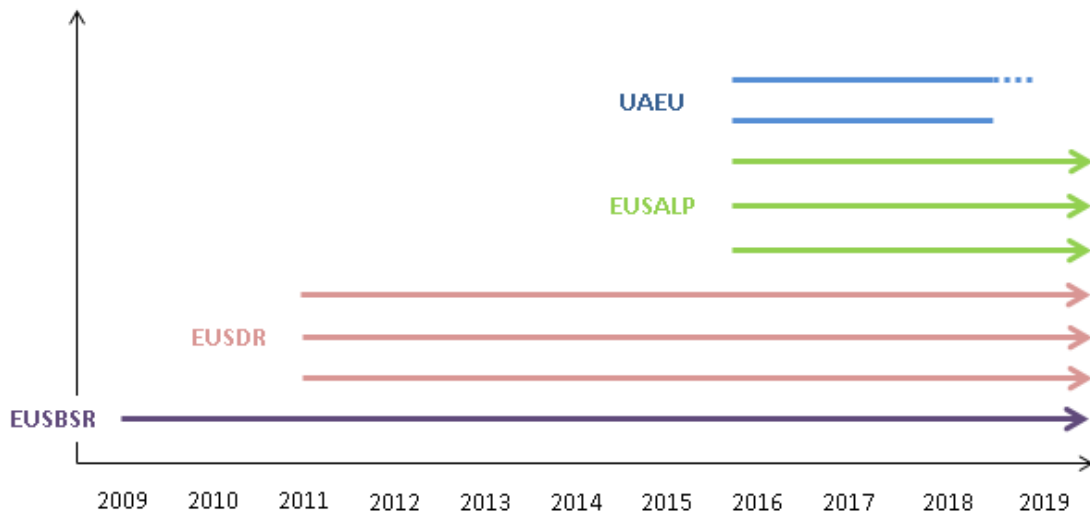


Tabelle 5: Entstehung der Umsetzungspartnerschaften

Urbane Agenda	MRS
Entstehung aufgrund aktueller und konkreter Probleme (Finanzkrise, Flüchtlingskrise)	Entstehung aufgrund langfristiger Herausforderungen (Verkehr, Wasser, Bildung, Klimakrise etc.)
Initiative durch engagierte Einzelpersonen und Institutionen	Entstehung durch MRS
Keine thematischen Vorgaben, Inhalte wurden in Vorbereitungs-Workshops mit Akteuren erarbeitet	Thematische Vorgaben in den Aktionsplänen der MRS festgelegt, Mitglieder konnten sich einbringen
Schaffung noch nicht vorhandener Strukturen auf EU-Ebene	Teilweise Anbindung an bestehende Kooperationen in den Regionen

3.2.1.2 Leitung

Die Leitung der territorialen Umsetzungspartnerschaften wird immer von zwei Staaten / Regionen / Institutionen gemeinsam wahrgenommen.

Die **Aufgaben der Leitungen** sind vom Fortschritt der jeweiligen territorialen Umsetzungspartnerschaft abhängig. Eine besondere Rolle kommt der Leitung in der Gründungs- und Startphase zu: Neben der Erstellung von Arbeitsplänen, einer Strategie und einer Geschäftsordnung müssen die Mitglieder eingeladen / ermuntert werden teilzunehmen. Des Weiteren liegt es an der Leitung, Inhalte, Themen und Schwerpunkte der Partnerschaft gemeinsam mit den Mitgliedern zu definieren und festzulegen.

Nach der Startphase gehören folgende Aufgaben zur laufenden Zuständigkeit der Leitung:

- Organisation, Vor- und Nachbereitung von Meetings, Workshops, Konferenzen, Netzwerktreffen
- Vorschläge zu Themen, Vorbereitung von Beschlüssen
- Verfassen und Übermitteln von Fortschrittsberichten an die Kommission
- Koordination der Arbeitsgruppen (wenn vorhanden)
- Kommunikation über die Aktivitäten und die Umsetzung nach außen (Vorträge, etc.)
- Planung von Projekten, inkl. Akquise von Förderungen
- Umsetzung von Projekten und Beschlüssen
- Beauftragung und inhaltliche Begleitung von Studien
- Informationsaustausch und Kommunikation mit Mitgliedern, anderen Partnerschaften, nationalen Koordinatoren, EK
- Öffentlichkeitsarbeit

Eine Koordination gab zudem an, häufig mediierend eintreten zu müssen, um Konflikte aufgrund von Interessensunterschieden unter den Mitgliedern entgegen zu wirken. Diese Rolle ist problembehaftet, da die Leitung auch eigene Interessen vertritt und daher keine Objektivität in ihrer Mediatorenrolle sicherstellen kann.

Die **Qualität der Leitung** wird maßgeblich von deren Engagement, Ressourcen, Qualifikation und Zusammensetzung beeinflusst:

- Engagement und Ressourcen der Leitung:

Die Leitung der territorialen Umsetzungspartnerschaften ist sehr zeitintensiv und erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und Einsatzbereitschaft. Die verfügbaren zeitlichen Ressourcen der Leitungen werden in der Mehrheit der untersuchten territorialen Umsetzungsartnerschaften als knapp aber ausreichend angesehen [siehe Kapitel 3.1.5]. Für strukturschwache Länder kann die Koordinationsrolle eine große finanzielle Herausforderung darstellen, wenn Personal- und Reisekosten selbst getragen werden müssen. Die Leitungspersonen sollten nach Möglichkeit konstant bleiben. Von Seiten der Mitglieder wird das Engagement der KoordinatorInnen als essenziell erachtet, um die Mitglieder zu motivieren, Zusammenhalt zu fördern und die Arbeit der Umsetzungspartnerschaft voranzutreiben.

- Qualifikation der Leitung:

Die KoordinatorInnen sollten fachliche Expertise und Managementenerfahrung vorweisen. Politisch motiviertes Handeln anstelle fachlicher Entscheidungen kann, wie von einer Umsetzungspartnerschaft erlebt, zum Stillstand führen. Kann das Themenspektrum der territorialen Umsetzungspartnerschaft durch die Expertise der Leitung nicht vollständig abgedeckt werden, ist es sinnvoll, externe BeraterInnen für fachliche Fragen hinzuzuziehen. Gleichzeitig müssen die KoordinatorInnen gut vernetzt sein, um Inhalte an die relevanten Akteure zu vermitteln. VertreterInnen internationaler Institutionen haben hier eine bessere Ausgangslage als z.B. Ministerien. In Fällen, wo die Leitung aufgrund von Uneinigkeiten und Konflikten in der Umsetzungspartnerschaft eine Mediatorenrolle einnehmen muss, wird eine gewisse Objektivität von den Mitgliedern erwartet. Dies ist insofern schwierig, als die Leitung auch eigene Interessen und Standpunkte in die Diskussionen einbringen will. Von den Mitgliedern werden besonders die inhaltlich gut abgestimmte Auslegung und Organisation der Meetings, sowie die Weitergabe von Informationen als essenzielles Merkmal für eine gelungene Leitung angesehen. Die Leitung sollte alle Mitglieder gleich behandeln und offen für Vorschläge der Partner sein.

- Zusammensetzung der Leitung:

Die Leitungen der Umsetzungspartnerschaften der MRS und der UA werden von jeweils zwei Ländern bzw. Institutionen gemeinsam getragen. Diese Zusammensetzung wird grundlegend als positiv gesehen, da sie transnationale Kooperation und gegenseitiges Lernen fördert. Drei Umsetzungspartnerschaften hoben diesen Aspekt besonders hervor. Gleichzeitig stellt die geteilte Leitung organisatorische und bürokratische Herausforderungen dar, welche die Effizienz der Leitung – bei ohnehin knappen Ressourcen – verringern kann. Eine Umsetzungspartnerschaft hat mit einer karenzbedingten einfachen Leitung sehr positive Erfahrungen gemacht, solange diese durch eine engagierte Person wahrgenommen wird. Eine Städtepartnerschaft wird von einem Konsortium bestehend aus einer Stadtregierung und einer Generaldirektion geleitet, was sehr positiv gesehen wird, da die Beteiligung der DG den Link zwischen den Partnern und der Europäischen Kommission verstärkt. Eine Umsetzungspartnerschaft gab an, dass eine Größe des Lead-Teams von sechs Personen ideal für eine effiziente und intensive Zusammenarbeit ist. Inhaltliche und organisatorische Vorteile können entstehen, wenn ein Mitglied der Leitung auch in anderen territorialen Umsetzungspartnerschaften der selben MRS involviert ist. Je nach Thema ist auch die geteilte Leitung zwischen zwei Ministerien desselben Landes

sinnvoll. Bestehende Kooperationen bilden eine gute Ausgangslage für die Koordination einer territorialen Umsetzungspartnerschaft, da Vertrauen zwischen den Partnern und der Leitung durch langfristige Zusammenarbeit gestärkt wird.

3.2.1.3 Mitglieder

Die Mitglieder der Partnerschaften kamen auf Einladung der Leitung, der Strategien oder der Europäischen Kommission zustande und wurden von den nationalen Koordinatoren der jeweiligen Staaten nominiert. Wie aus dem nationalen Feedback-Workshop hervorkam, ist es mitunter schwierig, Mitglieder für die Partnerschaften zu gewinnen.

Die **Mitglieder der territorialen Umsetzungspartnerschaften** in den MRS ergaben sich aus dem geographischen Kontext heraus. Darüber hinaus wurden NGOs und unterrepräsentierte Regionen / Länder von den Leitungen explizit angefragt, um einen Ausgleich zu schaffen. Um alle wichtigen Akteure zu identifizieren, wurden von zumindest drei Leitungen vorab Workshops, Konferenzen und Studien organisiert, welche sich positiv auf die Diversität der Mitglieder auswirkte. Einige der befragten territorialen Umsetzungspartnerschaften bauen auf bereits existierenden Kooperationen auf, wodurch relevante AkteurInnen bereits vorab bekannt waren. Grundsätzlich wird aber das Zustandekommen der Mitglieder eher als informell und wenig transparent wahrgenommen.

Eine Umsetzungspartnerschaft der Urbanen Agenda wählte seine Mitglieder anhand konkreter Aspekte aus, um die geographische und strukturelle Vielfalt zu gewährleisten. Beitrittsanfragen einflussreicher Interessenvertretungen wurden abgelehnt, um die Ausgeglichenheit der Interessen in der Umsetzungspartnerschaft zu gewährleisten.

Die **Kontinuität der Mitglieder** ist generell hoch. Während manche Umsetzungspartnerschaften zu Beginn einen häufigen Wechsel der Mitglieder verzeichneten, hat sich die Teilnehmerschaft im Laufe der Umsetzungspartnerschaften eingependelt. Spätere Beitrittsanfragen werden von den territorialen Umsetzungspartnerschaften unterschiedlich gehandhabt. In manchen Fällen werden Erweiterungen zugelassen, andere Umsetzungspartnerschaften erlauben dies nur in Ausnahmefällen (zB wenn bereits Kooperationen zuvor bestanden haben). Eine Partnerschaft der Urbanen Agenda wählte ihre Mitglieder zu Beginn strategisch aus und lässt keine weiteren Mitgliedschaften zu, um die Kontinuität der Mitglieder zu bewahren. Im

nationalen Feedback-Workshop wurde jedoch betont, dass Mitglieder jedenfalls die Möglichkeit haben sollten, auch im Laufe des Strategieprozesses beizutreten, wenn eigene Themen bereits verankert sind.

Die meisten Partner sind der Meinung, dass die wichtigsten Akteure der jeweiligen Themenbereiche in ihren Umsetzungspartnerschaften vertreten sind. Es kommt jedoch auch vor, dass – trotz aller Bemühungen der KoordinatorInnen – Akteure unterrepräsentiert sind. Die Motive für die Nicht-Teilnahme von Partnern sind meist nicht bekannt. Es ist jedoch anzunehmen, dass das Fehlen öffentlicher Institutionen an deren politischen und institutionellen Ausrichtung und finanziellen Hürden strukturschwacher Partner liegt. Ein NGO-Vertreter vermutet, dass Vereine und Interessengruppen trotz Einladung aufgrund fehlender Ressourcen nicht teilnehmen können.

Die **Motive für eine Teilnahme** sind divers und basieren auf folgenden Erwartungen:

- Politische / strategische Motive und Erwartungen:

Zehn von 13 Partnern gaben an, politische bzw. strategische Motive für eine Beteiligung zu haben. Dazu zählen in erster Linie die Möglichkeit zu politischer Einflussnahme auf die Entwicklung und Ausrichtung von Policies, die Ermöglichung einer (raschen) Umsetzung von Projekten, die Förderung des politischen Willens zur Umsetzung von Projekten und die Möglichkeit, die eigene politische Wahrnehmung international zu erhöhen. Eine Umsetzungspartnerschaft erwartet sich konkret, dass die Empfehlungen der Umsetzungspartnerschaft vom Rat verabschiedet werden. Drei Partner gaben an, sich durch die Teilnahme an der Umsetzungspartnerschaft einen erleichterten Zugang zu EU-Fördertöpfen und EU-Projekten zu erwarten. NGOs wollen durch ihre aktive Beteiligung Kontrolle über und Einfluss auf politische Entscheidungen sicherstellen.

- Inhaltliche Motive / Erwartungen:

Zumindest fünf von 13 Partnern nannten konkrete inhaltliche Motive wie die institutionelle Verankerung von Grundbedürfnissen und Menschenrechten, die Abstimmung von Praxis, Planung und Politik, die Behandlung von Querschnittsmaterien auf internationaler Ebene, die grenzüberschreitende Verbesserung von Abläufen und Prozessen, die Vermeidung von Fehlinvestitionen, Zukunftsorientierung und strukturelle Verbesserungen durch die Umsetzung von Projekten und Empfehlungen.

- Kooperation als Weg und Ziel:

Die Schaffung von Kooperationen werden sowohl als Mittel zur Erfüllung der oben genannten Erwartungen, aber auch als eigenständiges Ziel gesehen, welches das Potenzial für längerfristige Zusammenarbeit und Abstimmung auf verschiedenen Ebenen (länderübergreifend und zwischen Ländern / Städten und EK) enthält.

Das **Engagement der Mitglieder** wurde als grundsätzlich hoch eingeschätzt. Städte sind aufgrund ihrer direkten Betroffenheit in der Regel sehr engagiert und bringen lokales Wissen ein. Das Engagement misst sich an der Teilnahme der Mitglieder an Meetings, Workshops und der Mitarbeit an Berichten. Folgende Faktoren beeinflussen das Engagement der Mitglieder:

- **Finanzielle oder personelle Ausstattung:** Als häufiger Grund für das Fernbleiben einzelner Mitglieder wurden limitierte Ressourcen (für Personal und Reisekosten) genannt. Partnerschaft-Meetings finden in der Regel zweimal jährlich statt, darüber hinaus gibt es in einigen untersuchten Umsetzungspartnerschaften Treffen zwischen Subgruppen-Leitern. Die regelmäßige Teilnahme stellt besonders Institutionen aus strukturschwachen Staaten und NGOs vor finanzielle und personelle Herausforderungen. Häufig hängt das Engagement bei begrenzten Ressourcen vom persönlichen Interesse und der Prioritätensetzung der nominierten Person ab.
- **Inhalte der Sitzungen:** Viele Mitglieder machen ihre Teilnahme an Sitzungen von der Agenda und den angekündigten Inhalten abhängig. Eine Umsetzungspartnerschaft hat die Erfahrung gemacht, dass die Teilnahme durch abwechslungsreiche Formate (Exkursionen, Meetings in verschiedenen Ländern, Fachbeiträge, etc.) gefördert werden kann. Treffen sollen die Möglichkeit zum Wissensaustausch bieten.
- **Zugehörigkeitsgefühl:** Die allgemeine Stimmung in den Umsetzungspartnerschaften wird maßgeblich durch die Leitung beeinflusst. Intensiver thematischer Austausch, guter Informationsfluss, gleiches Mitspracherecht bei Entscheidungen und Mitgestaltungsmöglichkeiten der Mitglieder erhöhen das Ownership-Gefühl und damit das Engagement der Mitglieder. Mitglieder, die von Beginn an in der Partnerschaft involviert waren, zeigen ein höheres Engagement als später dazu gestoßene Partner.

- Politische Prioritätensetzung in den Mitgliedsstaaten / -regionen: Politische Prioritätensetzung in den Mitgliedsstaaten und –regionen ist ausschlaggebend für das Engagement in einer territorialen Umsetzungspartnerschaft. Die politische Relevanz eines Themas ist oft geographisch oder organisatorisch bedingt.
- Zugang zu Förderungen: Eine territoriale Umsetzungspartnerschaft gab an, dass der Zugang zu Fördertöpfen der Hauptgrund für das Engagement der Mitglieder ist. Sind diese ausgeschöpft (wie derzeit der Fall), geht die Teilnahme an Sitzungen signifikant zurück. Dies wurde im nationalen Feedback-Workshop betont.
- Politisches Mandat: Nicht alle Mitglieder der Umsetzungspartnerschaften verfügen ein politisches Mandat / Backing und können sich daher in Diskussionen wenig einbringen. Dies betrifft vor allem Mitglieder aus den östlichen Staaten.

In der Mehrheit der untersuchten territorialen Umsetzungspartnerschaften ist die **Teilnahme** informell geregelt. Lediglich drei Umsetzungspartnerschaften gaben an, formale Vereinbarungen (Commitment paper, Guidelines for the functioning of the Steering Group, Hinweis in Geschäftsordnung) zu haben. Diese sind nicht bindend, erhöhen aber das Commitment der Mitglieder.

Eine ungleiche Beteiligung der Mitglieder an Sitzungen ist dann problematisch, wenn es zu Abstimmungen kommt, da bei Fernbleiben mehrerer Regionen / eines Landes kein repräsentatives Ergebnis erzielt werden kann. Dies wurde in den Interviews sowie im Feedback-Workshop mehrfach betont. Die Abwesenheit wichtiger Mitglieder (z.B. Griechenland in Migrationsfragen) ist eine politische Message und wirkt sich negativ auf die Motivation der ganzen Umsetzungspartnerschaft aus. Auch erschwert eine fehlende personelle Kontinuität effektives Wissensmanagement. Eine verstärkte Beteiligung der Generaldirektionen ist wünschenswert, um den Link zwischen Europäischer Kommission und den Partnern zu stärken. Eine Umsetzungspartnerschaft beklagte, dass die unregelmäßige Anwesenheit der GeneraldirektorInnen den Arbeitsprozess erheblich behindert.

3.2.1.4 Funktionsweise

Die territorialen Umsetzungspartnerschaften verfügen über unterschiedliche **Organisationsstrukturen**:

- Urbane Agenda: Partnerschaften der Urbanen Agenda sind auf eine feste Dauer von ca. drei Jahren angesetzt. Sie verfügen über eine Leitung und Mitglieder, bestehend aus Stadtregierungen, Nationalen Regierungen, NGOs, GD und Interessenvertretungen. Die Mitglieder haben unterschiedliche Mandate (Right to vote, beratend). Zudem verfügen die Städtepartnerschaften über Aktions- oder Subgruppen, welche für konkrete Projekte bzw. Themenbereiche zuständig sind. Die Aktionsgruppen werden von Aktionsgruppenleitern koordiniert. Die Mitglieder treffen sich ca. viermal pro Jahr; darüber hinaus gibt es ca. vier Sitzungen jährlich unter Aktionsgruppenleitern. Die Treffen werden durch informelle Abstimmungen, z.B. mit externen Akteuren wie der Europäischen Investmentbank ergänzt.

Da es sich bei beiden Städtepartnerschaften um „Pilotpartnerschaften“ handelt, gab es zu Beginn keine fixen organisatorischen Rahmenbedingungen. Diese wurden erst im Laufe der Partnerschaft von der EK festgelegt (z.B. Einrichtung eines Sekretariats, Festlegung einer Corporate Identity, Zwischenprodukte, etc.). Das wird von den Partnerschaften als Herausforderung gesehen, da man sich flexibel den Vorgaben der Kommission beugen muss.

Die Sekretariate, welche von der EK finanziert werden, bieten den Koordinatoren eine gewisse Unterstützung. Eine Umsetzungspartnerschaft ist allerdings sehr unzufrieden mit der Qualität des Sekretariats (kein Fachwissen im Bereich der Partnerschaft, schlechte Protokolle, etc.) und schlägt vor, die Ressourcen direkt der Leitung zuzuteilen. Zumindest sollte die Leitung bei der Auswahl des Personals eingebunden werden.

Die Umsetzungspartnerschaften verfügen über eine Website mit Forumsfunktion, über welche die Mitglieder Informationen und Daten austauschen können. Eine Umsetzungspartnerschaft verwendet zudem Dropbox zum Datentransfer.

- EUSDR: Partnerschaften der EUSDR sind auf einen unbegrenzten Zeitraum angelegt. Die Umsetzungspartnerschaften umfassen KoordinatorInnen, Steuerungsgruppen, Arbeitsgruppen und Projekte. Partnerländer haben ein Entscheidungsrecht, Ge-

neraldirektorInnen und gewisse Organisationen haben Beobachtungsstatus, eingeladene Stakeholder haben Beraterstatus. Die Mitglieder der Steuerungsgruppen tagen zweimal pro Jahr. Informelle Besprechungen mit anderen Umsetzungspartnerschaften der EUSDR dienen dem Informationsaustausch.

Eine der drei Umsetzungspartnerschaften verfügt über ein technisches Sekretariat, welches von der Leitung eingerichtet wurde und die Arbeit der Umsetzungspartnerschaft maßgeblich unterstützt. Des Weiteren verfügen die Umsetzungspartnerschaften über gemeinsame Websites.

- EUSALP: Wie die Umsetzungspartnerschaften der EUSDR sind jene der EUSALP auf keinen bestimmten Rahmen begrenzt. Allerdings orientieren sich zwei der drei Umsetzungspartnerschaften an der Laufzeit des durch das INTERREG-Programm finanzierte Alpgov-Projektes, welches eine wichtige Finanzierung darstellt. Die Partnerschaften gliedern sich in KoordinatorInnen und Mitglieder. Eine Partnerschaft verfügt zudem über Subgruppen und -leiter, welche sich konkreten Unterthemen widmen. Diese Subgruppen werden als das „Herzstück“ der Partnerschaft gesehen. Eine andere Partnerschaft hat sich hingegen explizit gegen die Formierung von Arbeitsgruppen und für eine Bearbeitung im Plenum entschieden. Die Mitglieder der Partnerschaften treffen sich zwei- bis dreimal im Jahr, die Meetings der Subgruppenleiter sind an die Partnerschaftstreffen gekoppelt. Länder und Regionen haben Entscheidungsrecht, zusätzlich gibt es Partner mit Beratungskompetenz.
- EUSBSR: Die Partnerschaft der EUSBSR ist wie die anderen MRS-Partnerschaften zeitlich nicht begrenzt. Sie umfasst KoordinatorInnen, Co-KoordinatorInnen, Steuerungsgruppen und Projekte. Mandate werden durch die Koordinatoren festgelegt – es gibt keine einheitliche Regelung, was mitunter problematisch sein kann. Die Mitglieder tagen zweimal pro Jahr.

Alle neun territorialen Umsetzungspartnerschaften verfügen über Arbeitspläne. Einige Arbeitspläne beinhalten Kriterien zur Messung des Fortschrittes. Die Umsetzungspartnerschaften müssen der EU regelmäßige Berichte über den Stand und Fortschritt der Arbeit vorlegen. Dies ist in den Aktionsplänen der MRS und der Städtepartnerschaften festgelegt. Es handelt sich dabei um eine Selbst-Evaluierung anhand verschiedener, zum Teil quantitativer Zielindikatoren. Einige Umsetzungspartnerschaften äußerten Bedenken bezüglich der Aussagekräftigkeit der Indikatoren, da die Ergebnisse quantitativ oft

nicht sinnvoll zu erfassen sind oder von der Umsetzungspartnerschaft kaum beeinflusst werden können. Manche Umsetzungspartnerschaften haben aufgrund ihrer kurzen Laufzeit noch keine Evaluierung vorgenommen. Abhängig von den Finanzierungstöpfen müssen auch Projekte evaluiert werden; dies wird von externen Akteuren anhand von Indikatoren durchgeführt.

3.2.1.5 Ressourcen und Finanzierung

Die Mehrheit der Umsetzungspartnerschaften gibt an, über sehr knappe **finanzielle und personelle Ressourcen** zu verfügen. Es wird bemängelt, dass von der EK wenig Unterstützung bereitgestellt wird.

- **Leitung:** Die Leitung wird in der Regel von den entsendenden Institutionen oder – wie in einem Fall – durch freiwillige Beiträge der Mitglieder finanziert (Personal- und Reisekosten). Für Partner aus strukturschwachen Ländern / Regionen / Städten stellt dies eine große finanzielle Belastung da. Ohne die Finanzierung der beteiligten Institutionen wären die Umsetzungspartnerschaften nicht arbeitsfähig. Sowohl in den Interviews als auch im Feedback-Workshop wurde betont, dass die Finanzierung des Managements und der Teilnahme der Mitglieder an Meetings (Reisekosten, Konferenzen, Organisationskosten) besonders für finanzschwächere Länder, welche sich die Teilnahme an Umsetzungspartnerschaften bzw. eine intensive Beteiligung aus Kostengründen teilweise nicht leisten können, sicher gestellt sein sollte. Programme wie das Danube Transnational Programme oder das AlpGov Projekt stellen eine essenzielle Finanzierung für die Koordination der MRS-Partnerschaften dar.

Die meisten Leitungen gaben an, mit den vorhandenen Ressourcen arbeitsfähig aber stark ausgelastet zu sein. Die Leitung einer territorialen Umsetzungspartnerschaft ist sehr zeitintensiv; zumindest eine Vollzeitstelle wird von den in der Leitung vertretenen Institutionen aufgewendet. Ein Ausbau personeller Ressourcen ist wünschenswert.

Häufig fehlen Ressourcen, um ein eigenes Sekretariat zu bestellen. Manchen Partnerschaften (UA) wird ein Sekretariat durch die Kommission bereitgestellt. Die Sekretariate der UA sind gut ausgestattet und umfassen Budgets für Reisen, Studien

und Meetings. Die Ressourcenausstattung und –verwendung eines UA-Sekretariates ist aber sehr intransparent.

- Mitglieder: Die Mitglieder werden in der Regel von den entsendenden Institutionen finanziert (Personal- und Reisekosten). Für Partner aus strukturschwachen Ländern / Regionen / Städten und NGOs stellt dies eine große finanzielle Belastung da. Dies kann sich negativ auf das Engagement der Mitglieder auswirken. Ebenso bestehen finanzielle Schwierigkeiten für Mitglieder und potenzielle Projektpartner darin, Projekte zu kofinanzieren oder Anschubfinanzierungen zu leisten. Die Europäische Investment Bank ist in einer Partnerschaft als Mitglied vertreten; dies eröffnet neue Finanzierungsmodelle.

Der Zeitaufwand für Mitglieder beschränkt sich auf wenige Wochen im Jahr und ist rund um die Partnerschaftstreffen am höchsten. Manche Partner unterschätzen den zeitlichen Aufwand.

Projekte: Projekte werden unterschiedlich finanziert: Jene der Urbanen Agenda werden von den zuständigen GD, dem Sekretariat, der Europäischen Entwicklungsbank und einer privaten Stiftung finanziert. Projekte der MRS werden in der Regel mit EU-Förderungen (Erasmus +, ARPAF Fonds, Alpgov-Projekt, INTERREG, ETC, CEF, Cross Border Cooperation, Danube Transnational Program, DTP, START, TAF, DSPF, ESI-fund, u.a.) finanziert. Wenngleich einzelne territoriale Umsetzungspartnerschaften externe Förderungen für Projekte hinzuziehen, werden EU-Förderungen für die weitere Arbeit der Partnerschaften für essenziell gehalten.

- Akquise: Mehrere territoriale Umsetzungspartnerschaften bemängelten, dass die EU-Förderlandschaft sehr komplex ist und es keine Beratung zur Akquise von Fördermitteln gibt. Eine Umsetzungspartnerschaft gab an, dass die für die Akquise notwendigen Ressourcen die eigenen Kapazitäten übersteigt und deshalb nicht möglich ist. Im Feedback-Workshop wurde betont, dass die Entwicklung von Projekten viele Ressourcen und Know-How beansprucht, was erfahrenen Institutionen einen Vorteil verschafft und viele potenzielle Projektträger ausschließt.

Auch sind die Fördermechanismen untereinander schlecht abgestimmt (zeitlich, organisatorisch und thematisch). Eine zentrale Anlaufstelle zur Koordinierung und Beratung von Partnerschaften zu Förderfragen sollte auf EU-Ebene eingerichtet werden. Im Feedback-Workshop wurde bestätigt, dass ein einheitlicher Akquise-

Prozess und eine (zeitliche) Koordination der Förderungen dringend notwendig sind, es zudem eine beratende Stelle zur Orientierung in der komplexen Förderlandschaft geben sollte.

Eine weitere finanzielle Herausforderung stellt die für viele Projekte notwendige Anschub- oder Kofinanzierungen dar, welche meist aus nationalen Mitteln der Leitung und / oder Mitglieder bereitgestellt werden. In der EUSDR gibt es Möglichkeiten zur Anschub-Finanzierung; diese sollte jedoch EU-weit ausgeweitet werden. Zudem sollten Fördermechanismen der EU mit jenen auf der nationalen, regionalen und lokalen Ebene abgestimmt und den Empfehlungen und Bedürfnissen der Umsetzungspartnerschaften besser angepasst werden.

3.2.2 Themenschwerpunkt: Inhaltliche Bearbeitung in den Partnerschaften

3.2.2.1 Themen- und Zieldefinition

Die **Ziele und Themen** der Umsetzungspartnerschaften wurden in der Gründungsphase festgelegt und sind – wo vorhanden – in den Strategien und Arbeitsplänen beschrieben. Einige Partnerschaften organisierten zu Beginn Workshops oder Konferenzen zur Identifikation und Eingrenzung relevanter Themen. Die Themen sind relativ breit angesetzt, um eine Identifikation möglichst aller Mitglieder zu gewährleisten. Wo vorhanden, bearbeiten Sub- oder Arbeitsgruppen konkrete Aspekte innerhalb dieser Themen. Im Feedback-Workshop wurde mehrfach angeregt, dass Partnerschaften ihre Themen klar abgrenzen und realistische Ziele setzen sollten, welche im Rahmen einer Förderperiode mit vorhandenen Fördermechanismen effizient erreicht werden können.

Die Mitglieder der Umsetzungspartnerschaften konnten sich fast immer einbringen und ihre Interessen vertreten. Priorisierungen von Themen, welche von unterschiedlicher Relevanz für die Mitglieder sind, werden diskutiert. Später hinzugekommene Mitglieder können sich in der Regel schwieriger mit den Zielen identifizieren als Partner, die bei der Formulierung mitgewirkt haben. Teilweise wurden Themen bestehender Kooperationen übernommen.

Die Themen der MRS-Partnerschaften sind durch die Aktionspläne der MRS vorgegeben, lassen jedoch Spielraum in der genauen Auslegung. Im Feedback-Workshop wurde darauf hingewiesen, dass die MRS-Strategien mitunter grobe inhaltliche Lücken aufweisen, welche

sich auf die Inhalte der Umsetzungspartnerschaften übertragen können. Grundsätzlich herrscht in den Umsetzungspartnerschaften jedoch die Ansicht, dass die Themen die Probleme der Regionen / Städte gut widerspiegeln und einen guten Ausgangspunkt für die Arbeit der Partnerschaften bilden. Als kritisch wird von den Mitgliedern des Feedback-Workshops die mangelnde inhaltliche Abstimmung der in den Umsetzungspartnerschaften behandelten Projekte mit nationalen Projekten gesehen, welche zu Überschneidungen und Doppelgleisigkeiten führt.

Die Städtepartnerschaften gaben an, gewisse Themen aufgrund ihres Umfangs und ihrer Komplexität in dem begrenzten Zeitrahmen nicht behandeln zu können. Bei der Themenwahl wurde darauf geachtet, dass eine Auseinandersetzung im Rahmen der Partnerschaft realistisch ist. Eine Partnerschaft erwägt eine Verlängerung ihrer Laufzeit, um nicht fertiggestellte Projekte und unbehandelte Themen noch bearbeiten zu können.

Je nach Dauer der Umsetzungspartnerschaft wurden die Themen und Inhalte adaptiert. Partnerschaften, die noch nicht lange existieren, gaben an, eine Überarbeitung zu einem späteren Zeitpunkt vornehmen zu wollen.

3.2.3 Themenschwerpunkt: Politische Entscheidungsfindung und Umsetzung

Partnerschaften haben in ihrer Laufzeit eine Reihe an wichtigen Entscheidungen zu treffen. **Entscheidungen** betreffen Inhalte und Priorisierungen von Projekten, Inhalte von Recommendation papers und organisatorische Angelegenheiten (z.B. ob die Laufzeit einer Umsetzungspartnerschaft verlängert werden soll). Beschlüsse werden in den meisten Partnerschaften von den Mitgliedern, welche ein Stimmrecht besitzen, und den KoordinatorInnen gefällt. Einzelne Akteure bringen sich meist aus Eigeninteresse oder Betroffenheit vermehrt ein. Das kann problematisch sein, insbesondere wenn dadurch die Ressourcenverteilung in der Partnerschaft beeinflusst wird. Gleichzeitig wird das eingebrachte Know-How von den anderen Mitgliedern durchaus willkommen geheißen.

Um den Abstimmungsprozess so transparent und fair wie möglich zu gestalten, verfügen die Partnerschaften der MRS über ein formales **Regelwerk zur Entscheidungsfindung**: In den Partnerschaften der EUSALP und der EUSDR hat jedes Land eine Stimme. Regionen innerhalb eines Landes müssen sich in Abstimmungen auf eine Position einigen. In den Städtepartnerschaften werden Beschlüsse in mehreren Runden gefasst: eine Vorentscheidung

treffen die KoordinatorInnen, bevor die Vorschläge mit allen Mitgliedern diskutiert und entsprechend angepasst werden.

Es hat sich jedoch gezeigt, dass formale Abstimmungen in der Praxis selten nötig sind. Vier Umsetzungspartnerschaften gaben an, bisher noch keine Abstimmungen vorgenommen zu haben; meistens schaffen es die Partner, sich im Konsens zu einigen. Eine Umsetzungspartnerschaft gab an, Abstimmungen lediglich als letzte Instanz hinzuzuziehen. Besonders bei den Inhalten von Recommendation Papers ist ein Konsens in der Partnerschaft wichtig.

Während der Entscheidungsfindungsprozess in den meisten Fällen konfliktfrei verläuft, berichteten einige Umsetzungspartnerschaften von **Herausforderungen im Einigungsprozess**:

- Eine Umsetzungspartnerschaft ist durch eine besondere Interessensvielfalt geprägt, welche es schwierig macht, Entscheidungen zu fällen. Bisher konnten nicht zu allen Fragen gemeinsame Positionen erreicht werden. Der Abstimmungsprozess ist mit einem hohen Verwaltungsaufwand verbunden.
- Eine Umsetzungspartnerschaft erklärte, dass die frühere Leitung Entscheidungen selbst traf und nur von den Mitgliedern „abnicken“ ließ – was Konflikte in der Partnerschaft zur Folge hatte. Mittlerweile wurde die Leitung ausgetauscht; Entscheidungen werden nun von allen Partnern getragen.
- Eine Umsetzungspartnerschaft gab an, bewusst sehr grobe Grundsätze zu formulieren, um Uneinigkeiten zu umgehen. Innerhalb dieser Grundsätze gibt es verschiedene Empfehlungen, damit sich jeder Partner mit zumindest einem Teil der Empfehlungen identifizieren kann.

Die Mehrheit der Umsetzungspartnerschaften gab an, bereits Projekte oder Recommendation Papers gestartet / umgesetzt oder publiziert zu haben. Dies trifft besonders auf jene Partnerschaften zu, die sich bereits in einem fortgeschrittenen Stadium befinden. Bezüglich der **Umsetzung der Empfehlungen und Projekte** auf politischer Ebene gab es unterschiedliche Aussagen: Während der Soft-Governance-Ansatz territorialer Umsetzungspartnerschaften Beschlussfassungen zwar erleichtern kann, stößt deren Umsetzung mitunter auf ansatzbedingte Barrieren: Da die von den territorialen Umsetzungspartnerschaften ausgearbeiteten Recommendation-Papers lediglich Empfehlungscharakter haben, liegt es am Willen, dem

Interesse und der Betroffenheit der Politik, Empfehlungen oder Projekte umzusetzen. Zwar ist das Interesse von Seiten der Politik und der EK an den Ergebnissen grundsätzlich hoch. Fünf Partnerschaften gaben an, viel Interesse von nationalen, regionalen oder Städteregierungen zugesprochen zu bekommen.

Dennoch wurde betont, dass es insbesondere auf Seite der Kommission sehr schwierig ist, Beschlüsse zu Verordnungen oder Richtlinien zu ändern bzw. neue Empfehlungen umzusetzen. Regierungen (Städte und Nationalregierungen) hingegen sind sehr interessiert daran, Instrumente zu konkreten Problemen einzusetzen. Beispiele zu Umsetzungsbeschlüssen wurden nicht genannt.

3.2.4 Themenschwerpunkt: Kooperation und Kommunikation

Etwa die Hälfte der befragten territorialen Umsetzungspartnerschaften verfügt über eine **Kommunikationsstrategie** für die interne und externe Kommunikation. Die Umsetzung funktioniert meistens gut. Manche Umsetzungspartnerschaften haben keine Ressourcen, um eine Kommunikationsstrategie zu erstellen. Das Fehlen einer Kommunikationsstrategie wird von den Partnern jedoch durchwegs als positiv empfunden, da es ein höheres Maß an Flexibilität gewährleistet. Relevante Akteure können auch ohne Kommunikationsstrategie erreicht werden.

3.2.4.1 Interne Kommunikation und Kooperation

Am häufigsten verwendete **Formate zur internen Kommunikation** umfassen Emails, Telefonate und Meetings. Meistens läuft die interne Kommunikation über die KoordinatorInnen und Sub-/Aktionsgruppen-Leiter. Wenn vorhanden, wird diese durch das technische Sekretariat oder ein Kommunikationsteam unterstützt. Einige Plattformen nutzen auch die eigene, strategie-eigene oder Projektwebsites zum Informations- und Datenaustausch. Weitere Kommunikationskanäle sind Workshops, jährliche Foren, Stakeholder Conferences, etc. Einzelne territoriale Umsetzungspartnerschaften verfügen über eigene (Wissens)plattformen oder Facebook-Seiten. Besonders hervorgehoben wurde das Potenzial der Partnerschafts-Websites zur internen und externen Kommunikation – hier besteht jedoch bei manchen Seiten Verbesserungsbedarf. Im Feedback-Workshop wurde zudem betont, dass informelle Netzwerke großes Potenzial bieten, um auch heikle Themen in einem geschützten, vertrauensvollen Rahmen anzusprechen.

Während die Dissemination von Informationen innerhalb der Umsetzungspartnerschaften grundsätzlich gut funktioniert, kann es passieren, dass durch eine komplexe Organisationsstruktur (Arbeit in Subgruppen) Informationen bezüglich der Partnerschaft oder der Strategie die Mitglieder der untersten Organisationseinheiten nicht erreichen.

Der **inhaltliche und strategische Zusammenhalt** der Partner einer territorialen Umsetzungspartnerschaft wird durch eine Vielzahl von Aspekten beeinflusst. Am häufigsten gaben die Partner an, dass das gemeinsame Interesse am Thema der jeweiligen Partnerschaft wesentlich zum Zusammenhalt unter den Partnern beiträgt (neunmal genannt). Auch die Möglichkeit und Notwendigkeit der Kooperation und des Austausches mit anderen in der Partnerschaft vertretenen Regionen / Ländern / Städten wird von vielen als der Klebstoff einer Umsetzungspartnerschaft gesehen (fünfmal genannt). Aber auch die **Möglichkeit zur politischen Einflussnahme (dreimal genannt), die Überzeugung von der Relevanz der Themen und der Umsetzungspartnerschaft** schweißt vor allem Städtepartnerschaften zusammen (dreimal genannt) und der gemeinsame räumliche Kontext (zweimal genannt) sind wichtige Faktoren. Des Weiteren schweißen gemeinsame Probleme (zweimal genannt), Zugang zu Förderungen und Aufträgen (zweimal genannt) und die Möglichkeit, an einem neuen Format transnationaler Kooperation mitzuwirken („Reiz des Neuen“) (zweimal genannt) zusammen. Die Leitung kann eine Schlüsselrolle bei der Förderung des Zusammenhalts der Umsetzungspartnerschaft einnehmen (einmal genannt).

3.2.4.2 Externe Kommunikation

Die **Außenkommunikation** wird in den meisten befragten territorialen Umsetzungspartnerschaften durch die Leitung wahrgenommen. Die Kommunikation mit der EK wird in der Regel durch die nationalen Koordinatoren geführt. Während eine Umsetzungspartnerschaft darüber hinaus direkten Kontakt zur EK pflegt und diesen Rahmen als flexibel und positiv empfindet, vermisst eine andere Partnerschaft den direkten Austausch und bemängelt die von der Umsetzungspartnerschaft und den nationalen Koordinatoren beschlossenen Vorgaben, welche hierarchische Strukturen auf Kosten einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen der Kommission und der Leitung begünstigen.

Die Mehrheit der Partnerschaften gab an, dass externe Events eine wichtige Auftrittsplattform und Sprachrohr für die Umsetzungspartnerschaften sind, zudem bieten sie wichtige

Networking-Gelegenheiten sowie die Möglichkeit zur Identifizierung von Projektpartnern. Zehn Partner erklärten, dass öffentliche Auftritte auf Konferenzen und Veranstaltungen, Präsentationen, Vorträge und Teilnahme an Ministertreffen, DG-Treffen, Stadtparlamenten, Events, Jahresforen helfen, die Inhalte, Anliegen und Erfolge ihrer Partnerschaften nach außen zu kommunizieren.

Weitere wichtige **Formate für die Außenkommunikation** in Richtung Politik und Öffentlichkeit umfassen Awareness Campaigns (von zwei Partnern genannt), Presseinterviews und -aussendungen (von zwei Partnern genannt), Jahresberichte (von zwei Partnern genannt), Websites (von einem Partner genannt), Meetings mit Ministern und Landeshauptleuten (von zwei Umsetzungspartnerschaften genannt) sowie öffentliche Feedbackrunden, Newsletter und die internen Kreise der Mitglieder.

Wichtig bei der Kommunikation nach außen ist die Vermittlung positiver Botschaften und konkreter Erfolge der Umsetzungspartnerschaft. Probleme sollten im Kontext erklärt werden, um PolitikerInnen die Relevanz des Themas näherzubringen. Sehr spezifische und technische Themen sind nicht geeignet, um der breiten Öffentlichkeit kommuniziert zu werden. Im Feedback-Workshop wurde ergänzt, dass konkrete Leitprojekte und Vorzeige-Initiativen die Kommunikation nach außen unterstützen können.

Die Öffentlichkeitsarbeit wird von den territorialen Umsetzungspartnerschaften als relevant empfunden, könnte bei vorhandenen Ressourcen in manchen Fällen jedoch verbessert und gestärkt werden. Besonders hervorgehoben wurde das Potenzial der Websites zur internen und externen Kommunikation – hier besteht jedoch bei manchen Seiten Verbesserungsbedarf.

3.2.4.3 *Kooperationen mit anderen Akteuren und Netzwerken*

Die Mehrheit der Umsetzungspartnerschaften befürwortet die **Einbindung externer Akteure** und fordert diese aktiv dazu auf, sich einzubringen. So werden Experten, Partner-Institutionen, Netzwerke, Nicht-Mitglieder, u.v.m. beispielsweise eingeladen, an Partnerschaftsmeetings und Arbeitsgruppen teilzunehmen. Auch durch Teilnahme an Konferenzen oder anderen Events der Partnerschaften können sich Akteure von GeneraldirektorInnen über NGOs und Forschungsinstitutionen bis hin zur Akteuren auf der lokalen Ebene einbringen. Öffentliche Feedback-Runden zu kürzlich herausgegebenen Policy-Papers oder Stu-

dien ermöglichen auch die Einbindung von Vorschlägen aus der Bevölkerung und marginalisierter Gruppen.

Alle neun Partnerschaften gaben an, **Kontakte zu anderen Partnerschaften der MRS oder der UA** zu pflegen. Diese Kooperationen dienen zum einen dem Austausch und gegenseitigen Lernen über organisatorische und Management-Aspekte sowie Finanzierungsmöglichkeiten (von vier Partnerschaften genannt), was in erster Linie von den Koordinatoren wahrgenommen wird. Zusätzlich kann die thematische Zusammenarbeit und Abstimmung von Inhalten (von vier Partnerschaften genannt), dazu beitragen, Doppelgleisigkeiten in den Inhalten und Projekten der Umsetzungspartnerschaften zu vermeiden.

Die Formate der Zusammenarbeit umfassen gemeinsame Arbeitsgruppen oder (informelle) Meetings. Es wurde der Wunsch geäußert, Treffen zwischen Partnerschaften zu institutionalisieren um der Zusammenarbeit einen formaleren Charakter zu verleihen. Auch die Ressourcen für Kooperationen dieser Art sollten aufgestockt werden, um einen intensiven Dialog zu gewährleisten.

Die Intensität der Zusammenarbeit ist von Umsetzungspartnerschaft zu Umsetzungspartnerschaft unterschiedlich. Zwei Partnerschaften gaben an, bereits einen intensiven Austausch bzw. enge inhaltliche Zusammenarbeit (auf eigene Kosten) zu betreiben, während andere nur sporadische Kontakte zu anderen Partnerschaften pflegen. Eine Umsetzungspartnerschaft der UA stellt sich explizit gegen eine thematische Abstimmung mit anderen Partnerschaften, um die inhaltliche Eigenständigkeit und Kontinuität der behandelten Themen zu wahren.

In den Interviews sowie im Feedback-Workshop wurde gefordert, dass partnerschafts- und strategieübergreifende Kooperationen gefördert werden sollten. Zwei Umsetzungspartnerschaften regten an, dass ein Austausch auch zwischen inhaltlich verwandten Partnerschaften unterschiedlicher MRS organisiert werden sollte, um Erfahrungsaustausch auch aus anderen Teilen Europas zu fördern. Kooperationen mit Nicht-MRS-Partnerschaften, welche im selben geographischen Kontext arbeiten (z.B. zwischen EUSDR und der Ost-Partnerschaft) sollten gestärkt werden, um Ressourcen zu bündeln und gemeinsame Themenbereiche abzudecken. Teilweise bestehen solche Kooperationen bereits (z.B. EUSALP und Alpenkonvention). Die Abstimmung der Ziele zwischen den Partnerschaften und eine Abklärung der Mandate von Nicht-EU-Mitgliedern wäre für das Funktionieren solcher Kooperationen Voraussetzung.

Zudem sollte der Austausch zwischen verschiedenen Projekten gefördert werden, um gegenseitiges Lernen zu erleichtern. Eine Umsetzungspartnerschaft pflegt bereits Austausch mit anderen EU-Projekten.

3.2.4.4 Kooperationsbarrieren

Generell sehen die Partner eine Menge an Vorteilen, die durch die Arbeit der territorialen Umsetzungspartnerschaften entstehen. Sechs Umsetzungspartnerschaften gaben an, dass ihre Arbeit die Kooperation mit relevanten EU Kommissionsstellen zumindest teilweise fördert. Fünf Partnerschaften stimmten der Aussage zu, dass neue Verbindungen zu NGOs und privaten Akteuren geschaffen werden können. Des Weiteren fördern territoriale Umsetzungspartnerschaften die transnationale Zusammenarbeit mit Akteuren sowohl innerhalb als auch außerhalb der Makroregion sowie zwischen unterschiedlichen Ebenen (von national bis lokal). Manche territoriale Umsetzungspartnerschaften (z.B. EUSDR) stärken auch die Kooperation zwischen EU-Mitgliedern und Nicht-EU-Mitgliedern.

Jedoch gibt es auch eine Reihe an **Kommunikationsbarrieren**, die die Zusammenarbeit in den Umsetzungspartnerschaften und deren Projekten erschweren. Diese umfassen:

- **Rechtliche Barrieren:** Zwei Umsetzungspartnerschaften gaben an, dass es schwierig ist, gemeinsame Instrumente oder Programme in unterschiedlichen rechtlichen Kontexten umzusetzen. Empfehlungen müssen breit gefasst sein, um in verschiedenen Kontexten umgesetzt werden zu können.
- **Sprachbarrieren:** Englisch ist in der Regel die Arbeitssprache und wird von den meisten Mitgliedern beherrscht. Es ist aber anzunehmen, dass Länder, Städte und Regionen ihre entsandten Mitglieder eher nach deren Sprachkompetenz als nach fachlichen Qualitäten auswählen. Durch die gemeinsame Arbeitssprache können Übersetzungskosten eingespart werden, allerdings besteht die Gefahr, dass eine Blase der in europäischen Projekten tätigen Personen entsteht, die nicht mehr an die nationalen, lokalen und regionalen Akteure anschlussfähig sind.
- **Kulturelle Unterschiede** scheinen keine wesentliche Barriere dazustellen, da die Akteure internationalen Austausch gewöhnt sind. Zwei Partner gaben an, dass es jedoch zwischen östlichen und westlichen Mentalitäten Unterschiede gibt, welche die

Arbeit beeinträchtigen können. Jedenfalls sollte in der Zusammenarbeit auf kulturelle Unterschiede Rücksicht genommen werden.

- Institutionelle Unterschiede: Manchmal ist unklar, wer Ansprechpartner ist. Auch verschiedene bürokratische Strukturen erschweren die Umsetzung von Projekten / Empfehlungen, insbesondere wenn sich Zuständigkeiten innerhalb eines Landes verschieben (z.B. von nationaler auf regionale / lokale Ebene). Empfehlungen müssen breit gefasst sein, um in verschiedenen Kontexten angewandt werden zu können.
- Format der Umsetzungspartnerschaften: Das Format der Partnerschaften stellt für viele Akteure ein Novum dar. Umsetzungspartnerschaften, deren Mitglieder bereits in früheren Kooperationen involviert waren, haben hier einen Vorteil.
- Personal: Die geographische Verteilung der Partner kann eine Herausforderung darstellen. Die Mitglieder unterschätzen manchmal den Zeitaufwand. Da es kaum hauptberufliche Mitglieder gibt, erschwert sich die Suche nach Projektkoordinatoren. Ein häufiger Wechsel von zuständigen Personen erschwert den Vertrauensaufbau und Beschlussfassungen.
- Finanzierung: Besonders strukturschwache Länder und Organisationen finden es schwierig, den Erfordernissen nachzukommen. Generell sollten mehr Ressourcen zu Verfügung stehen (siehe 1.5).
- Hierarchische Strukturen und Vorgaben der Kommission (z.B. zu Abläufen, Berichtswesen) können als Barrieren wirken. Vorgaben und Strukturen sollten von der EK klar definiert werden und eine gewisse Kontinuität gewährleisten.
- Wissen über Finanzierungsmöglichkeiten: In mehreren territorialen Umsetzungspartnerschaften wurde angesprochen, dass die Akquise von Fördermitteln eine Herausforderung darstellt (siehe Kapitel 3.1.5). Eine Umsetzungspartnerschaft erstellt derzeit eine Studie zu Finanzierungsmöglichkeiten, welche der gesamten MRS zu Verfügung gestellt wird. Zwei andere Partnerschaften gaben jedoch an, dass gerade das Wissen über Projektakquise in der Partnerschaft sehr gut ist.

3.2.5 Themenschwerpunkt Gesamteinschätzung der Partnerschaft: Output, Erfolge, Gelingensbedingungen, Mehrwert, Wünsche

3.2.5.1 Outputs / Ergebnisse

Die **Ergebnisse** der territorialen Umsetzungspartnerschaften umfassen in erster Linie Projekte und Recommendation Papers, aber sie tragen auch zur Stärkung von Policy Diskursen und der Schaffung neuer und gemeinsamer Ideen für Projekte und Aktivitäten sowie gemeinsamer administrativer Prozesse bei. Des Weiteren ermöglichen territoriale Umsetzungspartnerschaften thematische Kooperationen zu wichtigen Inhalten in den Makroregionen und die Umsetzung gemeinsamer Policies.

3.2.5.2 Erfolge und Highlights

Folgende **Erfolge und Highlights** konnten die Umsetzungspartnerschaften bisher verzeichnen:

- Produktive, kontinuierliche und engagierte Zusammenarbeit verschiedener Akteure in der Partnerschaft trotz heikler Themen, großes Interesse der Mitglieder und hohe Beteiligung (sechsmal genannt)
- Zustandekommen von Projekten und innovativen Ideen mit Mehrwert für die Regionen (fünfmal genannt)
- Zustandekommen wichtiger Events (z.T. mit Politikerbeteiligung), welche einen wesentlichen Beitrag zum Wissens- und Interessensaustausch und zur Außenkommunikation erbracht haben (fünfmal genannt)
- Einigung auf Kompromisse und Policy Recommendations, die von allen Mitgliedern getragen werden, gemeinsames Lobbying (viermal genannt)
- Stärkung des politischen Interesses (dreimal genannt)
- Positiver Prozessablauf und Entwicklung der Partnerschaft, Überwindung von Konflikten / Problemen (dreimal genannt)
- Zusammenrücken der Partner und der Partnerschaft mit der EK und Wissensaustausch (zweimal genannt)

- Stärkung der Interessen schwacher Gruppen, Einbindung von NGOs (zweimal genannt)
- Erhöhte Präsenz der behandelten Themen und Inhalte (einmal genannt)

Einige Partnerschaften nannten konkrete erfolgreiche Projekte mit Vorzeigecharakter.

Vorzeigeprojekte umfassen Projekte, die:

- Wissensaustausch auf verschiedenen Ebenen ermöglichen: z.B. Urban Academy on Integration (UA Integration of Migrants and Refugees);
- eine Verknüpfung von Projektebene und politischer Ebene herstellen und das Interesse der Politik erregen: z.B. European Migrants Advisory Board (UA Integration of Migrants and Refugees), Fairway Danube Masterplan (EUSDR 1A);
- wichtige Stakeholder an einen Tisch zusammenbringen: Danube Sediments project (EUSDR 4);
- positive Auswirkungen auf Mensch und Natur haben: z.B. Urban Academy on Integration (UA Integration of Migrants and Refugees), Sturgeon 2020 (EUSDR 4)
- den Diskurs über ein Thema fördern oder anstoßen: z.B. Waldgipfel "Schutz.Wald.Klima" (EUSALP 8);
- schwachen Akteuren eine Stimme und Gestaltungsrecht verleihen: z.B. European Migrants Advisory Board (UA Integration of Migrants and Refugees).

3.2.5.3 *Erfolgsgfaktoren*

Folgende Faktoren, die das Funktionieren und die Qualität einer Partnerschaft fördern, wurden genannt:

- **Stabilität und Kontinuität:** Die Kontinuität der Mitglieder und KoordinatorInnen wird allgemein als wichtig erachtet. Eine langfristige Zusammenarbeit fördert das Vertrauen und den Zusammenhalt in der Umsetzungspartnerschaft. Eine gute Kommunikation und klare Strukturen können die Stabilität fördern.
- **Kooperation:** Die Zusammenarbeit mit bestehenden Strukturen oder Organisationen bringt einen Mehrwert für die Umsetzungspartnerschaften. Bestehende Netzwerke und Kooperationen bilden eine gute Grundlage für transnationale Governance-Prozesse.

Anstatt Parallelstrukturen zu schaffen, sollten diese in den Governance-Prozess eingebunden werden.

- Engagement der Mitglieder + Einzelpersonen: Das Engagement der Mitglieder ist in den meisten Partnerschaften unterschiedlich (Kapitel 3.1.2). Sieben der neun Partnerschaften gaben explizit an, dass die Arbeit durch einzelne Personen geprägt wird. Das hat sowohl positive als auch problematische Seiten: Einerseits bringen engagierte Einzelpersonen mehr Leistungen, Organisation und Kontinuität in die Partnerschaft, andererseits nutzen manche diese Position zur Stärkung eigener Interessen. Häufig sind es die KoordinatorInnen oder Partner mit guter Ressourcenausstattung, welche eine inhaltliche Schlüsselrolle einnehmen.
- Rollenverteilung: Die Rollen der Mitglieder, KoordinatorInnen und externen ExpertInnen müssen klar definiert und allen Beteiligten bekannt sein, um Konflikte zu vermeiden und einen effizienten Arbeitsprozess zu gewährleisten.
- Qualität der Leitung: siehe Kapitel 3.2.1.2.
- Stimmung in der Partnerschaft: Mehrere Personen gaben an, dass eine gute Atmosphäre und der Umgang auf Augenhöhe die Arbeit einer Partnerschaft wesentlich fördern kann. Auf kulturelle Unterschiede sollte eingegangen werden.
- Zusammensetzung der Umsetzungspartnerschaft:
 - Qualifikation der Mitglieder: Eine Person berichtete, dass die Zusammenarbeit hochrangiger ExpertInnen und PraktikerInnen die besondere Qualität der Umsetzungspartnerschaft ausmacht. Der Diskurs sollte auf fachlicher Ebene stattfinden.
 - Größe der Umsetzungspartnerschaft: Die Partnerschaften sollten eine überschaubare Größe haben, um arbeits- und beschlussfähig zu sein; gleichzeitig sollte die Größe so gewählt sein, dass Repräsentativität besteht. Eine optimale Gruppengröße gibt es nicht: Während ein Mitglied einer 40 Personen umfassenden Steuerungsgruppe sehr zufrieden mit der Zusammenarbeit war, berichtete die Leitung einer ca. 35 Personen umfassenden Umsetzungspartnerschaft von großen Herausforderungen in Bezug auf Interessensunterschiede.

- Rollen- und Aufgabenverteilung: Eine klare Rollenaufteilung kann die Zusammenarbeit in den Umsetzungspartnerschaften fördern. Die Rollenaufteilung ist normalerweise durch die Organisationseinheiten (Leitung, Mitglieder, Subgruppenleitung,...) geregelt. Wo vorhanden, sind die Rollen in der Geschäftsordnung / den Terms of References beschrieben. Eine Umsetzungspartnerschaft berichtete von Problemen durch Überschneidungen von Zuständigkeiten mit einer beteiligten Institution. Diese konnten durch Unterzeichnung eines (Memorandum of Understanding) MOU, das die Zuständigkeiten klar festlegt, gelöst werden.
- Realistisches Erwartungsmanagement: Partnerschaften sollten sich realistische Ziele setzen und Projekte den Möglichkeiten aus Förderprogrammen entsprechend anpassen. Dies wurde auch im Feedback-Workshop mehrfach betont.
- Ressourcen: Mitglieder sollten über ausreichende Ressourcen verfügen und in Entscheidungen gleichgestellt einbezogen werden. Auf kulturelle Unterschiede ist Rücksicht zu nehmen.
- Erfahrungs- und Informationsaustausch: Gegenseitiges Lernen sowohl innerhalb als auch zwischen Partnerschaften fördert die Qualität der Arbeit und Zusammenarbeit. Mitglieder und KoordinatorInnen nutzen Formate wie reguläre Meetings, informelle Gespräche, Veranstaltungen und Jahresforen zum inhaltlichen und strategischen Austausch. Sowohl in den Interviews als auch im Feedback-Workshop wurde mehrfach betont, dass die Formate zum Austausch gestärkt bzw. besser finanziert und institutionalisiert werden sollten, um einen nachhaltigen Mehrwert zu gewährleisten.
- Ständige Bewusstseinsarbeit: Die Außenkommunikation enthält in den meisten Partnerschaften Impulse zur Bewusstseinsbildung sowohl auf politischer Ebene als auch in Richtung Öffentlichkeit. Inhalte und die Relevanz der behandelten Themen müssen immer wieder auf das Tablett gebracht werden, um Empfehlungen und Projekte in die Tat umsetzen zu können.

3.2.5.4 Schwierige Phasen, Konflikte und Handlungsbedarf

Schwierige Phasen können entstehen, wenn finanzielle Mittel auslaufen, der Wechsel von Mitgliedern die Motivation der gesamten Gruppe verringert, die Kommission nachträgliche Anforderungen bezüglich der Prozessgestaltung stellt (erhöhter Ressourcenaufwand für die

Partnerschaften) oder geplante Projekte (aufgrund politischer Umbrüche) nicht zustandekommen.

Selbstverständlich kennzeichnen **Konflikte** in den territorialen Umsetzungspartnerschaften besondere Tiefpunkte. Die Umsetzungspartnerschaften berichteten, dass diese in der Regel durch inhaltliche Uneinigkeiten, Uneinigkeiten über politische Empfehlungen, Eigeninteresse der Leitung, unklare Zuständigkeiten unter Mitgliedern, Leitung und externen Akteuren, die Auslegung von Regelwerken und Entscheidungsmechanismen, die Priorisierung von Projekten oder die Ziele der Partnerschaft entstehen. Ein Mitglied berichtete, dass es aufgrund von Konflikten auch schon zum Ausscheiden eines Partners gekommen ist. Gleichzeitig haben einige Partnerschaften Wege entwickelt, mit Konfliktsituationen umzugehen bzw. diese rasch zu lösen. Dies passiert in den meisten Fällen durch Ausdiskutieren der Divergenzen. Eine Umsetzungspartnerschaft hat – um Entscheidungen fair und transparent zu fällen – einen Kriterienkatalog erstellt, welcher das Konfliktrisiko minimiert. Eine andere Umsetzungspartnerschaft hat die Zuständigkeiten in einem MOU schriftlich festgehalten, um Konflikte aufgrund von Unklarheiten und Überschneidungen zu vermeiden.

Barrieren bezüglich der Ressourcenausstattung, der Rahmenbedingungen, der inhaltlichen Arbeit, der Mitglieder sowie Kommunikation und Kooperation können die Arbeit der Partnerschaften hemmen. **Handlungsbedarf** besteht in folgenden Bereichen:

Ressourcen:

- Die Finanzierung der territorialen Umsetzungspartnerschaften (insb. Personalkosten der Partner) und Projekte sollte sichergestellt sein. Fehlende Ressourcen (Mitglieder, insb. NGOs und Leitung aus strukturschwachen Ländern) erschweren die Arbeit der Partner massiv. Die minimale finanzielle Beteiligung der EU erzeugt Frustration und Unverständnis von Seiten der Umsetzungspartnerschaften.
- Förderungen sollten zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmt und besser dotiert sein. Ausgeschöpfte Fördertöpfe hemmen die Teilnahme und das Engagement der Partner.

Rahmenbedingungen und Bürokratie:

- Der Verwaltungsaufwand (erzeugt durch Vorgaben der Kommission wie z.B. Berichtspflicht) sollte verringert werden. Die Umsetzungspartnerschaften vernehmen

eine zunehmende Bürokratisierung. Inhaltlich verwandte territoriale Umsetzungspartnerschaften innerhalb einer Strategie sollten wenn möglich zusammengeführt werden.

- Ein zeitlich enger Rahmen erschwert die umfassende Bearbeitung komplexer Themen, kann jedoch die Effektivität der Umsetzungspartnerschaften fördern.

Inhaltliche Arbeit:

- Territoriale Umsetzungspartnerschaften sollten sich auf konkrete, überschaubare und realistisch umsetzbare Themen und Projekte konzentrieren.
- Eine solide Datenlage ist für die Erstellung vergleichbarer Studien unerlässlich.

Kooperation und Kommunikation:

- Die Koordination mit anderen MRS sollte gestärkt werden.
- Partnerschaften sollten über eine fundierte Kommunikationsstrategie verfügen. Eine verstärkte und verbesserte Öffentlichkeitsarbeit soll dazu beitragen, Erfolge und Inhalte effizient nach außen zu kommunizieren. Dafür müssen die finanziellen und personellen Kapazitäten der Partner aufgestockt werden.
- Barrieren bezüglich der Kooperation und Kommunikation sind in Kapitel 3.4.3 näher ausgeführt.

Mitglieder:

- Die Umsetzungspartnerschaften bemängeln die fehlende Beteiligung der Kommission in den Partnerschaften. Ein kontinuierliches Engagement und die Kontinuität des Personals der GD sollte sichergestellt sein.
- Repräsentativität sollte in allen Umsetzungspartnerschaften und deren Subgruppen durch kontinuierliche Teilnahme der Mitglieder an den Meetings gegeben sein.

3.2.5.5 Mehrwert und Relevanz auf EU-Ebene

Die Partner sehen den **Mehrwert** territorialer Umsetzungspartnerschaften in einer Vielzahl von Aspekten. Zum einen bieten Partnerschaften ein neues Format multilateraler transnationaler Kooperation, welche Akteure unterschiedlicher Ebenen (lokale Ebene / Städte, regionale Ebene, nationale Ebene) sowie ExpertInnen mit langjähriger Erfahrung aus Praxis und Forschung zusammenbringt. Auch bieten territoriale

Umsetzungspartnerschaften NGOs eine Beteiligungsplattform, die auf nationaler Ebene in vielen Mitgliedsländern bislang nicht existiert. Das Know-How der beteiligten Akteure kann so zur Akquise von Finanzierungsmöglichkeiten und Projekten gebündelt werden. Manche Partnerschaften sehen sich als eine Ergänzung bestehender Kooperationen mit dem Vorzug, flexibler und ressourcentechnisch besser organisiert zu sein. Gleichzeitig fördern die Umsetzungspartnerschaften eine Koppelung von Projekten und Politik, was die praktische Umsetzung konkreter Initiativen und Empfehlungen auf politischer Ebene vereinfacht.

Die Ansiedelung der Partnerschaften auf **EU-Ebene** birgt das Potenzial, die Beziehung zwischen EK, Bund und Ländern zu verbessern und den Diskurs zwischen lokaler / regionaler / nationaler und EU-Ebene zu stärken. Dadurch entstehen sowohl für die Partner als auch für die Kommission Vorteile:

- Gegenseitiges Lernen und Abstimmung von EU-Policies: Lokale / regionale / nationale Akteure können durch die Partnerschaften Erfahrungen, aktuelle Probleme und Bedürfnisse auf lokaler bis nationaler Ebene an die EK kommunizieren. Dies ist wichtig, damit EU-Politiken und Beschlüsse der EK den tatsächlichen Gegebenheiten und Herausforderungen angepasst werden können. Mit den wachsenden Kompetenzen der EU wird es für nationale, regionale und lokale Akteure relevant, durch Lobbying Einflussnahme auf die Auslegung von EU-Policies auszuüben. Zudem helfen territorial angesiedelte Partnerschaften, das sektorale Denken der EK aufzubrechen und Politiken mit räumlich spezifischen Problemen abzustimmen. Umgekehrt hilft die Involvierung der EK den Partnern, den Blick auf das "große Ganze" zu bewahren und Finanzierungsmöglichkeiten der EU auszuschöpfen.
- Einfluss: Einige Partner gaben an, dass die Empfehlungen, Forderungen und Projekten der Partnerschaften durch das politische Backing der EK an Einfluss und Nachdruck gewinnen. Die Arbeit der Umsetzungspartnerschaften wird politisch auf eine andere Wahrnehmungsebene gehoben, was die konkrete Umsetzung von Projekten und Aktivitäten auch auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene fördert.
- Internationale Zusammenarbeit: Die EU wird mitunter als internationale Dachorganisation für Regionen gesehen, welche mit dem herkömmlichen Rahmen auf nationaler Ebene bricht. Die Umsetzungspartnerschaften werden oft als gemeinsames Gremium aller Akteure einer Region (Donauraum, Alpenraum, Baltisches Meer) gesehen. Dadurch entstehen Kooperationen auf internationaler

Ebene, in welcher Themen von bedeutender Relevanz für die Region gemeinsam behandelt werden können.

Trotz der Relevanz der europäischen Dimension territorialer Umsetzungspartnerschaften wurde im Feedback-Workshop mehrfach betont, dass nationale Prozesse nicht vernachlässigt werden dürfen.

3.2.5.6 *Wünsche der Partner*

Ein geteilter **Wunsch** der Umsetzungspartnerschaften ist es, dass die Kooperation zwischen den Partnern – wenn auch in anderer Form – über die vorgesehenen Laufzeiten weiter bestehen wird. Projekte sollen institutionell so verankert sein, dass sie auch nach Ablauf der Partnerschaften weiter bestehen können. Die Arbeit der territorialen Umsetzungspartnerschaften soll die politische Einflussnahme auf EU-Policies erhöhen und durch das Engagement und Interesse der EK gefördert werden. Dies impliziert auch - wie bereits in den vorigen Kapiteln erwähnt – eine bessere Ausstattung der Partner mit Ressourcen und die ausreichende und zielgerichtete Finanzierung von Projekten in der nächsten Förderperiode. Des Weiteren erhoffen sich die Partner, dass konkrete Ergebnisse zu einer praktischen Umsetzung führen. Organisatorisch wurde angemerkt, dass es eine starke Kontinuität und Gender-Ausgeglichenheit in den Partnerschaften geben sollte.

In Bezug auf die EK wurde im Feedback-Workshop hinzugefügt, dass die Verwendung der Ergebnisse durch die Kommission transparent und nachvollziehbar sein und von der EK entsprechend kommuniziert werden sollte. Die Strategien sollten Orientierung für die inhaltlichen europäischen Prioritäten bieten und entsprechende Impulse setzen. Ressourcen sollten nicht ausschließlich über die nationalen Koordinatoren, sondern dezentral über das Prozessmanagement fließen (z.B. Alpgov). Klein- und Mittelstädten sowie Stadt-Land-Regionen sollte eine größere Rolle in transnationalen Governance-Prozessen zukommen.

4 ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse aus den aktuellen Diskursen zur Zukunft territorialer Soft Policy-Systeme auf europäischer Ebene und die konkreten „Learnings“ aus der Analyse ausgewählter Umsetzungspartnerschaften als innovatives Governance-Element für Soft Policy zusammengefasst.

4.1 HYPOTHESEN ZUR AKTUELLEN UND KÜNFTIGEN LANDSCHAFT DER POLITIKSYSTEME MIT TERRITORIALER BEDEUTUNG AUF EUROPÄISCHER EBENE

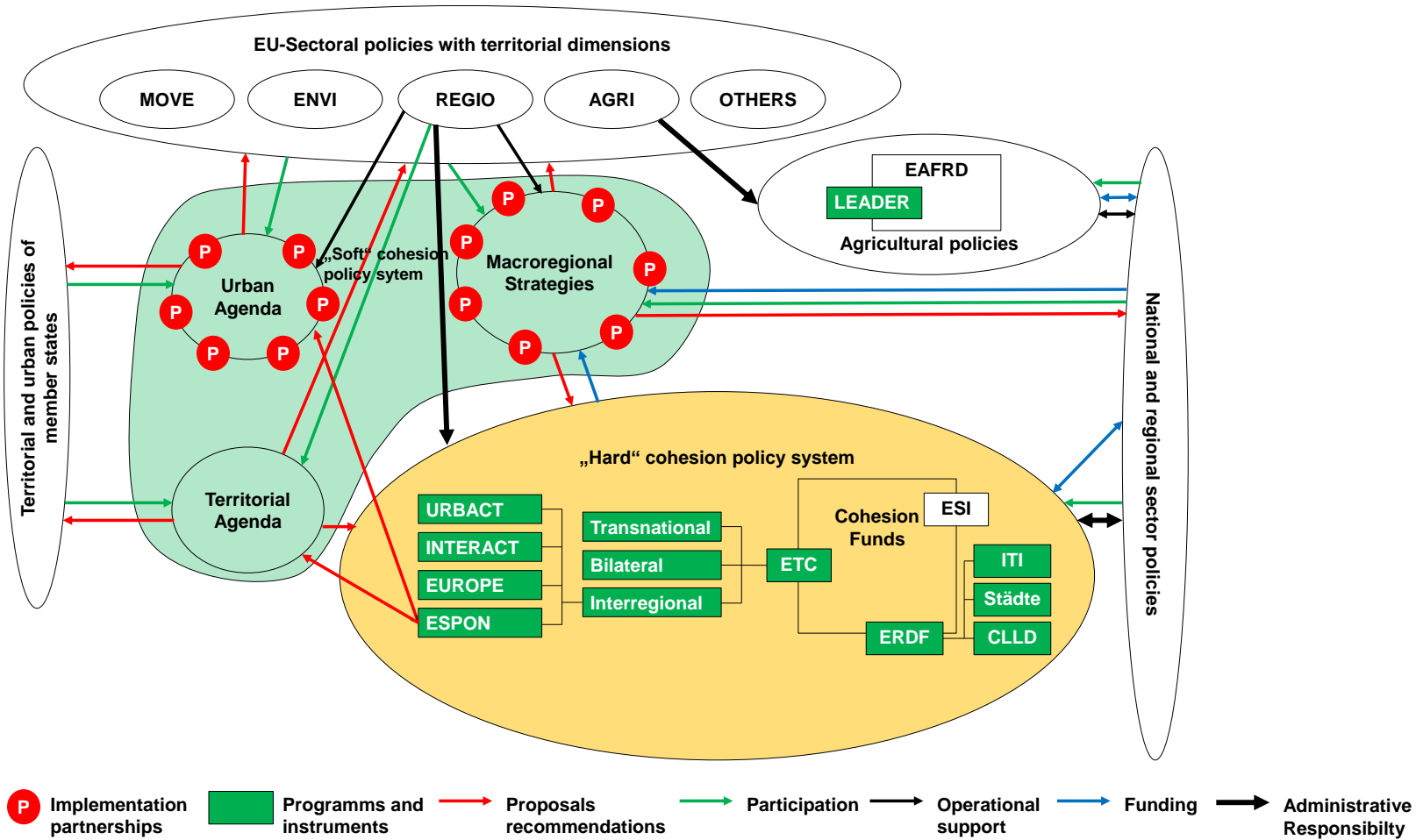
Insgesamt entstand seit dem Vertrag von Maastricht auf europäischer Ebene Schritt für Schritt eine vielfältige Landschaft räumlicher Politiken und territorialer Instrumente mit teilweise überlappenden Aufgaben und Handlungsspielräumen, nicht ganz klaren Bezügen zueinander und gemischten Kompetenzen in unterschiedlichen komplexen Governance-Systemen. Jedes dieser Politiksysteme hat ein Eigenleben entwickelt, das seine spezifischen politischen, administrativen, organisatorischen und prozessualen Logiken entwickelt hat. Das Bild der Landschaft territorialer Politiken der EU ist höchst komplex und kann in unterschiedlicher Form gezeichnet werden. Es ist fraglich, ob eine „richtige“, vollständige Darstellung überhaupt möglich ist. In Abbildung 5 wurde ein Versuch dazu unternommen. Davon ausgehend werden folgende Hypothesen zur Diskussion gestellt:

- (1) Die Soft policy-Elemente der territorialen Politiken auf europäischer Ebene stellen ein wichtiges Bindeglied zwischen den „harten“ Politiken auf Sektorebene und den Fonds der Kohäsionspolitik dar. Da es auf europäischer Ebene keine zentrale Kompetenz für räumliche Politik auf gesetzlicher Ebene gibt, sind die Multi-level-Governance-Mechanismen der Soft policies zentrale Elemente territorialer Politikgestaltung auf europäischer Ebene. Diese Politikelemente sollten daher als gemeinschaftliche Aufgabe angesehen werden (siehe auch Abbildung 5).
- (2) Eine umsetzungsorientierte Governance von Soft policies ist inhaltlich, organisatorisch, personell und finanziell anspruchsvoll, erfordert flexible innovative Zugänge und ein stabiles politisches Kommitment.
- (3) Die Umsetzung der Kohäsionspolitik über die europäischen Kohäsionsfonds verfolgt territoriale Metaziele (Abbau von Disparitäten, Nutzung von Standortpotenzialen, Bewältigung von Problemen spezifischer Räume) in spezifischen räumlichen Gebietskulissen mit einer überwiegend sektoralen Umsetzungslogik. Integrierte räumliche, ortsbezogene Politiken mit territorialer Kooperation werden seit 2014 in ausgewählten Programmen

- (ETZ, ITI, Nachhaltige Stadtentwicklung, CLLD) gefördert, aber nur sehr eingeschränkt wahrgenommen.
- (4) Die Soft policy-Systeme der Urbanen Agenda und der Makroregionalen Strategien folgen ebenfalls einer überwiegend sektoralen Umsetzungslogik in einer raumtypenspezifischen (Städte) und funktionsräumlichen (gemeinsamer Problem- und Potenzialraum) Gebietskulisse. Sie verfügen aber aktuell über ein ausgefeiltes Governance-System mit klaren Owner- und Leadership und einem hohem Engagement der Kommission.
 - (5) Die Territoriale Agenda ist das einzige Politikfeld in der Landschaft territorialer Politiken auf EU-Ebene, das explizit territoriale Ziele über die grundsätzlichen territorialen Kohäsionsziele hinaus formuliert und auf eine Umsetzung mit integrierten, sektorübergreifenden, räumlichen Werkzeugen abzielt. Allerdings ist das aktuelle Governance-System zu schwach (fehlendes Owner- und Leadership, keine Verknüpfung zu Sektorpolitiken, fehlende Anbindung an die potenziellen Adressaten und Nutznießer, schwache Beteiligung der Kommission), um eine relevante Wirkung zu entfalten.
 - (6) Relevante territorial wirksame Politiken werden in sektoralen Institutionen umgesetzt: Transeuropäische Verkehrs- und Energienetze, Schutzgebiete (Natura 2000), Agrarpolitik, etc., aber eine Integration territorialer Aspekte erfolgt nur unzureichend.
 - (7) Die Teilelemente territorialer Politiken sind jeweils stark in sich abgeschlossene Systeme mit ihren eigenen Logiken und Governance-Systemen. Die Beziehungen zwischen den Politiken sind unterschiedlich sowohl in der Art als auch in der Intensität. Die Beziehungen werden durch gemeinsame Aufgaben, personelle und institutionelle Beteiligung in den Partnerschaften über die Politikfelder hinweg, Geldflüsse und inhaltliche Vorschläge zur „freien“ Verwendung definiert. Die schwächsten Beziehungen zu anderen Politikfeldern weist die Territoriale Agenda auf (siehe Abbildung 5).
 - (8) Der Schlüssel für eine bessere Verankerung territorialer Politikinhalte liegt
 - In der Programmierung der Kohäsionsfonds zu einer stärkeren Verankerung von territorialer (grenzüberschreitender) Kooperation in Funktionsräumen und zur Umsetzung von Zielen der Territorialen Agenda,
 - in einer Ertüchtigung des Governance-Systems der Territorialen Agenda.
 - (9) Die schon seit längerer Zeit vorliegenden Vorschläge zu Verbesserung des Governance-Systems der Territorialen Agenda (Luxemburg-Conclusions) sind zu wenig weitreichend, da sie nicht am grundsätzlichen Dilemma – dem fehlenden Owner- und Leadership – ansetzen. Ein stärkeres organisatorisches und prozessuales Incentive ist nötig, damit das gewünschte Umsetzungspotenzial abgerufen werden kann.

- (10) In der Urbanen Agenda wird die Verbindung zur Territorialen Agenda als Querschnittsthema angeführt. Die operative inhaltliche Gestaltung ist aber aufgrund der unterschiedlichen Governance-Mechanismen schwach ausgeprägt. Aus funktionsräumlicher Sicht wäre eine stärkere operative Integration sinnvoll.
- (11) ESPON ist der zentrale Lieferant für inhaltliche Grundlagen und wissenschaftliche Expertisen für die territoriale Politikgestaltung auf europäischer Ebene. In diesem Zusammenhang werden informell auch Hilfestellungen für die inhaltliche Koordination und Steuerungsleistungen bei der Vorbereitung von politischen Dokumenten und Entscheidungen erbracht. Eine Stärkung und eine bessere inhaltliche Verankerung dieser Rolle könnte einen Beitrag zur besseren Umsetzung von territorialen Politiken auf europäischer Ebene leisten.

Abbildung 5: Landschaft der Policy-Systeme mit relevanten territorialen Agenden, Quelle: eigene Darstellung



4.2 HYPOTHESEN ZU INNOVATIVEN GOVERNANCE-MECHANISMEN DER UMSETZUNGSPARTNERSCHAFTEN

Auf Basis der Auswertung der Interviews und des Feedback-Workshops mit den österreichischen Stakeholdern wurden Hypothesen gebildet, welche die wesentlichen Aspekte und Bedürfnisse der territorialen Umsetzungspartnerschaften zusammenfassen:

ORGANISATION UND INHALTE

Eine besondere Qualität des Partnerschaftsmodells ist die flexible Organisation in einem stabilen Rahmen, die eine Anpassung an unterschiedliche Themen und Strukturen ermöglicht.

Organisationsstrukturen umfassen u.a. Arbeitsgruppen, Kooperationen mit anderen Partnerschaften, Projekte, Vorhandensein eines Sekretariates, Abgrenzung der Inhalte, etc. Diese werden durch die territorialen Umsetzungspartnerschaften individuell und den Erfordernissen entsprechend gestaltet.

Strategische und politische Interessen sind die stärksten Motive für die Teilnahme, signalisieren einen Bedarf und begründen ein hohes Engagement.

Die Möglichkeit zu politischer Einflussnahme und auf die Entwicklung und Ausrichtung von Policies sind das stärkste Motiv für eine Beteiligung an einer territorialen Umsetzungspartnerschaft. Partner wollen zur Förderung der Willensbildung, zur (raschen) Umsetzung von Projekten und zur Erhöhung der eigenen politischen Wahrnehmung auf internationaler Ebene beitragen und erleichterten Zugang zu Fördermitteln gewinnen. NGOs wollen insbesondere Kontrolle über und Einfluss auf politische Entscheidungen erlangen. Weitere Motive umfassen inhaltliches Interesse am Thema einer Umsetzungspartnerschaft und die Möglichkeit, transnationale Kooperationen mit anderen Ländern aus der Makroregion einzugehen.

Das Engagement der Mitglieder ist grundsätzlich hoch; ein geringes Engagement liegt nicht am Desinteresse der Partner, sondern an begrenzten Ressourcen der beteiligten Institutionen, den entsandten Personen sowie ausgeschöpften Fördertöpfen.

Fehlende Ressourcen verhindern zwar nicht die Beteiligung einer Organisation, aber durchaus den Grad des Engagements. Partnerschaft-Meetings finden in der Regel zweimal bis viermal jährlich statt, darüber hinaus gibt es in einigen Partnerschaften zusätzliche Treffen zwischen Subgruppen-Leitern. Besonders NGOs und strukturschwache Städte / Länder / Regionen haben Schwierigkeiten, die finanziellen und personellen Ressourcen für ihre Teilnahme an den Meetings aufzubringen (v.a. Reisekosten). Begrenzte Ressourcen der entsendenden Institutionen zwingen die Mitglieder dazu, Prioritäten zu setzen; auch fehlender politischer Rückhalt hindert Mitglieder am Mitwirken. Förderungen sind für viele Partner eine wichtige Motivation zur Teilnahme; die Beteiligung verringert sich jedoch, wenn Fördertöpfe

ausgeschöpft sind.

Die Leitung einer territorialen Umsetzungspartnerschaft spielt besonders in der Gründungsphase eine tragende Rolle. Management-Erfahrung, Organisations- und fachliches Know-How sind für die Qualität der Leitung essenziell.

Die Aufgaben der Leitung umfassen in der Anfangsphase die Erstellung von Arbeitsplänen, die Erarbeitung eines Vorschlages für die Geschäftsordnung, die Einladung der Mitglieder (wobei auf einen gewissen Interessensausgleich geachtet werden sollte), die Festlegung von Inhalten mit den Mitgliedern und die Organisation von Pre-workshops oder Konferenzen zur Zieldefinierung – diese bilden die Ausgangslage für die gesamte Arbeit der Partnerschaft.

Ein Technisches Sekretariat kann der Leitung eine gewisse Unterstützung sein, wenn die Mitarbeiter über fachliche und Management-Kompetenzen verfügen.

Die Mitarbeiter sollten von der Leitung selbst ausgewählt werden.

Eine kurze Laufzeit beschränkt den Handlungsspielraum territorialer Umsetzungspartnerschaften. Gleichzeitig erhöhen Deadlines die Effizienz.

Insbesondere bei den Städtepartnerschaften ist der Zeitraum sehr knapp, um alle wichtigen Themen zu behandeln oder Projekte institutionell zu verankern.

Territoriale Umsetzungspartnerschaften sollten durch geeignete Themenwahl als Brücke zwischen EU und den BürgerInnen fungieren. Gleichzeitig erschwert jedoch die Verwendung der Arbeitssprache Englisch diese Funktion und birgt die Gefahr, dass eine Blase der in europäischen Projekten tätigen Personen entsteht, die nicht mehr an die nationalen und regionalen Akteure anschlussfähig sind. Der Prozess sollte die Beteiligung externer Akteure ermöglichen.

Die Rolle der Kommission muss klar definiert und den territorialen Umsetzungspartnerschaften bekannt sein. Die Strategien sollten Orientierung für die inhaltlichen europäischen Prioritäten bieten und entsprechende Impulse setzen. Die EK sollte sich über die EU Generaldirektionen aktiv und konstant einbringen und die Partnerschaften sowohl finanziell als auch inhaltlich unterstützen.

Inhalte, Prioritäten und Fördermittel sollten besser zwischen der EK und der nationalen Ebene bzw. den multilateralen Partnern abgestimmt sein; es braucht einen verstärkten Dialog und eine bessere Zusammenarbeit der verschiedenen Ebenen und eine Verschränkung von Top Down und Bottom-Up Prozessen in der Gestaltung von Förderprogrammen.

Eine starke und konstante Beteiligung der Kommission kann die Qualität einer Partnerschaft erhöhen. Ein besonderer Mehrwert kann durch die geteilte Leitung zwischen einem Land und einer Generaldirektion erzielt werden. Eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen der EK und den Mitgliedern ist wichtig.

Die intensive Zusammenarbeit zwischen Kommission und Partnerschaften hat viele Vorteile: Partner bringen lokales Wissen ein, das die Kommission für die Ausrichtung von (Förder)instrumenten und Policies nutzen kann und hilft dabei, mit dem sektoralen Denken der EK zu brechen. Umgekehrt hilft die Involvierung der EK den Partnern, den Blick auf das "große Ganze" zu bewahren und Finanzierungsmöglichkeiten der EU auszuschöpfen. Derzeit ist das Verhältnis zwischen EK und Partnerschaften oft hierarchisch geprägt, die Kommunikation und Abstimmung passiert über nationale Koordinatoren.

Vorgaben von Seiten der Kommission können unterstützend wirken, aber auch Hindernisse darstellen.

Einerseits geben Vorgaben den Partnerschaften einen strukturellen Rahmen, der die Effizienz der Arbeit erhöht. Gleichzeitig können gewisse Vorgaben wie die Übernahme einer Corporate Identity, das Berichtswesen, Themenvorgaben für Jahresforen, Monitoring, etc. den Arbeitsprozess behindern. Dies ist insbesondere der Fall, wenn Vorgaben nicht von Beginn an festgelegt und den Partnerschaften entsprechend kommuniziert werden.

FINANZIERUNG

Die territorialen Umsetzungspartnerschaften sind von den finanziellen und personellen Beiträgen der Koordination und der Mitglieder abhängig.

Die Leitung wird in der Regel von den entsendenden Institutionen oder durch freiwillige Beiträge der Mitglieder finanziert; ohne diese wären die Partnerschaften nicht arbeitsfähig. Für die Leitung muss zumindest eine Vollzeitstelle aufgebracht werden, was besonders für strukturschwache Länder eine Herausforderung ist. Ein politischer Umbruch oder eine Prioritätenverschiebung in einem koordinierenden Land kann das Bestehen der Partnerschaft gefährden.

Die Vor- oder Co-Finanzierung von Projekten stellt für viele Partner eine Herausforderung dar.

Die meisten Projekte erfordern eine Vor- oder Co-Finanzierung. Dies ist vor allem für Partner aus strukturschwachen Ländern schwierig. In der EUSDR gibt es die Möglichkeit einer Anschubfinanzierung, aber es braucht eine ganzheitliche Lösung für alle Partnerschaften.

Projekte werden zu einem Großteil über EU-Fördermittel finanziert, und auch für die zukünftige Arbeit der territorialen Umsetzungspartnerschaften werden EU-Förderungen als essenziell erachtet. In geringerem Ausmaß werden Partnerschaften durch externe Förderstellen unterstützt.

Externe Förderungen umfassen bilaterale Abkommen mit Staaten (Schweden, Norwegen) und Unterstützungen der Europäischen Entwicklungsbank oder Stiftungen. EU-Förderungen stellen dennoch den Großteil der Projektfinanzierungen (der MRS) dar.

Die Akquise von EU-Förderungen stellt die territorialen Umsetzungspartnerschaften vor große Herausforderungen.

Die Finanzierung von Kooperationen und Projekten sollte flexibel, bedarfsorientiert und unbürokratisch ausgelegt und sowohl zeitlich als auch organisatorisch und inhaltlich abgestimmt sein. Die Fördermittel-Landschaft ist sehr unübersichtlich. Partnerschaften fehlen mitunter die Personalressourcen, um sich den komplexen Fördermechanismen zu widmen. Akquise-Prozesse und Ausschreibungen sind nicht (zeitlich) abgestimmt; eine zentrale Anlaufstelle für Förderfragen auf EU-Ebene sowie technische Unterstützung bei der Beantragung von Förderungen fehlt.

POLITISCHE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG UND UMSETZUNG

Geregelte und ausgewogene Mitgestaltungsmöglichkeiten erhöhen die Motivation und das Engagement der Mitglieder.

Beschlüsse werden in den Partnerschaften meist im Konsens gefällt; Konflikte sind eher die Ausnahme als die Regel. Es ist wichtig, dass alle Mitglieder ihre Interessen einbringen können.

Über die Rolle der Koordination können sich Länder / Regionen / Städte einen besonderen Einfluss auf die Ausrichtung der Inhalte und Beschlüsse einer Partnerschaft verschaffen.

Zwar werden Beschlüsse meist von den Steering Groups / den Mitgliedern getroffen, aber die Vorschläge und die Ausarbeitung der Vorschläge stammen oft von den Koordinatoren.

Ein fehlendes politisches Backing kann die Mitglieder an der aktiven Teilnahme hindern und den Arbeitsprozess verzögern.

Dies betrifft häufig Mitglieder aus osteuropäischen Ländern.

Ein kontinuierliches und hohes Engagement der Mitglieder ist wichtig, um repräsentative Beschlüsse zu ermöglichen.

Die ungleiche Beteiligung der Mitglieder an Sitzungen ist dann problematisch, wenn es zu Abstimmungen kommt, da bei Fernbleiben mehrerer Regionen / eines Landes kein repräsentatives Ergebnis erzielt werden kann. Die Abwesenheit wichtiger Mitglieder (z.B. Griechenland in Migrationsfragen) ist eine politische Message und wirkt sich negativ auf die Motivation der ganzen Partnerschaft aus. Fehlende personelle Kontinuität erschwert zudem das Wissensmanagement.

Der Soft-Governance-Ansatz kann Beschlussfassungen erleichtern aber die Umsetzung konkreter Empfehlungen erschweren.

Während der Soft-Governance-Ansatz territorialer Umsetzungspartnerschaften Beschlussfassungen zwar erleichtern kann, kann deren Umsetzung mitunter auf Ansatz-bedingte Barrieren stoßen. Wo Beschlüsse konsensorientiert getroffen werden, müssen die Themen und Empfehlungen häufig breit genug angesetzt sein, damit sich alle Partner damit identifizieren können und Beschlüsse in den unterschiedlichen rechtlichen und institutionellen Kontexten der Länder umgesetzt werden können. Das führt dazu, dass Empfehlungen vage formuliert werden und es einer weiteren Konkretisierung im Zuge des Umsetzungsprozesses – was bei politisch brisanten oder komplexen Themen Schwierigkeiten bereiten kann – bedarf.

KOOPERATION UND KOMMUNIKATION

Bestehende Kooperationen bilden eine gute Ausgangslage für Partnerschaften, da bereits eine Vertrauensbasis besteht.

Auf bestehenden Strukturen sollte aufgebaut werden, um vorhandenen Ressourcen effizient zu nutzen und Doppelgleisigkeiten zu vermeiden.

Das Format der territorialen Umsetzungspartnerschaften bietet einen neuen Rahmen für sektor-, ebenen- und länderübergreifende Zusammenarbeit. Die Beteiligung der Regionen birgt ein großes Potenzial, das noch nicht ausgeschöpft ist.

Die territorialen Umsetzungspartnerschaften bieten NGOs und Vertretern marginalisierter Gruppen eine Plattform, in der diese ihre Interessen einbringen und sich an europäischen Diskursen beteiligen können.

Territoriale Umsetzungspartnerschaften bieten NGOs eine Beteiligungsplattformen, die auf nationaler Ebene in vielen Mitgliedsländern bislang nicht existiert. Marginalisierte Gruppen (einkommensschwache Haushalte, Flüchtlinge, etc.) können durch ihre aktive Rolle in Projekten (z.B. European Migrants Advisory Board (UA Integration of Migrants and Refugees) eine Beraterrolle für Entscheidungsträger einnehmen.

Öffentlichkeitsarbeit dient der externen Kommunikation vor allem mit der (Fach)öffentlichkeit. Erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit erfordert positive Botschaften, konkrete Erfolge, Leitprojekte und Vorzeigeeinitiativen.

Allerdings sagen viele Partnerschaften, dass es hier noch Verbesserungen bedarf. Die Websites der Partnerschaften sind dabei die Grundausstattung. Probleme sollten im Kontext erklärt werden, um PolitikerInnen die Relevanz des Themas näherzubringen. Sehr spezifische und technische Themen sind nicht geeignet, um der breiten Öffentlichkeit kommuniziert zu werden.

Konferenzen und externe Events fungieren als wichtiges Sprachrohr nach außen.

Durch Vorträge, Workshops und Networking auf externen Veranstaltungen können Erfolge und Inhalte sowohl Richtung Politik als auch Richtung (Fach)öffentlichkeit kommuniziert werden.

Austauschbeziehungen oder Kooperationen mit anderen (territorialen) Umsetzungspartnerschaften können inhaltlichen und organisatorischen Austausch fördern. Auch strategieübergreifende Kooperationen bergen großes Lernpotenzial.

Kooperationen ermöglichen Partnerschaften sowohl inhaltlichen Austausch als auch Lernpotenzial bezüglich Organisation und Finanzierung. Einige Partnerschaften arbeiten bereits informell zusammen. Für „echte“ Kooperationen bedarf es jedoch zusätzlicher Ressourcen, zudem sollten Partnerschafts-übergreifende Kooperationen institutionalisiert (etwa durch regelmäßige Meetings, Konferenzen, Workshops) werden. Auch der Austausch zwischen inhaltlich verwandten Partnerschaften unterschiedlicher MRS sollte organisiert werden, um Erfahrungsaustausch auch aus anderen Teilen Europas zu fördern.

Ein Auslaufen der territorialen Umsetzungspartnerschaften soll die Zusammenarbeit der Partner nicht beenden. Projekte sollen institutionell verankert werden und über die Laufzeit der Partnerschaften hinaus eigenständig weiterlaufen.

4.3 LESSONS LEARNED AUS DER ANALYSE DER PARTNERSCHAFTEN

4.3.1 Lessons learned für die inhaltliche Ebene

Organisation

Territoriale Umsetzungspartnerschaften sind flexibel organisiert, damit sie sich an unterschiedliche Themen und Strukturen anpassen können. Der Leitung kommt insbesondere in der Startphase eine besondere Bedeutung in Bezug auf die inhaltliche und strategische Ausrichtung zu. Die Qualität der Leitung ist neben der finanziellen Ausstattung der Partner und Vorhandensein von Fördermitteln ein wichtiges Motiv für eine aktive Beteiligung. Die Kommission kann die Arbeit einer territorialen Umsetzungspartnerschaft durch eine aktive Beteiligung stärken – eine Partnerschaft verzeichnet insbesondere durch die Involvierung der relevanten Generaldirektion in der Koordination einen großen Mehrwert. Ein realistisches Erwartungsmanagement und die Erfüllung von Meilensteinen sind ein wichtiger Motivationsfaktor für die Partner.

Entscheidungsstrukturen

Die untersuchten territorialen Umsetzungspartnerschaften verfügen über sehr unterschiedliche Regelungen bezüglich Beschlussfassungen. Meist werden Entscheidungen jedoch im Konsens getroffen. Eine ungleiche Beteiligung der Mitglieder kann die Repräsentativität der Beschlüsse schwächen und den Arbeitsprozess aufhalten. Ein Entscheidungsfindungsprozess auf Augenhöhe, bei dem sich alle Partner gleichermaßen beteiligen können, erhöht die Zufriedenheit und Qualität der Zusammenarbeit.

Erfolgs- und Gelingensbedingungen

- Eine langfristige Zusammenarbeit und Kontinuität der Mitglieder fördert das Vertrauen und den Zusammenhalt in der Partnerschaft.
- Bestehende Netzwerke und Kooperationen sollten genutzt werden.
- Konflikte können durch eine klare Rollenverteilung vermieden werden.
- Zusammenarbeit auf Augenhöhe fördert die Motivation der Partner.
- Die Partnerschaft sollte eine überschaubare Anzahl an qualifizierten Mitgliedern haben.
- Ein realistisches Erwartungsmanagement kann die Motivation und das Engagement der Partner fördern. Die Ergebnisziele sollten erreichbar sein.
- Die Ressourcenausstattung aller Mitglieder muss geklärt sein.

- Die Koppelung von Prozess- und Fachkompetenz ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.
- Die **Anbindung an politische Formate** (z.B. interministerielle Konferenzen) erhöht die Umsetzungswahrscheinlichkeit und die Legitimität der Partnerschaftsaktivitäten.
- Regelmäßiger Erfahrungs- und Informationsaustausch (durch institutionalisierte Formate) fördert das gegenseitige Lernen und die Qualität der Zusammenarbeit.
- Durch permanentes Kommunizieren der Anliegen nach außen können sich Partnerschaften Gehör und Aufmerksamkeit verschaffen.

Kritische Punkte

Kritische Punkte betreffen sämtliche Aspekte der territorialen Kooperation. Folgende Punkte wurden häufig genannt:

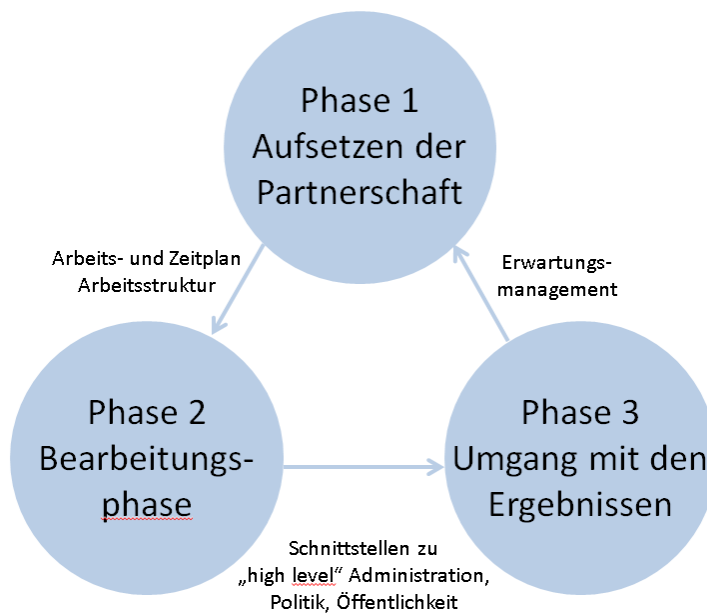
- Eine ausreichende Finanzierung der Partnerschaften und Projekte ist häufig nicht gegeben. Die Partnerschaften hängen von den Beiträgen der leitenden bzw. koordinierenden Institutionen und der Mitglieder ab. Die Öffentlichkeitsarbeit vieler Partnerschaften kann durch begrenzte Budgets nicht ausgebaut werden.
- Der Akquisitionsprozess ist unübersichtlich, schlecht abgestimmt und stellt eine Herausforderungen für die Partnerschaften dar.
- Die ungleiche Beteiligung der Partner und / oder das Fehlen wichtiger Akteure verringert die Repräsentativität der Entscheidungs- und Arbeitsprozesse.
- Konflikte können durch inhaltliche Uneinigkeiten, Uneinigkeiten über politische Empfehlungen, Eigeninteresse der Leitung, unklare Zuständigkeiten unter Mitgliedern, Leitung und externen Akteuren, die Auslegung von Regelwerken und Entscheidungsmechanismen, die Priorisierung von Projekten oder die Ziele der Partnerschaft entstehen.
- Der Verwaltungsaufwand ist für viele Partnerschaften schwierig zu bewältigen; nicht alle verfügen über ein qualifiziertes technisches Sekretariat.
- Kommunikationsbarrieren (z.B. rechtliche, institutionelle, kulturelle, Sprachdifferenzen) können die Zusammenarbeit in einer Partnerschaft erschweren.

4.3.2 Lessons learned für die Prozessebene

Eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Abwicklung von territorialen Umsetzungspartnerschaften sind die institutionelle Verankerung im bestehenden Government- und Governance-System und eine sorgfältige Prozessgestaltung der Partnerschaften selbst. Dabei lassen sich grob folgende Phasen unterscheiden, die untereinander verbunden sind, aber jeweils eigene Anforderungen an die Prozessgestaltung mit sich bringen.

Abbildung 6: Phasen von Umsetzungspartnerschaften, Quelle: eigene Darstellung, inspiriert von Sanopoulos, A. (2018): Study on Macro-regional Strategies and their links with Cohesion Policy, presented at the joint EUSDR NCs-PACs meeting, 25 May 2018, Sofia

Institutionelle Etablierung von Umsetzungspartnerschaften



Monitoring und Evaluierung

Folgende Elemente sind in den einzelnen Phasen zu beachten:

1) Etablierung des Systems von Umsetzungspartnerschaften

In diesem Schritt wird das System der Umsetzungspartnerschaften konstituiert und im institutionellen Rahmen politisch abgesichert. Im Fall der Urbanen Agenda erfolgte

dies im Pakt von Amsterdam und den damit verbundenen Beschlüssen. Dabei sind unter anderen folgende Punkte wichtig:

- Sicherstellung eines ausreichenden politischen Kommittments
- Ausreichend detaillierte Festlegung von Zielen, die ein Monitoring und eine Evaluierung ermöglichen.
- Festlegung der finanziellen, personellen und organisatorischen Ressourcen für die Arbeit in den Partnerschaften und der Aufteilung auf die Partner.
- Festlegung des Vorgangsweise bei der Themenauswahl und der Zusammenstellung von Partnerschaften (Auswahl der Mitglieder).
- Festlegung der Zeitrahmens für die Dauer der Partnerschaften mit Möglichkeiten zur Verlängerung.
- Festlegung der Art der Berichterstattung über den Arbeitsfortschritt und die Ergebnisse.
- Festlegung der organisatorischen Struktur des Gesamtsystems der Partnerschaften (Koordination, Schnittstelle zu politischen Entscheidungsebenen).
- Festlegung der Mechanismen, wie die Ergebnisse (Empfehlungen, Aktionspläne, etc.) der Partnerschaften nach deren Ende „verwaltet“ werden: Vorbereitung von Entscheidungen, Organisation der Umsetzung, Finanzierung, etc.
- Festlegung für Mechanismen zur Weiterentwicklung und Adaptierung des Systems der Partnerschaften aufgrund der Erfahrungen bei der Durchführung.
- Festlegung von Mechanismen für eine Deaktivierung des Governace-Elements der Partnerschaften.

2) Phase 1: Aufsetzen der Partnerschaft

Das Gelingen des Aufsetzens der Partnerschaft ist eine zentrale Erfolgsvoraussetzung. Dazu zählen:

- Themensuche und Themenauswahl
- Ownership- und Leadership-Übernahme
- Formulierung der Ergebnisziele auf Basis der Erwartungen an die Partnerschaft
- Transparente Auswahl der Partner
- Festlegung einer Geschäftsordnung
- Klärung der budgetären und organisatorischen Rahmenbedingungen: verfügbares Budget, technische und fachliche Unterstützung
- Festlegung des Zeitrahmens und der Meilensteine

- Klärung der Kommunikationsprozesse nach innen und außen
 - Erwartungsmanagement zum Umgang mit den Ergebnisprodukten, Einschätzung der Erfolgsaussichten
- 3) Phase 2: Bearbeitung
- Externe fachliche Unterstützung
 - Laufende Information von hochrangigen Verwaltungsebenen und politisch zuständigen EntscheidungsträgerInnen
 - Konsultative Einbeziehung von interessierten Institutionen, die nicht Mitglieder der Partnerschaft sind
 - Bereitstellung von Informationen für die interessierte Öffentlichkeit
- 4) Phase 3: Umgang mit den Ergebnissen
- Einspielen in hochrangige Entscheidungsgremien auf Verwaltungsebene: relevante Generaldirektionen
 - Einspielen in politische Entscheidungsprozesse auf europäischer Ebene: interministerielle Gremien, Kommission, Parlament
 - Einspielen auf hochrangige Entscheidungsgremien auf Verwaltungsebene in den Mitgliedsländern, Regionen und Städten
 - Einspielen auf politische Entscheidungsträgerebene in den Mitgliedsstaaten, den Regionen und Städten
 - Information der Mitglieder der Partnerschaft über die Ergebnisse der verwaltungsinternen und politischen Entscheidungsprozesse
 - Dissemination von fachlichen Ergebnissen und Erfahrungen in der Fachöffentlichkeit auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene
- 5) Monitoring und Evaluierung
- Festlegung von Kriterien und Indikatoren für das Monitoring und eine Evaluierung einzelner Partnerschaften und des Systems der Umsetzungspartnerschaften insgesamt
 - Festlegung von Zuständigkeiten für das Monitoring und Evaluierung
 - Organisation des gemeinsamen Lernprozesses aus den Ergebnissen der Evaluierung.

Diese Phasengliederung trifft vor allem auf zeitlich klar begrenzte Partnerschaften zu. Bei den makroregionalen Strategien, die vorerst keine zeitliche Limitierung aufweisen, fallen die

Phasen 4 und 5 in die Laufzeit der Partnerschaft (siehe auch COWI, IHS, m&e factory (2018): Study on Macro-regional Strategies and their links with Cohesion Policy).

4.4 MEHRWERT VON TERRITORIALEN SOFT POLICIES AUF EUROPÄISCHER EBENE FÜR ÖSTERREICH

Der Mehrwert von territorialen Politiken auf europäischer Ebene muss sowohl für Europa insgesamt als auch für die einzelnen Mitgliedstaaten und Regionen erklärbar sein. Die „Landschaft europäischer territorialer Politiksysteme“ weist den bestehenden Soft policies (Territoriale Agenda, Urbane Agenda, makroregionale Strategien) eine „Vermittlerrolle“ zwischen den „hard policies“ auf EU-Ebene (Sektorpolitiken, Finanzierungsinstrumente mit territorialer Wirksamkeit (Kohäsionsfonds, Agrarfonds, CEF, Horizon, etc.) und den nationalen und regionalen Politiken dar. Sie könnten auch als „Gelenk“ verstanden werden, das dazu dient, gesamteuropäische Interessen und Anliegen mit den diversen Interessen der Teilräume abzugleichen und den größten gemeinsamen Mehrwert zu erzielen. Beim Engagement Österreichs in den territorialen Soft policies auf europäischer Ebene geht es einerseits um die Vertretung der vitalen Eigeninteressen Österreichs, andererseits aber auch um die Bereitstellung der Governance-Erfahrungen, die Österreich im Rahmen der ÖROK in den letzten 45 Jahren aufgebaut hat.

(1) Artikulation österreichischer raumentwicklungspolitischer Interessen und Einflussnahme auf raumrelevante Sektorpolitiken auf europäischer Ebene

Österreich und österreichische Regionen sind von europäischen sektorpolitischen Entscheidungen in ihrer Raum- und Standortentwicklung massiv betroffen. Das betrifft zum Beispiel:

- Festlegungen zu den transeuropäischen Netzen (Erreichbarkeit, Standortentwicklung),
- agrarpolitischen Festlegungen (Fördermechanismen zum Erhalt der kleinteiligen, ökologisch orientierten Land- und Forstwirtschaft),
- umweltpolitischen Regelungen (Bodenschutz, Luftqualität, Natura 2000, etc.),
- wettbewerbsrechtliche Festlegungen zur Erbringung von Dienstleistungen der Daseinsvorsorge.

(2) Integration territorialer Elemente in die Finanzierungsinstrumente auf europäischer Ebene

Auf europäischer Ebene erfolgt die Programmierung zu wirkmächtigen Finanzierungsinstrumenten, die auch die territorialen Entwicklungen und die Raumstrukturen beeinflussen. Viele

der in der mittelfristigen Finanzplanung subsummierten Förderinstrumente haben direkte oder indirekte Auswirkungen auf die Raumentwicklung. Besonders relevant sind die Finanzierungsinstrumente des Kohäsionsfonds, der Agrarfonds, des CEF, der Finanzierungsinstrumente urbaner Entwicklungen, aber auch andere.

(3) Lage Österreichs im Zentrum Europas und in einem Raum mit großen regionalwirtschaftlichen Disparitäten

93 % der Bevölkerung Österreichs leben in Gemeinden, die weniger als 60 km von der Staatsgrenze entfernt sind. Ein großer Teil des österreichischen Bundesgebietes befindet sich im Programmgebiet der bilateralen Europäischen territorialen Zusammenarbeit. Die Grenzöffnung nach 1989, der Beitritt der mittel- und osteuropäischen Nachbarstaaten hat Österreich zu einem Gebiet mit intensiven grenzüberschreitenden Verflechtungen bei Personen-, Güter- und Dienstleistungsströmen gemacht. Die regionalwirtschaftlichen Disparitäten zu den benachbarten mittel- und osteuropäischen Regionen werden noch langfristig wirksam sein. Dennoch wird Mittel- und Südosteuropa zum wichtigsten Exportmarkt und zum größten touristischen Hoffnungsmarkt für Österreich (WIIW, Rosinak & Partner 2016).

Es ist daher für Österreich von vitalem Interesse, europäische Politiken und Instrumente, die grenzüberschreitende Beziehungen und Wirkungen betreffen, mit zu gestalten.

(4) Österreich als „Role model“ für kooperative Governance in territorialen Politiken

Österreich verfügt analog zur Europäischen Union keine zentrale Kompetenz in Fragen der Raumentwicklung, Raumplanung und Raumordnung. Gesamtstaatliche Raumpolitiken sind daher auf Kooperation und Koordination angewiesen. Mit der ÖROK wurde ein Koordinationsorgan eingerichtet, das Abstimmungsprozesse, inhaltlichen Austausch, wechselseitiges Lernen und die Entwicklung von gemeinsamen Politikempfehlungen ermöglicht. Mit dem alle zehn Jahre erstellten Raumentwicklungskonzept liegt ein gemeinsamer Orientierungsrahmen vor. Im Raumentwicklungskonzept 2011 (ÖREK) wurden darüber hinaus „Umsetzungspartnerschaften“ verankert, in denen zu ausgewählten Inhalten des ÖREK vertiefte Bearbeitungen von interessierten ÖROK-Mitgliedern erfolgen. Die dabei gemachten Erfahrungen wurden in der Zwischenzeit evaluiert und können in die europäische Debatte zur Weiterentwicklung der Governance in den territorialen Soft policy-Systemen eingespielt werden. Vor diesem Hintergrund übernimmt Österreich eine aktive Rolle

- bei der Weiterentwicklung der territorialen Soft policies auf europäischer Ebene,

- der Weiterentwicklung der Governance-Mechanismen für die Soft policies auf europäischer Ebene.

Ein Input dafür ist die Analyse ausgewählter Partnerschaften im Rahmen der makroregionalen Strategien und der Urbanen Agenda, aus der

- ein Lernen für kooperative Governance auf europäischer Ebene,
- ein Lernen für die Umsetzungspartnerschaften in Österreich ermöglicht werden soll.

(5) Gemeinsames Lernen und Impulse für innovative Lösungen

Der Erfahrungs- und Wissensaustausch auf europäischer Ebene über die unterschiedlichen Systeme der politischen und administrativen Organisation von Raumentwicklung und Raumordnung hinweg stellt eine wertvolle Quelle für die Suche nach Lösungen für die aktuellen Fragen und Probleme der Raumentwicklung dar. Durch den Austausch mit den Partnern entstehen wechselseitige Impulse für innovative Lösungen, die gemeinsam entwickelt werden oder durch Übernahme und Adaptierung auf die jeweiligen lokalen Situationen entstehen.

4.5 MEHRWERT VON TERRITORIALEN UMSETZUNGSPARTNERSCHAFTEN AUF EUROPÄISCHER EBENE FÜR ÖSTERREICH

Territoriale Umsetzungspartnerschaften bringen sowohl für Europa als auch für die einzelnen Mitgliedsstaaten, Städte und Regionen einen Mehrwert. Für Österreich besteht in Hinblick auf seine geographische Lage im Zentrum Europas und die enge Verbindung mit seinen Nachbarstaaten besonderes Interesse an transnationaler Kooperation. Folgende Aspekte des Mehrwerts von territorialen Umsetzungspartnerschaften können aus der Analyse abgeleitet werden:

Positionierung im gesamteuropäischen Diskurs

Territoriale Umsetzungspartnerschaften auf europäischer Ebene ermöglichen es, bestimmte Anliegen und Inhalte auf die EU-Ebene zu heben. Die in den Partnerschaften vertretenen Länder, Städte und Regionen können ihre Interessen, Erfahrungen und ihr Wissen in die Partnerschaften einbringen und an die europäische Ebene vermitteln. Ein Beispiel hierfür stellt das Engagement von Wien – einer Stadt, die auf langjährige erfolgreiche Wohnungspolitik zurückblicken kann – in der Urban Agenda on Housing dar. Durch Beteiligung an einer

Partnerschaft können Länder sich als Vorreiter innerhalb des europäischen Diskurses positionieren. Österreich ist in der Leitung mehrerer Partnerschaften sowohl in den MRS als auch in der Urbanen Agenda involviert.

Projektumsetzung

Die Zusammenarbeit in territorialen Umsetzungspartnerschaften ermöglicht es den Mitgliedern, Wissen über Finanzierungsmöglichkeiten und Projektakquise zu bündeln und gemeinsam Förderungen zu beantragen. Verschiedene Länder / Regionen „ziehen an einem Strang“, was ihnen mehr Möglichkeiten und Einfluss zur Realisierung von Projekten gibt. Die Ansiedelung auf EU-Ebene und der Link zur Kommission erleichtert die Finanzierung von Projekten.

Ebenenübergreifende europäische Kooperation

Während es in Österreich mit der ÖROK bereits seit vielen Jahren Formen ebenenübergreifender territorialer Kooperationen gibt, stellen transnationale Umsetzungspartnerschaften eine Möglichkeit dar, diese Form der territorialen Zusammenarbeit auf die europäische Ebene zu heben. Die behandelten Themen der Makroregionen spiegeln die Vielfalt regionaler Sichtweisen wider und ermöglichen eine Zusammenarbeit zwischen EU-, nationaler und regionaler / Städteebene.

Wissen bündeln

Partnerschaften haben das Potenzial, hochrangige ExpertInnen und PraktikerInnen auf europäischer Ebene zu vereinen, bestehendes Wissen auszutauschen und neues Wissen zu gewinnen. Gegenseitiges Lernen dient als große Stütze und Handlungsinspiration für die Partner.

Transnationale Zusammenarbeit zur nachhaltigen Problembewältigung

Territoriale Umsetzungspartnerschaften bilden ein wichtiges Instrument zur Behandlung transnationaler Themen unter den betroffenen Ländern / Regionen und Städten. Nachhaltige Lösungen in vielen Themenbereichen (z.B. Wasserqualität) verlangen transnationale Zusammenarbeit.

Flexibles Format und Behandlung konfliktreicher Themen

Der Soft Governance Ansatz kann ergänzend zu bestehenden formalen Gremien und Verfahren ein flexibles Format darstellen und eine besondere Chance bieten, auch zu konfliktreichen Themen und Herausforderungen (Flüchtlingskrise, Klimawandel, etc.) Lösungen zu finden. Empfehlungen werden unter Einbeziehung aller Partner diskursiv ausgehandelt; die

Umsetzung kann an die bestehenden rechtlichen, politischen und institutionellen Rahmenbedingungen der Mitglieder angepasst werden.

Wien 10.8.2018

5 ABKÜRZUNGEN

CLLD Community Lead Local Development

DG Directorate General

DGUM Directors-General on Urban Matters

EGTC European Grouping of Territorial Cooperation

EGTCUM Expert Group on Territorial Cohesion and Urban Matters

ERDF European Regional Development Fond

ETZ Europäische Territoriale Zusammenarbeit

NTCCP Network of Territorial Cohesion Contact Points

ITI Integrated Territorial Investment

UDG Urban Development Group

6 QUELLENVERZEICHNIS

Ausschuss der Regionen (2015): Entwurf einer Stellungnahme, Verbesserte Umsetzung der territorialen Agenda 2020, 111. Plenartagung am 16. / 17.4.2015.

BARCA F. (2009): An Agenda for A Reformed Cohesion Policy: A Place Based Approach to Meeting European Union Challenges and Expectations, Independent Report, Prepared at Request of the European Commissioner for Regional Policy, Danuta Hübner, European Commission, Brussels.

Commission for Territorial Cohesion Policy and EU-Budget (2018): Spatial planning and governance within EU policies and legislation and their relevance to the New Urban Agenda.

EC (2014): Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee of the Regions concerning the Governance of macro-regional strategies (COM (2014) 284 final).

EC (2016): Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee of the Regions concerning the implementation of macroregional Strategies (COM (2016) 805 final).

EC (2017): Bericht der Kommission an den Rat über die Städteagenda der EU (COM (2017) 657 final).

ESPON (2018): COMPASS – Comparative Analysis of Territorial Governance and Spatial Planning Systems in Europe, Final Report.

ESPON (2018): The territorial dimension of future policies, ESPON EGTC working paper.

European Committee of the Region: Final conclusions and recommendations of the High Level Group on Simplification post 2020, 127th plenary session, 31. January – 1. February 2018.

Europäisches Parlament: Report on the role of Cities in the institutional framework of the Union, Committee of constitutional Affairs (2017 / 2037 (INI)), 7.6.2018).

IHS, m&e factory, COWI (2017): Study on macro-regional Strategies and their links with Cohesion Policy, Final Report, i. A. d. DG Regio.

Potjer S., Hajer M., Pelzer P. (2018): Learning to experiment – Realising the potential of the Urban Agenda for the EU.

Presidency conclusions of the Luxembourg Presidency of the Council of the European Union on the occasion of the Informal Meeting on Territorial Cohesion and Urban Policy, Luxembourg, 26. / 27. November 2018.

Spatial Foresight (2015): Report on the Assessment of Territorial Cohesion and the Territorial Agenda 2020 of the European Union.

7 ANHANG: FACT SHEETS DER UNTERSUCHTEN PARTNERSCHAFTEN

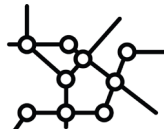
Auf Basis der Untersuchungen wurde für jede Partnerschaft ein Fact Sheet erstellt. Die Fact Sheets umfassen Informationen zu

- Zweck der Partnerschaften
- Leitung und Mitglieder
- Organisatorischem Rahmen und strategischen Dokumenten
- Behandelten Themen
- Höhepunkten / Ergebnissen
- Mehrwert
- Zeitraum und
- Verwendeten Kommunikationsformaten.

Die Fact Sheets sollen ein beispielhaftes Medium für die effektive Kommunikation von Ergebnissen und Erfolgen der Partnerschaften nach außen repräsentieren. In diesem Sinne können sie von den Partnerschaften zur Unterstützung ihrer Öffentlichkeitsarbeit verwendet werden, was bedeutet, dass sie auf den Websites der Partnerschaften publiziert, auf Veranstaltungen präsentiert und mit Partnern und anderen AkteurInnen geteilt werden können. Gleichzeitig geben einen raschen Überblick über die im Zuge der Studie analysierten Partnerschaften.

EU STRATEGY FOR THE ALPINE REGION

AG4: Mobility



www.alpine-region.eu/action-group-4

WHY? PURPOSE



Promote inter-modality and interoperability in passenger and freight transport
Support the modal shift from road to rail
Develop cooperation and greater integration between the existing bodies and structures in the field of transport

WHO?

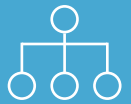
Coordinators: Land Tyrol, Austria | European Region Tyrol-South Tyrol-Trentino, Austria / Italy

Members: France | Germany | Italy | Liechtenstein | Slovenia | Switzerland | Bavaria, Germany | Burgenland, Austria | Carinthia, Austria | Central Switzerland with Ticino | Friuli Venezia Giulia, Italy | Liguria, Italy | Piedmont, Italy | Salzburg, Austria | South Tyrol, Italy | Styria, Austria | Trento, Italy | Tyrol, Austria | Aosta Valley, Italy | Veneto, Italy | Vorarlberg, Austria | Alpine Convention | Alpine Space Program | European Commission | CEI Central European Initiative | CIPRA International | EUROCHAMBRES | CIPRA Youth Council



HOW? ORGANIZATIONAL FRAMEWORK

- ✓ Leaders
- ✓ Group Members
- ✓ Observers
- ✓ Projects
- ✓ Rules of Procedure



WHAT?



Implementation of modal shift policies with a focus on toll systems | Infrastructure for sustainable passenger and combined freight transport | Interconnecting public transport operation, information and ticketing



AlpGov Project (until June 2019)
EUSALP AG4 project assessment methodology (June 2019)
ARPAF - Cross-border Project (until December 2019)
Preparatory study and pilot activity on combined transport processes with the focus on empty container management (June 2019)
Study on existing pricing components that influence the competitiveness between road and rail freight transport (2018)
Transport and Mobility Conflict Map (2017)
Study on External Costs (2017)



"...broad co-operation and communication among the partners."
"...broad participation in a very important topic for the Alpine region."

WHEN?



2016 time unlimited

COMMUNICATION TOOLS



EU STRATEGY FOR THE ALPINE REGION

AG6: Preservation of natural and cultural resources



www.alpine-region.eu/action-group-6

WHY? PURPOSE



The outstanding natural and cultural resources of the Alpine Region need sustainable and balanced models of management and production in order to enable also future generations to enjoy the unique living space of the Alps.

WHO?

Coordinators: Permanent Secretariat of the Alpine Convention | Office of the Carinthian Government, Austria

Members: Austria | Germany | Italy | Switzerland | Slovenia | Liechtenstein | Bavaria, Germany | Bolzano, Italy | Carinthia, Austria | Lombardy, Italy | Lower Austria, Austria | Trentino, Italy | Tyrol, Austria | Veneto, Italy | Club Arc Alpin | CIPRA International | WWF | Alliance Alpine Convention Carinthia | blue! advancing european projects | DG Regio | European Commission | European Academy Bolzano | Platform for rural areas South Tyrol | Edmund Mach Foundation Trento



HOW?

ORGANIZATIONAL FRAMEWORK + STRATEGIC DOCUMENTS

- ✓ Leaders
- ✓ Group Members
- ✓ Subgroups + Subgroup Leaders
- ✓ Observers
- ✓ Work Plan, List of Activities
- ✓ Annual Forum



WHAT?



Spatial development and soil conservation | Future-oriented farming and forestry, in particular promoting sustainably produced and processed food and wood | Integrated and sustainable water management



Governance studies on spatial development and water management
Declaration on intelligent land use and soil protection (in preparation)
Two ARPAP-Projects (ongoing)
Awareness raising events
Joint recommendations
Collection of good practices
Commitment of the partners



"... cooperation between regional and national stakeholders"
"... joint recommendations that all members can identify with"

WHEN?



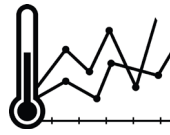
early 2016 time unlimited

COMMUNICATION TOOLS



EU STRATEGY FOR THE ALPINE REGION

AG8: Risk Governance



www.alpine-region.eu/action-group-8

WHY? PURPOSE



Stocktaking of relevant actors and interests, mapping and enhancing governance structures and processes in the policy fields of risk/hazard management and climate change adaptation
 Improving risk and adaptation governance mechanisms in the EUSALP region
 Identification of good practice solutions
 Promoting, developing and implementing local, regional and transnational pilots and projects
 Exploring funding opportunities on both EU as well as national/regional/private levels

WHO?

Coordinators: Federal Ministry of Sustainability and Tourism, Austria | Bavarian State Ministry of the Environment and Consumer Protection, Germany

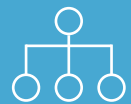
Members: Austria | Germany | Italy | Switzerland | France | Slovenia | Liechtenstein | Bavaria, Germany | Bolzano, Italy | Burgenland, Austria | Lombardy, Italy | Styria, Austria | Trento, Italy | Tyrol, Austria | Veneto, Italy | Club Arc Alpin | Alpine Space | European Commission | WWF



HOW?

ORGANIZATIONAL FRAMEWORK

- ✓ Leaders
- ✓ Group Members
- ✓ Observers
- ✓ Projects



WHAT?



Natural hazards (floods, torrents, avalanches)
 Climate change adaptation
 Risk governance



Events that facilitate thematic discussions, knowledge exchange and promotion of the partnership and its topics: i.e. Forest summit “protection.forest.climate” (2017), protection forest symposium (2017), Conference: Flood protection through AlpGov Project (until June 2019)
 Policy Paper: Dealing with cases of overload and the residual risk of natural hazards in the Alpine region (2018)



“AG8 brings together regional stakeholders with national and international partners.”
“The partnership manages to root its topics at the EU level.”

WHEN?



early 2016 time unlimited

COMMUNICATION TOOLS



EU STRATEGY FOR THE DANUBE REGION

PA1a: Waterways Mobility



www.danube-region.eu/
www.danube-navigation.eu/

WHY? PURPOSE



Increase the cargo transport on the river
Solve obstacles to navigability, connect inland waterways with rail and road transport
Establish effective waterway infrastructure management
Implement harmonised River Information Services (RIS)
Solve the shortage of qualified personnel and harmonize education standards in inland navigation

WHO?

Coordinators: Federal Ministry of Transport, viadonau, Austria | Ministry of Transport, Romania

Member countries: Austria | Bosnia and Herzegovina | Bulgaria | Croatia | Czech Republic | Germany | Hungary | Republic of Moldova | Montenegro | Romania | Serbia | Slovenia | Slovakia | Ukraine | DG Regio, DG Move, International Organisations of the Danube Region



HOW? ORGANIZATIONAL FRAMEWORK + STRATEGIC DOCUMENTS

- ✓ Priority Area Coordinators
- ✓ Steering Group
- ✓ Working Groups
- ✓ Strategic Document
- ✓ Work Plan, Action Plans
- ✓ Annual Forum



WHAT?



TOPICS

Waterway infrastructure & management | Ports & sustainable freight transport | Fleet modernisation | River Information Services | Education & jobs | Administrative processes



HIGHLIGHTS

National Roadmaps (2015)
National Action Plans (last updated in 2017)
Various Projects, Appeals, MoUs, Declarations
Fairway Danube Masterplan
Three Ministerial Conferences
Political implementation of projects



ADDED VALUE

"MRS facilitate a shift from bilateral to multilateral cooperation."
"The results lead to specific, implementable projects with political backing."

WHEN?



2011 time unlimited

COMMUNICATION TOOLS



Website



Email



Conference and Events



Meetings



Workshops

EU STRATEGY FOR THE DANUBE REGION

PA4: Water Quality



www.danube-region.eu/
www.danubewaterquality.eu/

WHY? PURPOSE



Achieve the management objectives set out in the Danube River Basin Management Plan
Reduce the nutrient levels in the Danube River to allow the recovery of the Black Sea ecosystems
Elaborate, adopt and implement the sub-basin management plans
Secure viable populations of Danube sturgeon species

WHO?

Coordinators: Ministry of Environment of the Slovak Republic | Ministry of Foreign Affairs and Trade, Hungary

Member countries: Austria | Bosnia and Herzegovina | Bulgaria | Germany | Croatia | Czech Republic | Hungary | Republic of Moldova | Montenegro | Romania | Serbia | Slovenia | Slovakia | Ukraine



HOW?

ORGANIZATIONAL FRAMEWORK + STRATEGIC DOCUMENTS

- ✓ Priority Area Coordinators
- ✓ Steering Group
- ✓ Rules of Procedure
- ✓ Annual Report
- ✓ Annual Forum



WHAT?



TOPICS

Rehabilitation of water bodies | Drought | Climate Change | Sediment management | Protection of sturgeon species | Facilitate the establishment of measures to reach good status of water bodies | Wastewater treatment in small settlements



HIGHLIGHTS

Initiation and implementation of international projects to protect the Danube
Fruitful collaboration with the International Commission for the Protection of the Danube River (ICPDR) and among the partners
Fruitful cooperation with relevant national, regional and international organisations
Joint actions and various cross-border and regional projects
Conferences, Workshops, Events
Studies, brochures, leaflets



ADDED VALUE

"PA4 has the ability to implement and fund projects of impact"; "... rich know-how about funding opportunities"

"PA4 builds upon decades-long collaboration and experience of its partners."

WHEN?



2011 time unlimited

COMMUNICATION TOOLS



Website



Email



Conference



Meetings



Workshops



Annual Forum

EU STRATEGY FOR THE DANUBE REGION

PA9: Investing in People and Skills



www.danube-region.eu/
www.peopleandskills-danuberegion.eu
www.facebook.com/EUSDRPA9/

WHY? PURPOSE



Contribute to a higher employment rate
Contribute to improved educational outcomes and relevant skills
Contribute to increased quality and efficiency of education, training and labour market systems
Promote inclusive education, training and labour markets
Facilitate cooperation between education, training, labour market and research institutions

WHO?

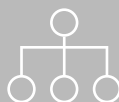
Coordinators: Federal Ministry of Labour, Social Affairs, Health and Consumer Protection, Federal Ministry of Education, Science and Research, Austria | Ministry of Health, Labor and Social Protection, Ministry of Education, Culture and Research Moldova

Member countries: Austria | Bosnia and Herzegovina | Bulgaria | Croatia | Czech Republic | Germany | Hungary | Republic of Moldova | Montenegro | Romania | Serbia | Slovenia | Slovakia | Ukraine



HOW? ORGANIZATIONAL FRAMEWORK

- ✓ Priority Area Coordinators
- ✓ Steering Group
- ✓ Working Groups
- ✓ Annual International Stakeholder Conference
- ✓ Annual Forum



HOW? STRATEGIC DOCUMENTS

- ✓ Work Plan
- ✓ Implementation Report + Monitoring



WHAT?



TOPICS

Performance of education systems | Cooperation in Labour Market | Creativity and Entrepreneurship | Lifelong Learning and Mobility | Equity, Social cohesion, Active Citizenship | Demography and Migration | Poverty and Social Inclusion | Gender Equality



HIGHLIGHTS

75 cross-border and regional Danube networks, projects and project ideas
Pilot Project "Empowering Young People – Connecting Europe"
Conferences, workshops, events
Involvement of NGOs | High quality of cooperation



ADDED VALUE

"PA9 has shown concrete results of innovative approaches of cooperation in the fields of education, labour market and inclusion."
"PA9 coordination is unique for its successful cooperation shared among a EU member and a non-member state."

WHEN?



2011 | | time unlimited

COMMUNICATION TOOLS



Website



Facebook



Newsletter



Pamphlet



Conference



Meetings



Workshops

EU STRATEGY FOR THE BALTIC SEA REGION

PA Education



EUSBSR
EU STRATEGY
FOR THE BALTIC
SEA REGION



www.groupspaces.com/eusbsr-education/
www.balticsea-region-strategy.eu/
<https://twitter.com/bsreducation>

WHY? PURPOSE



Policy Area (PA) Education contributes to strengthening the social dimension of the EU Strategy for the Baltic Sea Region (EUSBSR). It covers three policy areas: education, research, employability. Increased prosperity in the EUSBSR presupposes access to good education and training for all, an effective and inclusive welfare system and a well-functioning labor markets supporting geographical, professional and socio/economic mobility.

WHO?

Coordinators: City of Hamburg, Germany | Norden Association, Sweden

Member countries: Sweden | Finland | Estonia | Latvia | Lithuania | Poland | Germany | Denmark



HOW? ORGANIZATIONAL FRAMEWORK

- ✓ Policy Area Coordinator
- ✓ Communication officer
- ✓ Coordination Group
- ✓ Flagship projects + Coordinators
- ✓ MRS Annual Forum
- ✓ Stakeholder events
- ✓ PA Education Website



HOW? STRATEGIC DOCUMENTS

- ✓ MSR Strategy and action plan
- ✓ PA Education Action Plan
- ✓ Guide to EU Funding
- ✓ Newsletters



WHAT?



Education
Research
Employability



Establishment of five flagships projects:
 School to work
 Baltic Training Programme
 Baltic University Programme
 Baltic Sea Labor Forum
 Baltic Science Network



Strengthening the framework for educational activities and cooperation
 Establishing platforms for multi-level governance providing a communication tool for policy discussions, initiating new projects and building partnerships

WHEN?



2009 time unlimited

COMMUNICATION TOOLS



URBAN AGENDA FOR THE EU

Housing



<https://ec.europa.eu/futurium/en/housing>
www.twitter.com/EUUrbanAgenda
www.facebook.com/EUinmyRegion

WHY? PURPOSE



Improve conditions for long-term investment in affordable housing
Create legal certainty for affordable housing investment, guidance on EU state aid regulation and revision of SGEI decision
Improve housing data, regular monitoring and knowledge exchange on good housing policy

WHO?

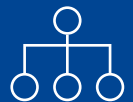
Coordinators: City of Vienna – Department for European Affairs, Brussels Office | Slovakia – Ministry of Transport, Construction and Regional Development

Members: Lativa | Luxembourg | Netherlands | Slovakia | Slovenia | Poznan, Poland | Riga, Lativa | Vienna, Austria | Scottish Cities Alliance | Aedes | Eurocities | Housing Europe | International Union of Tenants | URBACT | European Investment Bank | Union Habitat | European Commission



HOW? ORGANIZATIONAL FRAMEWORK + STRATEGIC DOCUMENTS

- ✓ Coordinators
- ✓ Subgroups: State Aid, Finances & Funding, General Housing Policy
- ✓ Expert Studies, Background Papers by Members
- ✓ Secretariat
- ✓ Work Plan and Working Method
- ✓ 12 Meetings
- ✓ Best Practices and Study Visits



WHAT?



TOPICS

Production of new affordable housing | Renewal of existing housing stocks | Community-led urban development | Land use and building ground | Setting up affordable housing schemes and not-for profit companies | Promote tenants' protection and organisations



HIGHLIGHTS

Presentation at the European Week of Cities and Regions (October 2016)
Workshop "Investment in Affordable Housing in Cities – Challenges and Solutions" at Cities Forum (November 2017)
Capacity Building Workshop on state aid and housing investment at the CoR (May 2018)



OUTPUTS

Guidance Paper on EU regulation and public support for housing (March 2017)
Actions on better legislation and better knowledge (July 2017)
Studies on housing situations in old and new Member States (September 2017)
Links to international commitments (November 2017)
Actions on better funding, better knowledge and better governance (July 2018)



ADDED VALUE

"The partnership highlights the need for more legal certainty and better conditions for long-term investment in affordable housing against the diversity and richness of affordable housing solutions in European cities and regions."

WHEN?



late 2015



end of 2018

COMMUNICATION TOOLS



Email



Website



Meetings



Secretariat




Presentation

URBAN AGENDA FOR THE EU

Inclusion of Migrants and Refugees



<https://ec.europa.eu/futurium/en/inclusion-migrants-and-refugees>
www.twitter.com/EU_Regional
www.facebook.com/EUinmyRegion

WHY? PURPOSE  Manage the integration of incoming migrants and refugees (extra-EU) on the local level
 Provide a framework for inclusion of migrants and refugees

WHO?
 Coordinators: City of Amsterdam | Directorate-General for Migration and Home Affairs, European Commission
 Members: Athens | Berlin | Helsinki | Barcelona | Portugal | Italy | Greece | Denmark | EUROCITIES | Council of European Municipalities and Regions (CEMR) | European Council on Refugees and Exiles (ECRE) | URBACT | European Investment Bank | DG Regio | DG Employment, Social Affairs and Inclusion



HOW? ORGANIZATIONAL FRAMEWORK + STRATEGIC DOCUMENTS

- ✓ Coordinators
- ✓ Action Groups
- ✓ Actions Group Leaders
- ✓ Projects
- ✓ Action Plan, Implementation Plan
- ✓ Secretariat
- ✓ Communication Strategy + Team



WHAT?

TOPICS  Reception of migrants and refugees | Housing for migrants and refugees | Access to the labour market and education | Needs of vulnerable groups (children, women, elderly)






HIGHLIGHTS  Joint development of the Action Plan
 Projects bring together the partnership members and the EU Commission

OUTPUTS  Action Plan (November 2017)
 Projects: Urban Academy on Integration, European Migrants Advisory Board
 Recommendation paper: Improving cities' use of and access to integration funding
 Scoping Papers: Strengthening local education systems for newly arrived adults and children (MPI Europe), Improving the labour market integration of migrants and refugees (MPI Europe), Urban reception of refugees (Migration Policy Group), Housing of refugees in cities (Housing Europe)

ADDED VALUE  *"The involvement of DG Migration and Home Affairs in the Coordination Team facilitates cooperation between the local and EU level."*
"... implementation of tangible projects", "...exchange of knowledge and experiences"

WHEN?  early 2016  end of 2018 optional 6-month extension

COMMUNICATION TOOLS

 Media
  Website
  Meetings
  Secretariat
  Conference