



Leitfaden zur

Entwicklung eines effizienten Steuerungsprozesses

www.climactregions.eu





[vom Wissen...

...zum Handeln]

Die Verantwortung des Inhalts dieses Leitfadens liegt ausschließlich bei den Autoren und entspricht nicht notwendiger Weise der offiziellen Haltung der Europäischen Kommission. Weder die Europäische Kommission noch Personen, die im Auftrag der Kommission handeln, sind für die weitere Verwendung der folgenden Informationen verantwortlich.

Inhalt

Einleitung	4
Allgemeine Vorgehensweise	5
Methodisches Vorgehen im Steuerungsprozess	6
Einleitung des Steuerungsprozesses	7
Ermittlung des Bedarfs.....	7
Ermittlung der beteiligten Akteure	7
Festlegung des Maßnahmenumfangs und des Öffentlichkeitsgrades.....	8
Festlegung von Zielen und erwartete Ergebnisse	9
Implementierung von Steuerungsprozessen	10
Bestimmung der Vorgehensweise und Abläufe und Organisation aller Beteiligten	10
Bestimmung der Methodik.....	10
Kommunikation organisatorischer Details.....	10
Mobilisierung aller Akteure	11
Ausbau von Fähigkeiten und Informationsaustausch.....	11
Evaluierung des Steuerungsprozesses.....	12
Umsetzung von Koordinierungsmechanismen	13
Klare Festlegung der Verantwortungen.....	13
Einrichtung von Kontrollmechanismen	13
Sicherstellung der Transparenz im Entscheidungsprozess.....	14

Einleitung

Lokale Akteure und Regionen haben eine entscheidende Rolle im Kampf gegen den Klimawandel. Sie kennen die lokalen Gegebenheiten, die verfügbaren Ressourcen sowie die Bedürfnisse und die Erwartungen der Bevölkerung. Sie erschließen neue Finanzierungsmöglichkeiten und realisieren umfangreiche Projekte, welche sich langfristig auf verschiedenen Sektoren (z.B. Energieerzeugung, Transport, Abfallwirtschaft) auswirken. Auf diese Art und Weise formen diese Akteure die Zukunft der Regionen. Sie sind die Initiatoren der Klimaschutzaktivitäten und zeigen, dass diese auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten möglich sind. Klimaschutz geht einher mit intensiven Debatten zwischen den Entscheidungsträgern, fördert lokale Demokratiebewegungen und verändert das Leben der Menschen. Die Bilanzierung von Treibhausgasemissionen ist ein wichtiges Element für die Umsetzung von effizienten Strategien auf lokaler und regionaler Ebene.

Zur Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Zukunft engagieren sich die folgenden Akteure in dem Projekt Climact Regions: **die Regionale Energieagentur Ligurien (IT)**, die **Regionalverwaltung von Kent (UK)**, die **Bezirksverwaltung Maramures (RO)**, das **Mediterrane Zentrum für Umweltstudien - CEAM (ES)**, **NENET**, die **Regionale Energieagentur Norrbotten (SE)**, die **Regionalverwaltung der Region Nord-Pas de Calais (FR)**, die **Energie- und Umweltagentur Rhonapénergie-Environment (FR)**, die **Regionalverwaltung der Region Rhône-Alpes (FR)**, die **Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung Berlin (DE)**, die **Energieagentur Zlin (CZ)** und **FEDARENE - Europäische Vereinigung der regionalen Energie- und Umweltagenturen (BE)**.

Das Ziel des Projektes besteht darin, durch den intensiven Austausch von Erfahrungen einen Lernprozess in folgenden drei Themenschwerpunkten in Gang zu setzen:

- **Bilanzierung und Monitoring** von Treibhausgasemissionen
- Entwicklung von **regionalen Klimaschutzstrategien und –maßnahmen**
- Umsetzung eines effizienten **Steuerungsprozesses**

Im Rahmen des Projektes ClimactRegions wurden 140 Best-Practice-Beispielen in 23 Ländern identifiziert. Diese bilden die Grundlage für die Erstellung von Leitfäden in den drei Themenfeldern. Die Beispiele wurden anhand bestimmter Kriterien, wie z.B. regionale Umsetzbarkeit, nachweisbare Ergebnisse, innovativer Charakter und effektives Kosten-Nutzen-Verhältnis ausgewählt.

Der vorliegende Leitfaden gibt allgemeine Empfehlungen zur Entwicklung eines effizienten Steuerungsprozesses (Governance), um Klimaschutzmaßnahmen auf regionaler oder lokaler Ebene umzusetzen.

Allgemeine Vorgehensweise

Die Bekämpfung des Klimawandels beinhaltet oft komplexe und kontroverse Lösungen (Änderungen in der Nutzung von Land, Zugang zu und gemeinsame Nutzung von Ressourcen, etc.), die die Mitwirkung von vielen Personen auf verschiedenen Ebenen erfordern. Sie offenbaren Lücken in den traditionellen Institutionen und den Möglichkeiten öffentlichen Handelns.

Governance-Prozesse sollen dabei helfen, die Entwicklung und gemeinsame Durchführung von Klimaschutzmaßnahmen zu unterstützen, das notwendige Know-How bereitzustellen und wichtige Fürsprecher in den Umsetzungsprozess zu integrieren. Sie bieten die Möglichkeit, verschiedene Akteure auf unterschiedlichen Ebenen einzubeziehen und gemeinsam Projekte zu definieren und umzusetzen.

Dieser methodische Leitfaden konzentriert sich auf Grundsätze für Steuerungsprozesse, um allgemein nutzbare Lösungen zu erarbeiten.

Das „White Paper“ der Europäischen Kommission für „European Governance“ benennt fünf Grundsätze für eine gute Governance-Struktur:

- **Transparenz:** Kommunikation und Zugang zu Informationen für Beteiligte und die allgemeine Öffentlichkeit,
- **Beteiligung:** eine breite Beteiligung im gesamten politischen Prozess,
- **Verantwortung:** eine klare Definition der Rollen und Ziele,
- **Effektivität:** Abwägung von Einsatz und Wirkung und
- **Kohärenz:** zwischen den verschiedenen Prozessen (insbesondere Steuerungsprozessen in Verbindung mit anderen Bereichen des öffentlichen Handelns).

Zwei weitere wichtige Aspekte wurden im Rahmen der Identifizierung der Best-Practice-Beispiele innerhalb des ClimactRegions-Projekts genannt:

- Überprüfung der Relevanz der einzelnen Steuerungsprozesse – Vorgänge und Strukturen im Zusammenhang mit dem Projekt und
- Einfluss des Umfangs der Projektumsetzung (ob auf einer Insel oder in einer dicht besiedelten Stadt) auf die Beurteilung des Steuerungsprozesses.

Methodisches Vorgehen im Steuerungsprozess

Die Umsetzung von Steuerungsprozessen, sei es Einrichtung und Betrieb eines Tools zur Überwachung von Treibhausgas-Emissionen oder Definierung, Implementierung und Evaluierung einer Klimaschutzmaßnahme, erfordert drei wesentliche Schritte, die nachfolgend beschrieben sind.



Einleitung des Steuerungsprozesses

Dieser Schritt zielt darauf ab, Rahmenbedingungen für die Errichtung einer mehrstufigen und funktionsübergreifenden Zusammenarbeit zu schaffen. Dies beinhaltet die Festlegung von Zielen und deutlichen Vorgehensweisen zur Identifizierung von Ressourcen und Werkzeugen, Stärkung der Fähigkeiten der beteiligten Akteure sowie Informationsbereitstellung und Wissensaustausch.

Ermittlung des Bedarfs

Die Governance-Struktur hängt vom Kontext und der Politik, auf die sie abzielt, ab. Die Rahmenbedingungen des Steuerungsprozesses z.B. für ein Monitoringtool oder die Entwicklung einer regionalen Strategie für nachhaltigen Transport werden an die gewünschten Ziele der Organisation angepasst, die die Initiatoren des Gesamtprozesses sind.

Eine auf mehreren Ebenen laufende Zusammenarbeit kann dabei zur Erreichung diverser Ziele beitragen:

- Kommunikation und Informationen zu einem Projekt, einer Entscheidung usw. unterstreicht deren Legitimität,
- Prüfung inwieweit eine Politik, eine Maßnahme usw. akzeptiert wird,
- politische Unterstützung spezifischer Zielgruppen,
- Beteiligung von Interessengruppen / Bürgerbeteiligung,
- Austausch von Erfahrungen und Wissen,
- Unterstützung der Organisation bei der Strategiefindung, Maßnahmenentwicklung oder -umsetzung durch Sammlung von Ideen und
- Einbindung von externem Know-how, um die Machbarkeit einer Aktion oder einer bestimmten Politik zu überprüfen.

Ermittlung der beteiligten Akteure

In zahlreichen Best-Practice-Beispielen wurde betont, wie wichtig es sei, die "richtigen" Leute einzubeziehen, die, je nach Zweck der Governance-Struktur, einen echten Mehrwert-Beitrag leisten können (durch ihre Kompetenz, Erfahrung, usw.). Strukturen sowie Einzelpersonen sind klar zu identifizieren, um sie in angemessener Weise einbinden zu können.

In regelmäßigen Abständen kann das Projekt intern analysiert werden (unter Einbeziehung verschiedener Abteilungen, Führungskräfte und potenzieller Behörden) und / oder mit externen Organisationen (Partner-Agenturen, Berater, die in das Projekt involviert sind, etc.).

Danach ist es erforderlich, die Beteiligten und ihren Einfluss auf das Projekt, ihre Positionen und Perspektiven zu analysieren. Diese Analyse kann Folgendes beinhalten:

- die Rolle und das Ziel der Organisation,
- ihr Status (öffentlich / privat, Verein, Firma, Think Tank, etc.),
- die Beziehungen zu regionalen Behörden,

- Initiativen, die von der Organisation ins Leben gerufen wurden, die das Projekt unterstützen können,
- die Möglichkeiten der beteiligten Parteien Unterstützung zu bieten (technische Kompetenz, finanzielle Leistungsfähigkeit, die Kommunikation zwischen Zielgruppen, Unterstützung von Zielgruppen)
- Möglichkeiten der beteiligten Parteien, die Umwelt zu beeinflussen (Meinungsführer) und Unterstützung für eine ganze Branche zu fördern (Organisationen, gesellschaftlichen Gruppen, etc)
- Erwartungen oder Anforderungen der Beteiligten an das Projekt.

Festlegung des Maßnahmenumfangs und des Öffentlichkeitsgrades

Eine klare Definition des Beteiligungsgrades und wann es beginnt und endet ist für die Legitimität des Governance-Prozesses von großer Bedeutung. Dies kann sich beispielweise auf unterschiedliche Stufen der Entwicklung, Umsetzung oder Evaluierung beziehen.

Personen müssen zum richtigen Zeitpunkt einbezogen werden; wenn sie in der Lage sind, einen Mehrwert-Beitrag zu leisten oder wenn ihre Meinung berücksichtigt werden soll. Vier Ebenen der Beteiligung können hierbei unterschieden werden:

- Information und Sensibilisierung: Öffentliche Akteure informieren die Bevölkerung und weitere Schlüsselakteure im Einzugsbereich des Projektes.
- Befragungen: Öffentliche Akteure holen die Meinung einiger oder aller Bürger bzw. Schlüsselakteure eines Gebietes ein. Die Befragungen können verpflichtend (öffentliche Anfragen) oder freiwillig sein (Volksentscheid, Fragebögen).
- Abstimmung aller Beteiligten: Durch die Einbeziehung aller Behörden, Techniker, Anwohner und weiterer Akteure in ein bestimmtes öffentliches Projekt wird in einem gemeinsamen Entscheidungsprozess ein Ergebnis erreicht, welches von der Mehrheit getragen wird.
- Mitentscheidung: Die Entscheidungsgewalt über die wichtigsten Punkte des Projektes wird auf alle verteilt.

Der Grad der Integration hängt stark von der Rolle der beteiligten Akteure und deren Fähigkeiten der Einflussnahme auf das Projekt, ihrer Verfügbarkeit und Legitimität sowie vom Zugang zu Ressourcen (ob finanzielle, institutionelle, politische, etc.) ab.

Die Akteure oder Interessensgruppen können in den gesamten Prozess oder in die Bearbeitung spezieller Aufgabengebiete einbezogen werden.

Die Entscheidung zum Öffentlichkeitsgrad können durch folgende Punkte beeinflusst werden:

- Umfang und Art der erwarteten Beiträge von den einbezogenen Akteuren und Organisationen,
- vom übergeordneten Ziel der in den Prozess eingebundenen Akteure und
- der Möglichkeit externer Akteure, Entscheidungen zu beeinflussen und das Projekt zu ändern.

Festlegung von Zielen und erwartete Ergebnisse

Die Festlegung klarer Ziele und die erwarteten Ergebnisse bestimmen die Ausrichtung des Projektes und tragen dazu bei, den allgemeinen Rahmen für eine effektive Zusammenarbeit zu schaffen. Schlüsselpersonen können auf diesem Wege identifiziert und entsprechend in das Projekt einbezogen werden.

Die Initiatoren des Projektes sollten den übergeordneten Rahmen bestimmen, jedoch können weitere wichtige Akteure und Organisationen frühzeitig in den Prozess eingebunden werden, um gemeinsame Visionen der Projektergebnisse zu entwickeln.

Implementierung von Steuerungsprozessen

Die Umsetzung von Steuerungsprozessen erfordert eine klare Vorgehensweise und eine Verpflichtungserklärung von allen Beteiligten, um sicherzustellen, dass der Steuerungsprozess einen Mehrwert für die Entwicklung von politischen Aktivitäten beiträgt.

Bestimmung der Vorgehensweise und Abläufe und Organisation aller Beteiligten

Eine gemeinsame Akteursstrategie sollte die allgemeine Vorgehensweise und die verschiedenen Meilensteine des Projektes beinhalten.

Vor Festlegung dieser Strategie muss eine Überprüfung des politischen Kontextes der bestehenden Strukturen und Arbeitsbeziehungen (auch informelle Beziehungen) durchgeführt werden. Dies hilft festzustellen, ob eine Ad-hoc-Struktur erforderlich ist oder ob Änderungen an bestehenden Steuerungsprozessen vorgenommen werden müssen. Die Analyse deckt mögliche Lücken oder Mängel bei den Mechanismen für die Zusammenarbeit oder der Entscheidungsfindung auf und bietet die Möglichkeit, die Beziehungen zwischen den verschiedenen Behörden oder Organisationen zu festigen und durch gemeinsames öffentliches Auftreten die Effizienz des Projektes zu stärken.

Bestimmung der Methodik

Bei der Festlegung eines effektiven Steuerungsprozesses sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- eine begrenzte Anzahl von Steuerungsstrukturen und Diskussionsforen, um bei der Koordinierung nicht zuviel Zeit zu verlieren,
- eine eindeutige Identifizierung der Aufgaben und Funktionen aller Partner, deren Zusammensetzung und deren Beziehungen zu anderen Organisationen oder Strukturen.

Kommunikation organisatorischer Details

Der Steuerungsprozess sollte auch in praktischer Hinsicht klar definiert und kommuniziert werden, so dass alle beteiligten Partner in der Lage sind, die Voraussetzungen ihrer Teilnahme und ihre Rolle im Gesamtprozess richtig zu bewerten. Folgende Punkte sollten beachtet werden:

- Projektzeitplan (Projektstart, Meilensteine usw.) und die übergeordneten Ziele,
- Art der Diskussionsforen (Arbeitstreffen, Netzwerk, formalisierte Partnerschaften, usw.)
- Dauer und Häufigkeit der Arbeitstreffen
- Verfügbarkeit von Ressourcen: Informationen, Arbeitspapiere, usw.
- Ergebnisse (prognostizierte Ergebnisse des Prozesses) und ihre beabsichtigte Verwendung in Bezug auf die Strategie, Maßnahmen oder das Monitoring

Mobilisierung aller Akteure

Weiterhin ist es wichtig, die Motivation der beteiligten Partner zu verstehen, um ihr Interesse und ihre Bereitschaft an der Teilnahme zu steigern. Öffentliche und private Akteure wirken aus drei Hauptgründen am Beratungsprozess mit:

- um Informationen zu erhalten, die sie direkt betreffen,
- um ihren Widerspruch einzulegen (oder zumindest um ihre Sicht oder ihre Forderungen darzustellen) und
- um bei der Projektgestaltung mitzuwirken.

Kurz- oder mittelfristige Interessen können ein entscheidender Faktor bei der Mobilisierung privater Akteure wie z.B. Unternehmen sein. Größere Unternehmen haben Schwierigkeiten bei langfristigen Verpflichtungserklärungen, weil sie oft bereits an Governance-Prozessen auf nationaler Ebene beteiligt sind. Kleinere Unternehmen beteiligen sich aufgrund fehlender Ressourcen ungern an einem solchen Prozess. Es können spezielle Diskussionsforen eingerichtet werden, um diese Einschränkungen zu berücksichtigen (Unternehmerfrühstück, Mittagessen, etc.).

Eine Person oder eine Arbeitsgruppe sollte zur Vorbereitung (und bei Bedarf zur Prüfung) der Methodik, des Prozessmanagements, der Organisation von Meetings, der Weitergabe von Informationen an die Teilnehmer sowie der Zusammenstellung von Beiträgen festgelegt werden. Es sollte auch ein fester Ansprechpartner für alle beteiligten Akteure bestimmt werden.

Ausbau von Fähigkeiten und Informationsaustausch

Die Beteiligung von verschiedenen Partnern, die normalerweise nicht in Politikentwicklungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden sind, erfordert:

- eine Lernphase, um Wissenslücken in folgenden Bereichen zu schließen: Mechanismen des Klimawandels, Energie und Treibhausgasemissionen, die Situation der betroffenen Organisation oder des betroffenen Gebietes,
- Informationen: zu den Zielen, zum Zeitplan, zu den erwarteten Ergebnissen des Prozesses und der Zusammenhänge des Projektes (rechtlich, politisch, usw.),
- Weiterbildung der Teilnehmer: dies ist notwendig, wenn Fähigkeiten oder spezifisches Wissen von den Beteiligten gefordert ist, um den Kontext zu verstehen oder die Kernfragen zu diskutieren.

Der Austausch von Wissen und Informationen ist die Grundlage, um einen Dialog in Gang zu setzen. Letztendlich ermöglicht er den Aufbau und die Entwicklung einer gemeinsamen Vision. Der Ausbau von Fähigkeiten durch die Bündelung von Fachkenntnissen, Kompetenzen und Know-How ist der wichtigste Erfolgsfaktor, um ein ausreichendes Maß an gemeinsamer Effektivität zu erreichen.

Ständiger Informationsaustausch und ein gewisses Maß an Transparenz im Governance-Prozess sind für die Einbindung aller Teilnehmer unerlässlich. Allerdings kann komplette Transparenz kontraproduktiv sein, da Governance nicht gleichbedeutend mit vollständiger Gleichberechtigung aller Beteiligten ist.

Evaluierung des Steuerungsprozesses

Klimaschutz erfordert ein breites Spektrum an Know-how mit Unterstützung aller Organisationen und Sektoren. Dies erfordert oft eine Anpassung der "traditionellen" Beziehungen zwischen den staatlichen Strukturen und Entscheidungsträger auf der einen Seite und Interessengruppen, Zivilgesellschaften usw. auf der anderen Seite.

Die Beurteilung der Rahmenbedingungen für den Governance-Prozess kann sinnvoll sein - vor allem weil Indikatoren (z. Bsp. Zahl von Tagungsteilnehmern, Zahl der Publikationen, getroffene oder nicht getroffene Entscheidungen usw.) nicht ausreichend sein können, um den Steuerungsprozess zu beurteilen. Governance-Prozesse müssen als ganzes Element untersucht werden und sollten offen und fortschrittlich sein. Dies kann durch eine externe Evaluierung oder eine Selbsteinschätzung erfolgen. Die Auswertung des Governance-Rahmens sollte folgende Elemente beinhalten:

- Lessons learned – Was wurde gelernt?,
- Relevanz der Governance-Rahmenbedingungen (im Vergleich zu anderen Steuerungsprozessen oder traditionellen Abläufen der Zusammenarbeit),
- Strategische Positionierung,
- Effektivität: erwartete Ergebnisse in Bezug auf Annahmen und Ziele,
- Effizienz in Relation zu den eingesetzten Ressourcen und Mitteln (Divergenz zwischen Ergebnis und finanziellen Mitteln, Fachwissen, Organisation, usw.),
- interne und externe Akzeptanz des Projektes und
- Identifizierung der besten Vorgehensweise.

Die Evaluierung kann entscheidend zum künftigen politischen Handeln im Kampf gegen den Klimawandel beitragen. Tatsächlich ist Klimaschutzpolitik ein Thema, in dem zahlreiche Wechselwirkungen zu anderen Politikbereichen bestehen.

Allerdings kann die Auswertung auch restriktiv als Performance-Beurteilung angesehen werden. Es ist daher wichtig, die Ziele der Bewertung klar zu kommunizieren um sicherzustellen, dass die Gutachter in der Lage sind, die Analyse auf allen Ebenen der Organisation durchzuführen (einschließlich der Verwaltung und politischen Ebenen) und darüber hinaus (es wäre interessant wichtige Interessengruppen zu konsultieren).

Umsetzung von Koordinierungsmechanismen

Mechanismen für die Koordination und Regulierung sind notwendig, da sich Kooperationen auf mehreren unterschiedlichen Ebenen nicht selbst regulieren. Die Beteiligung der Akteure ist abhängig von ihren Fähigkeiten, der direkten Einflussnahme auf die Umwelt und ihrer Verantwortung. In dieser Hinsicht unterscheidet sich Governance vom Regieren.

Eine klare Definition der Beteiligung von Interessengruppen und Akteuren und die Festlegung der Verbindungen zwischen Governance-Prozess, Management und Leitung sind erforderlich. Regionale Behörden spielen eine wichtige Rolle bei der:

- Umsetzung der Mechanismen zur Koordination zwischen den horizontalen und vertikalen Ebenen: Information, Vorschlag der Arbeitsmethodik usw.,
- Festlegung der Verantwortlichkeiten (lokale Behörden und Entscheidungsträger) im Rahmen des Governance-Prozesses, Entscheidungen und getroffenen Maßnahmen,
- Sicherstellung der allgemeinen Zusammenarbeit und Monitoring der Erreichung der Gesamtziele und
- Gewährleistung eines politischen Handlungsrahmens.

Klare Festlegung der Verantwortungen

Verantwortung ist ein wesentlicher Aspekt für den Aufbau von Vertrauen und die Unterstützung des Governance-Prozesses. Gewählte Repräsentanten und Behördenden tragen Verantwortung und auch die Rechenschaft für öffentliche Dienstleistungen, ihr Handeln und die damit verbundenen Entscheidungen. Die Verantwortung ist ein Bestandteil einer Strategie oder Maßnahme, welche sich i.d.R. in einen übergeordneten Rahmen (z.B. Umsetzung nationaler Ziele) einfügt und somit eng an übergeordnete Behörden (nationale Regierung) gekoppelt ist. Zu beachten ist hierbei:

- Transparenz der Informationen,
- Klar definierte Regeln für das Verhältnis zwischen den verschiedenen Interessengruppen (vor allem zwischen der Öffentlichkeit, Politikern und Unternehmen usw.), ihren Tätigkeitsfeldern und ihren Verantwortlichkeiten,
- Unabhängige Prüfung der Ergebnisse oder die Definition der Anforderungen für die Kontrollen und
- Unterzeichnung einer Erklärung, wo Regeln, Rechte und Pflichten aller Beteiligten festgelegt sind.

Einrichtung von Kontrollmechanismen

Die Koordination des Steuerungsprozesses kann durch eine kritische Bewertung von Seiten der politischen und sonstigen Entscheidungsträger gestärkt werden. Die Einrichtung von Kontrollen zielt auf verschiedene Punkte ab:

- Prüfung des Projektes und des politischen Ansatzes auf konstruktive Weise,
- Bilanzierung der Auswirkungen des Gesamtprozess und
- Probleme identifizieren und entsprechende Lösungen finden.

Eventuell erfordert dies eine externe Prüfung oder die Einbindung eines unabhängigen Experten oder einer Expertengruppe, welche auf die Analyse politischer Entscheidungsprozesse spezialisiert sind.

Sicherstellung der Transparenz im Entscheidungsprozess

Governance-Prozesse dienen häufig der Entwicklung geeigneter Politikinstrumente und beeinflussen Entscheidungen durch die Zuarbeit von Ideen, Perspektiven und Fachwissen. Um Missverständnisse im Steuerungsprozess zu vermeiden sollte klar kommuniziert werden, wann die Tätigkeiten einzelner Beratungsgruppen enden, wer Entscheidungen trifft und welche Verantwortlichkeiten sich daraus ergeben. Das sind die Bedingungen für eine effektive Steuerung.

Durch die Definition der allgemeinen Governance-Rahmenbedingungen und der Reporting-Struktur (Hierarchie) zwischen den verschiedenen, am Prozess beteiligten Gruppen können die Bedingungen zu Beginn des Prozesses geklärt werden. Ein weiterer Punkt zur Sicherstellung der Transparenz ist das Informieren aller beteiligten Akteure und der breiten Öffentlichkeit über die verschiedenen Schritte, welche zu den Entscheidungen geführt haben.