

Leitfaden zur Erstellung einer Integrierten Entwicklungsstrategie zur Bewerbung als AktivRegion in der ELER Förderperiode 2014 - 2020 in Schleswig-Holstein

Stand 20.3.2014

Auftragnehmer:

Fischerstraße 3, 30167 Hannover

www.entera.de

Zusammenstellung: Kim Pollermann



Vorbemerkung: Der Leitfaden wurde insbesondere auf Grundlage der Verordnung des Gemeinsamen Strategischen Rahmens (GSR), der ELER-Verordnung, der gemeinsamen Anleitung der vier Generaldirektionen und dem Programmentwurf in Schleswig-Holstein erstellt (Übersicht der Dokumente in Anhang 3). Zur Ausformulierung erfolgten umfangreiche Konsultationen mit den Akteuren der AktivRegionen: u.a. mit der AG Leader, beim Regionalmanagertreffen des Regionen Netzwerkes sowie eine Vorstellung auf dem landesweiten LAG AktivRegionen Beiratssitzung am 31.10.2013.

In diesem Leitfaden werden Mindest- und Qualitäts-Kriterien für die Entwicklungsstrategien definiert und das Auswahlverfahren dargelegt.

Diese Version ist eine (nach der vorläufigen Fassung vom November 2013) weitgehend abgeschlossene Fassung. Es können sich aber noch Präzisierungen/ Änderungen ergeben (z.B. nach Erscheinen der ELER-Durchführungsverordnung).

Wo möglich enthält die jetzige Fassung Verweise auf offene Fragen, um insgesamt ein hohes Maß an Verlässlichkeit und Orientierung zu bieten.

Autor:

Kim Pollermann

Auftraggeber:

Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume
Mercatorstraße 3
24106 Kiel

Auftragnehmer:

entera, Hannover

Ansprechpartner: Dr. Kim Pollermann

kim.pollermann@ti.bund.de

Inhaltsübersicht:

1. Aufgabenstellung der Integrierten Entwicklungsstrategien.....	4
Rahmensetzung für die Entwicklungsstrategien	4
Strategieerstellung als Planungsprozess	6
Beteiligte der Strategieerstellung	7
Fokussierung und Ziele der Entwicklungsstrategie	8
Projektentwicklung mit Leader-Mehrwert	10
2. "Blick zurück nach vorn" - Evaluierungsergebnisse zu den Integrierten Entwicklungsstrategien.....	13
3. Anforderungen an die Integrierten Entwicklungsstrategien: Gliederung sowie Mindest- und Qualitätskriterien	19
4. Auswahlverfahren: Ablauf und Zeitplanung	36

Anhang 1:

Grundelemente Leistungsbeschreibung für die IES-Erstellung

Anhang 2:

Übersicht über Gewichtung der Kriterien und Mindestpunktzahl

Anhang 3:

Übersicht über Verordnungen und weitere rahmensetzende Dokumente

1. Aufgabenstellung der Integrierten Entwicklungsstrategien

Nach den positiven Erfahrungen mit dem LEADER-Ansatz, der in Schleswig-Holstein über die AktivRegionen umgesetzt wurde, werden die "Integrierten Entwicklungsstrategien" (IES) auch in der ELER - Förderperiode 2014-2020 eine wesentliche Grundlage der Förderpolitik bilden.

Die Entwicklungsstrategien sind die gemeinsame Handlungsgrundlage für die regionalen Akteure, und die darin enthaltenen Ziele sind das zentrale Kriterium für die Auswahl von Projekten. Dazu stehen pro Region voraussichtlich EU-Gelder vom 3 Mio. Euro zur Verfügung.

Rahmensetzung für die Entwicklungsstrategien

Eine Integrierte Entwicklungsstrategie beschreibt ein abgestimmtes Handlungskonzept, um regionale Ziele zu erreichen und zugleich Beiträge für die EU-Strategie für ein intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum zu leisten. Diese Strategie wird von einer Lokalen Aktionsgruppe (LAG)¹ entworfen und umgesetzt. Zentrale Anforderungen seitens der EU sind:

- Die Entwicklungsstrategie muss zu den **Zielen eines entsprechenden Programms** - hier dem EPLR in Schleswig-Holstein - beitragen. Dazu müssen spezielle Ziele und Prioritäten auf regionaler Ebene ermittelt werden, um auf regionale Anforderungen reagieren zu können, während sie gleichzeitig zu den im EPLR festgelegten strategischen Zielen passen.
- Die Entwicklungsstrategie wird auf Grundlage einer **SWOT Analyse** (engl. für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken)) und der regional identifizierten Bedarfe ausgearbeitet. Daraus werden **konkrete messbare Ziele** abgeleitet, um Entwicklungs Herausforderungen in dem Gebiet nachhaltig zu lösen. Sowohl die SWOT-Analyse als auch die Entwicklung der Strategie sollen auf partizipativ erfolgen.
- Die Entwicklungsstrategie fördert **Verknüpfungen zwischen Entwicklungsaktivitäten**. Anstelle eine Liste von nicht miteinander verknüpften Projekten, sollen Strategien aufeinander abgestimmte Aktionen enthalten. Die in der Region ausgewählten Projekte leisten Beiträge zu den Zielen der Entwicklungsstrategie und ergänzen sich gegenseitig.
- Die Entwicklungsstrategie ist **integriert und auf mehrere thematische Sektoren**² bezogen. Die Integration kann sowohl durch einen sektorübergreifenden als auch einen akteursgruppenübergreifenden³ Ansatz erfolgen. Auch wenn der Ausgangspunkt ein

¹ Als Neuerung der zukünftigen Förderperiode kann das Prinzip von Lokalen Aktionsgruppen nicht nur beim Landwirtschaftsfonds angewendet werden. So gibt es eine "Gemeinsame Anleitung der Generaldirektionen AGRI, EMPL, MARE UND REGIO der Europäischen Kommission zur gemeinschaftsgeführten lokalen Entwicklung in Europäischen Struktur- und Investitionsfonds" aus der die folgenden EU-Anforderungen stammen.

² Beispiele für thematische Sektoren: z.B. Tourismus, Energie, Bildung, Landwirtschaft, Fischerei, Verkehr etc.

³ Also z.B. verschiedene Akteuren innerhalb eines Sektors (z.B. Umweltverband/ staatliche Nationalparkverwaltung) oder einer Versorgungskette (z.B. Landwirt/ Käserei/ Einzelhandel).

bestimmter thematischer Sektor (zum Beispiel Fischerei oder Tourismus) oder eine eng begrenzte Aufgabe/ Zielgruppe sein kann, sollte die Strategie Verknüpfungen zu anderen thematischen Sektoren und Akteursgruppen unterstützen, da diese neue Möglichkeiten eröffnen und notwendig sind, um die langfristige Entwicklung der Region zu fördern.

- Die Strategien sollen **modellhaften/ innovativen Charakter** haben. Sie sollen auf die Einführung neuer Ideen und Herangehensweisen im Gebiet hinarbeiten und nicht einfach gewohnte Abläufe fortsetzen. Innovation kann viele verschiedene Formen annehmen: z.B. neue Dienstleistungen, neue Produkte oder neue Organisationsmethoden. Innovation kann nur in Bezug auf die lokale Situation bewertet werden. Dabei ist die Effektivität eines innovativen Ansatzes im Vergleich zu bestehenden Ansätzen, die in der Region angewandt werden, zu betrachten: eine Aktion, die an einem bestimmten Ort innovativ ist, kann woanders bereits verwendet worden sein.
- **Kooperation und Vernetzung mit anderen Gebieten** kann eine Schlüsselkomponente der Strategie sein. Kooperation beginnt auf regionaler Ebene zwischen den in der Lokalen Aktionsgruppe vertretenen thematischen Sektoren und Akteursgruppen. Überregionale Kooperation kann sich stufenweise aus einem Erfahrungsaustausch heraus entwickeln, bis hin zum Transfer einer viel versprechenden Praxi. Kooperationen mit anderen LAGn⁴ kann ein strategisches Werkzeug sein, um die "kritische Masse" zu erreichen, die für manche Projekte benötigt wird. Eine LAG kann mit einer benachbarten LAG, aber auch mit entfernten LAGn zusammenarbeiten. Kooperationsprojekte können über nationale Grenzen hinaus durchgeführt werden (einschließlich Länder außerhalb der EU), was der lokalen Entwicklung einen zusätzlichen europäischen Mehrwert verschafft. **Neben Kooperationsprojekten einzelner LAGn sollten landesweite Kooperationen vieler (≥ 10) LAGn zu bestimmten Themen angestrebt werden, um gemeinsame Lösungsmodelle für ähnliche Herausforderungen zu erproben und landesweit umzusetzen.**
- Eine überregionale Vernetzung ermöglicht es den Lokalen Aktionsgruppen **Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen**. Diese kann formalen Charakter haben (Einbeziehung von LAGn, Verwaltungsbehörden und anderen Interessenvertretern) und durch Unterstützungseinheiten auf regionaler bzw. schleswig-holsteinischer, nationaler und europäischer Ebene gefördert werden⁵. Vernetzungen der LAGn können auch auf freiwilliger Basis organisiert werden (nationale oder regionale LAG Netzwerke), wobei deren Netzwerk⁶ die Mitglieder repräsentiert, z.B. in Verhandlungen mit den Verwaltungsbehörden.

Kommentar [K1]: Um diese Möglichkeit für Schleswig-Holstein zu bewerben, erfolgte diese Ergänzung

⁴ Oder einer gemäß EU-Vorgaben einer LAG gleichgestellten Partnerschaft.

⁵ Beispiele für unterstützende Strukturen für die Vernetzung können im Kontext von LEADER und FARNET im Zeitraum 2007-2013 gefunden werden (siehe www.farnet.eu und www.enrd.eu).

⁶ Ein Beispiel eine solchen Vernetzung auf Bundesebene ist die Bundesarbeitsgemeinschaft der LAGn (BAG LAG): <http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/regionen/leader/bag-lag/>

Strategieerstellung als Planungsprozess

Die Entwicklungsstrategie ist ein zentrales Element im Planungsprozess, sie stellt ein abgestimmtes Handlungskonzept für die ländliche Entwicklung in der Region dar. Darin enthalten sind insbesondere Bestandsaufnahmen, Bewertungen, Ziele und Projekte sowie Angaben zur (Selbst)Evaluierung.

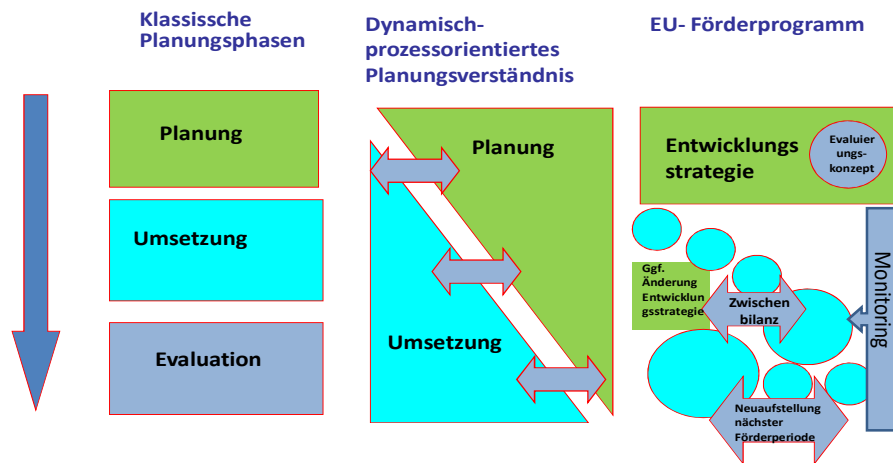
Die einschlägige Planungsliteratur⁷ bietet Hinweise für die Gestaltung der Entwicklungsstrategien und ihre Rolle im Planungsprozess. Dabei ist für dynamische Prozesse ein paralleles Wechselspiel zwischen Planung, Umsetzung und Evaluierung typisch (s. Abb. 1).

Ein empfehlenswertes Vorgehen für Entwicklungsstrategien, die unter EU-Rahmenbedingungen geplant werden, ist in Abb. 1 verdeutlicht. Bezüglich der zeitlichen Abfolge der Planungsschritte sollte die Stärken-Schwächen-Analyse bereits vor Beginn der eigentlichen Strategieerstellung erfolgen, um eine zügigere Planung der Entwicklungsstrategie zu ermöglichen. Ebenfalls wichtig sind direkt bewilligungsreife Projekte, die frühe Erfolge ermöglichen. Denn eine zu große zeitliche Lücke zwischen Planung und Umsetzung kann durch Wartezeiten zu Motivationsverlusten führen.

Die Selbst(Evaluierung) soll von Anfang des Planungsprozesses an mitgedacht werden. Somit enthält die Strategie ein regionsspezifisches Evaluierungskonzept. Durch ein fortlaufendes Monitoring werden notwendige Informationen gesammelt. In einer Zwischenbilanz kann die Zielerreichung überprüft werden, woraus sich eine Überarbeitung der Strategie ergeben kann.

Abbildung 1: Planungsverständnisse und Integrierte Entwicklungsstrategien

⁷ z.B. Lindloff & Schneider (2001), Haimayer (1997), Pollermann (2004), Behrens et al. (2002).



Beteiligte der Strategieerstellung

Die **Erstellung der Integrierten Entwicklungsstrategien** erfolgt in einem Prozess mit unterschiedlichen Beteiligten. Eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg der Planung ist eine frühzeitige Beteiligung der regionalen Akteure, die nicht nur Informationen abfragt, sondern insbesondere in der Phase der Zielerarbeitung auch das gemeinsame Verantwortungsgefühl der Partner fördert.

Die jeweiligen Lokalen Aktionsgruppen (LAG) sind die treibende Kraft hinter dem Entwurf und der späteren Umsetzung der Strategie. Das Zusammenfinden einer Gruppe potentieller Partner (z.B. die jetzige LAG) ist normalerweise der Startpunkt für die Arbeit an der Strategie.

Die mit den regionalen Akteuren abgestimmte Prozessgestaltung und die Federführung für das Schreiben der neuen Entwicklungsstrategie soll durch ein externes Büro erfolgen, das bestehende Regionalmanagement kann Vorarbeiten - insbesondere zur Bestandsaufnahme und zum Rückblick auf die derzeitige Förderperiode - übernehmen.

Während die ursprüngliche Gruppe ihre Analyse der Ausgangssituation entwickelt, wird sie normalerweise weitere Mitglieder aus verschiedenen thematischen Sektoren ansprechen. Die Strategie und die Lokale Aktionsgruppe (LAG) werden parallel aufgebaut. Die progressive Integration neuer Sektoren in die Strategie wird unterstützt durch eine progressive Veränderung der LAG durch Vertreter neuer Sektoren. Dieser iterative (also sich wiederholende) Prozess sollte nicht aufhören, wenn die Strategie bei dem zuständigen Ministerium (= MELUR) eingereicht ist. Die LAG sollte eher als ein dynamisches Gremium angesehen werden, das sich selbst an die regionalen Anforderungen anpasst. Beispielsweise können flexibel nach Bedarf Projektgruppen mit neuen Beteiligten gebildet werden.

Fokussierung und Ziele der Entwicklungsstrategie

Zur Fokussierung erfolgt vor dem Hintergrund der Analyse der regionalen Situation eine Auswahl von Kernthemen. Die durch die AktivRegion formulierten Kernthemen fokussieren auf einzelne Aspekte der vier bereits formulierten Schwerpunkte.

Die Anzahl der Kernthemen ist nicht vorgeschrieben, je nach Ausrichtung der Strategie sind sechs bis zehn Kernthemen zu empfehlen. Dabei ist mindestens ein Kernthema im Bereich Klimaschutz zu entwickeln, die anderen sind frei zu den vier Schwerpunkte wählbar.

Insgesamt erfordern die neuen Förderbedingungen eine stärkere Fokussierung auf konkrete Ziele. Daher wurde in Schleswig-Holstein für die neue Förderperiode die Begrifflichkeit "Kernthema" eingeführt. Eine klare Formulierung eines Kernthemas fördert ein zielorientiertes Handeln. Die Projekte sind somit stringenter aus den Zielen (und der zugrundeliegenden SWOT) abgeleitet. Das Passen des Projekts zu den Zielen ist Bewilligungsgrundlage. Da im Verlauf der Prozesse nach der IES-Verabschiedung noch neue Ideen entwickelt werden können, ist darauf zu achten, dass neuartige Projekte mit besonderer Effektivität (hinsichtlich der Ziele) nicht durch zu enge Formulierungen der Kernthemen ausgeschlossen werden.

Messbare Zielformulierungen können Querschnittsaspekte einbeziehen: so kann Teil eines Ziels sein "x neue, modellhafte Ansätze zu entwickeln". Ähnlich können Aspekte wie die Aktivierung des ehrenamtlichen Engagements in die Zielformulierungen integriert werden. So ist es möglich Zielbeiträge von Projekten zu setzen, die keine einfach zu messende Wirkung haben. Dazu kann in die Zielformulierung aufgenommen werden, dass die Erkenntnisse der Projekte weiterverbreitet werden. Ein solcher Wissenstransfer ist wiederum messbar und sollte sowohl für erfolgreiche Projekte als auch für weniger erfolgreiche Projekte gelten (damit andere Regionen aus den Fehlern lernen können).

Zur weiteren Fokussierung kann die Entwicklungsstrategie auch eine **räumliche Schwerpunktsetzung** erörtern, wobei eine Schlussfolgerung sein kann, alle Kernthemen im LAG-Gebiet gleichermaßen zu bearbeiten. Auch kann definiert werden, ob Kernthemen über den gesamten Förderzeitraum behandelt werden oder eine **zeitliche Eingrenzung** angestrebt wird.

Durch **Ziele** wird ein zukünftiger, erstrebenswerter Zustand definiert. Dabei ist eine inhaltliche und eine zeitliche Dimension zu beachten ("Was soll bis wann erreicht werden?"). Um als Basis für eine Steuerung zu dienen, müssen die Ziele ausreichend konkret bzw. "SMART"⁸ sein.

Für eine umfassende **Selbstbewertung** sind **Ziele in unterschiedlichen Bereichen** sinnvoll. Neben den erforderlichen inhaltlichen Zielen der Entwicklungsstrategie bzw. zu den Kernthemen, sind Prozessziele zur Gestaltung der Beteiligung und zum Regionalmanagements („Wie wollen wir arbeiten?“) sinnvoll.

Kommentar [K2]: Hier sind die Zahlen dem aktuellem Diskussionsstand angepasst

Kommentar [K3]: Der Abschnitt ist wie angekündigt ergänzt, um für das Spannungsfeld " klarer Fokus der Kernthemen" vs. "Flexibilität" zu sensibilisieren

⁸ SMART ist die Abkürzung für: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminierbar (=Zeitangaben).

Ausführliche Hinweise und Beispiele für Selbstbewertungen finden sich in einem im Auftrag der Deutschen Vernetzungsstelle (DVS) erstellten "Leitfaden zur Selbstbewertung" (verfügbar ab **Frühjahr 2014**⁹).

Kommentar [KP4]: Der DVS-Leitfaden hat sich verspätet, bisher war Anfang 2014 vorgesehen

Bei der Ausformulierung der Ziele ist eine Abwägung hinsichtlich des **Zielniveaus** (hoch vs. niedrig) erforderlich, wobei die Regel gilt: hoch genug um anzuspornen, niedrig genug um erreichbar zu sein. So kann der Zielformulierung neben der Inhaltsbestimmung auch eine Motivierungsfunktion zukommen.

Zur Bewertung der Zielerreichung sind **Indikatoren** (Indikator = Anzeiger) zu entwickeln, die zum einen mit einem vertretbaren (bzw. leistbaren) Arbeitsaufwand zu erfassen und zum anderen nachvollziehbar, vergleichbar, weitestgehend objektiv und kontrollierbar messbar sind. Auswirkungen von Planungen können grundsätzlich auf zwei Arten definiert werden: handlungsorientiert (mit Output-Indikatoren) oder zustandsorientiert (mit Ergebnis-Indikatoren). Bei letzterem werden Zustände betrachtet, bei Ersteren wird überprüft, ob Handlungen durchgeführt wurden, die in der Regel zu den angestrebten Zustandsänderungen führen. Die Indikatoren sollten einen klaren Kausalzusammenhang widerspiegeln. Indikatoren, die zu stark von externen Faktoren beeinflusst werden, sind nicht geeignet. Aufgrund oftmals fehlender „objektiv“ messbarer Indikatoren kommt auch den jeweiligen subjektiven Standpunkten der Akteure eine wichtige Rolle zu, die wiederum in klare Indikatoren übersetzt werden können¹⁰. Die Definition von Indikatoren hilft manchmal unterschiedliche Vorstellungen zu identifizieren und daraufhin einen Konsens zu entwickeln.

Dabei ergibt sich aus den EU-Anforderungen ein klarer **Anspruch an die Messbarkeit der Ziele**. Allerdings sollte dies nicht heißen, nun Kernthemen mit möglichst einfach und quantitativ messbaren Zielen auszuwählen. Der Mehrwert vom Leader-Ansatz liegt ja oft in „weichen“ schwerer messbarer Wirkungen, wobei auch hier klar zu definierende (ggf. qualitative) Indikatoren möglich sind.

Außerdem müssen die von den Regionen gesetzten und überprüften Ziele später Informationen für die **Erreichung der Landesziele** liefern. Für die die "Leistungsgebundene Reserve" werden die EU-Indikatoren "Bevölkerung in LAG-Gebieten" und "geschaffene Arbeitsplätze" herangezogen.

Kommentar [K5]: Hier haben sich die EU-Pflichtvorgaben geklärt und sind nun ergänzt

Darüber hinaus sind die gesamten öffentlichen Ausgaben auszugeben, getrennt nach, den laufenden Kosten der LAG inkl. Sensibilisierung, den gebietsübergreifende und transnationale Kooperationsprojekte sowie den öffentliche und private Projekten.

Der vom Land gesetzte Zielrahmen, beinhaltet die Umsetzung von insgesamt 5 Kooperationsprojekten mit mehreren (Zielgröße ≥ 10) LAG AktivRegionen (unabhängig von

Kommentar [K6]: siehe Vorstellung auf dem Beirat von 14.3

Feldfunktion geändert

⁹ Aktueller Stand unter: <http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/regionen/leader/selbst-evaluierung/>

¹⁰ (Geißendörfer 2005: 117) (Splett 1999: 65)

den „normalen“ Kooperationen zwischen ≥ 2 LAGn). Diese können aus allen vier Schwerpunkten kommen und werden landesweit aggregiert. Weiterer schwerpunktübergreifender Indikator wird die Umsetzung von modellhaften Projekten mit neuen Handlungsansätzen sein ("neu" kann sich sowohl auf den Bezugsrahmen Schleswig-Holstein beziehen (dann als innovativ/modellhafte Projekte) oder auf den Bezugsrahmen Region (dies kann auch den „Import“ von passenden Ideen umfassen).

Zudem werden zu den vier Schwerpunkten vom Land Indikatoren entwickelt: Beispielsweise für den Schwerpunkt „Klimawandel & Energie“: eingesparte Menge CO² bzw. CO² - Äquivalente¹¹ und / oder den Ersatz fossiler Brennstoffe durch den Einsatz von erneuerbare Energien in kwh/a oder für den Schwerpunkt „Nachhaltige Daseinsvorsorge“ die Anzahl der beteiligten Kommunen/ Institutionen. Für den Schwerpunkt „Wachstum & Innovation“: zusätzlicher Umsatz pro Jahr und / oder Etablierung regionaler Wertschöpfungsketten und für den Schwerpunkt „Bildung“: erreichte Teilnehmerzahl (Teilnehmer/ Multiplikatoren). Eine Konkretisierung und ggf. Ergänzung erfolgt nach Vorliegen der Strategien.

Projektentwicklung mit Leader-Mehrwert

Über den Leader-Ansatz können also sowohl Projekte, die den Standardmaßnahmen als auch Projekte, die nicht den Standard-Maßnahmen entsprechen, gefördert werden.

Auch den Standard-Projekten kommt ein Leader-Mehrwert zu: z.B. durch die Einbindung in eine Integrierte Entwicklungsstrategie, die regionale Auswahl und Beratung durch die LAG und das Regionalmanagement (unter Leader-Mehrwert wird also der zusätzliche Nutzen von Leader-Projekten gegenüber einer Standardförderung ohne Lokale Aktionsgruppe definiert). Nicht-Standard-Projekte bieten insbesondere zusätzliche Chancen innovative Konzepte zu erproben oder kreative Ideen zu verwirklichen, die nicht in eng definierte Maßnahmentatbestände passen.

Zusätzlich erbringt Leader einen Mehrwert durch einen "Prozessnutzen": z.B. lernen sich Akteure kennen, entwickeln ein besseres Verständnis für die Sichtweisen anderer Akteursgruppen und/ oder etablieren neue Kommunikationswege. Ein solcher Prozessnutzen ist über die Leader-Projekte hinaus vorteilhaft für die Zusammenarbeit in der Region.

Durch die Vielzahl an Leader-Regionen bieten sich Möglichkeiten des Austausches und des voneinander Lernens. Es geht darum Wissen zu generieren und anderen Regionen zugänglich zu machen. Einen besonderen Mehrwert können landesweite Kooperationen zahlreicher oder sogar aller AktivRegionen bieten. Beispiele, wo ein solcher Mehrwert zum Tragen kommen könnte wären die Elektro-Mobilität¹². Auch Bereiche mit landesweit ähnlichen Herausforderungen böten sich an: z.B. Energieeffizienz öffentlicher Gebäude, Akzeptanz und Verständnis der

Kommentar [K7]: Das Unterkapitel wurde ergänzt, um Leader-Mehrwert-Möglichkeiten aufzuzeigen von deren effektiver Nutzung wird auch die zukünftige Wahrnehmung/Bewertung der EU zum Leader-Ansatz insgesamt abhängen

¹¹ Einsparung von CO² oder von (entsprechend umzurechnenden) anderen Treibhausgasen (z.B. CH⁴, N²O).

¹² Hier macht die Kooperation Sinn, wenn sich so z.B. ein landesweit passendes Steckersystem etablieren könnte.

Landwirtschaft in der Gesellschaft oder Aufgaben im Bildungsbereich, mobile Nahversorgung oder regionalen Wertschöpfungsketten.

Um einen großen Mehrwert zu erreichen, sollten bereits bei der Erstellung der Entwicklungsstrategie unterschiedliche Aspekte berücksichtigt werden. Wichtig ist, dass die Projektauswahlkriterien eine Bevorzugung von solchen Projekten gewährleisten, die die idealtypischen Vorteile des Leader-Ansatzes nutzen.

Eine Übersicht über besonders relevante Aspekte der Mehrwert-Optimierung findet sich in Tabelle 1.

Bei der Auswahl von Leader-Projekten sollte selbstverständlich eine hohe Wirkung angestrebt werden, gerade bei komplexen Lösungsansätzen ist das bisherige Wissen um die tatsächliche Wirkung oft noch gering. Das sollte aber nicht dazu führen, solche Projekte in der Auswahl schlechter zu stellen. Allerdings ist es dann wesentlich, dass die Erfassung der Wirkung mitbedacht wird: z.B. können Angebote der Daseinsvorsorge durch das Einsparen von Fahrwegen Klimaschutzwirkungen haben, dies ist in seinem Ausmaß weniger klar als eine Wärmedämmung, deshalb wäre es in dem Projekt einzuplanen, über eine Nutzerbefragung abschätzbar zu machen, welche Klimaschutzwirkung entsteht. Die Generierung von Wissen über die Wirkung neuer Interventionslogiken und die Kommunikation dieses Wissens in andere Regionen stellt einen wichtigen Leader-Mehrwert dar. Innovative Projekte müssen nicht zwingend im eigenen Prozess erfunden werden, auch der Import guter, praktikabler Ideen ist sinnvoll, wobei die eigenen guten Ideen durch integrierte Erfolgskontrollen für einen Export aufbereitet werden sollten.

Tabelle 1: Beispiele für einen Leader-Mehrwert

Möglicher Mehrwert:	Relevante Aspekte:
Ideen generieren	Arbeitsgruppen, LAG-Zusammensetzung (verschiedene Akteure bringen tendenziell mehr Kreativität)
Ideen akquirieren	Fördermöglichkeit in Öffentlichkeit bekannt machen, Kontakte mit anderen LAG und Sichtung von Projekten in SH, Deutschland und Europa
Projekte optimieren	Beratung in LAG-Beratung: kritisches Hinterfragen von Nutzen und Kosten, Anregungen für Verbesserungen Frühzeitige Einbindung der LLUR Beratung durch Regionalmanagements
Projekte wirken überlokal	Zusammenwirken über Gemeindegrenzen
Projekte wirken zusammen	Unterschiedliche Projekte unterstützen gleiche Ziele, das Ganze ist mehr als die Summe der Teile
Projekte passen auf regionale Situation	Projektidee nochmal mit SWOT und Zielen abgleichen
Projekte stoßen neue Projekte an	In der Region und darüber hinaus (dazu Projekterfolge kommunizieren, Nachahmer finden)
Erfahrungen der Projekte	Erfahrungen über Erfolgskontrollen auch anderen zugänglich machen
Überregionale Kooperation	Vernetzungen in SH (und darüber hinaus) nutzen
Prozess als Lernprozess	Unterschiedliche Akteure bringen unterschiedliche Sichtweisen und Voneinander Lernen, Weiterbildungsangebote nutzen

2. "Blick zurück nach vorn" - Evaluierungsergebnisse zu den Integrierten Entwicklungsstrategien

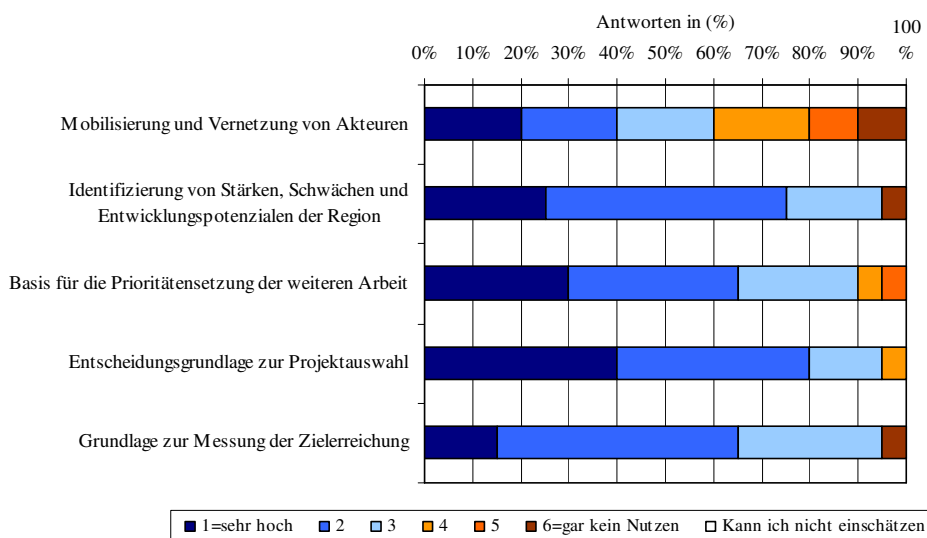
Im folgenden Kapitel werden die aktuellen Erfahrungen mit den Entwicklungsstrategien in Schleswig-Holstein im Spiegel von Evaluierungsergebnissen reflektiert, um für zukünftige Optimierungsansätze zu sensibilisieren.

Aussagen der RegionalmanagerInnen und LAG-Mitglieder zu den Entwicklungsstrategien

Insgesamt werden die Entwicklungsstrategien sowohl von den RegionalmanagerInnen (s. Abb. 2) als auch den LAG-Mitgliedern (s. Abb. 3) positiv bewertet.

Bei der **Nutzeneinschätzung durch die RegionalmanagerInnen** fällt die breite Streuung der Antworten für den Bereich "Mobilisierung und Vernetzung von Akteuren" auf. Hier wäre darauf zu achten, dass beispielsweise eine zunächst breite Mobilisierung, nicht durch eine lange Pause zwischen IES-Erstellung und Umsetzungsbeginn "verschenkt" wird. Für eine gute Vernetzung sollte auch überprüft werden, ob neue Akteure - über einen inneren Kreis hinaus - erreicht werden. Ansonsten fällt auf, dass die Funktion "Grundlage zur Messung der Zielerreichung" etwas weniger nützlich bewertet wurde als etwa die "Entscheidungsgrundlage zur Projektauswahl". Vor dem Hintergrund der gestiegenen EU-Anforderungen an die Messbarkeit von Zielen ist somit für die Formulierung von Zielen und diesbezüglichen Indikatoren ein deutlicher Optimierungsbedarf erkennbar.

Abbildung 2: Nutzen der Entwicklungsstrategie aus Sicht der RegionalmanagerInnen 2010

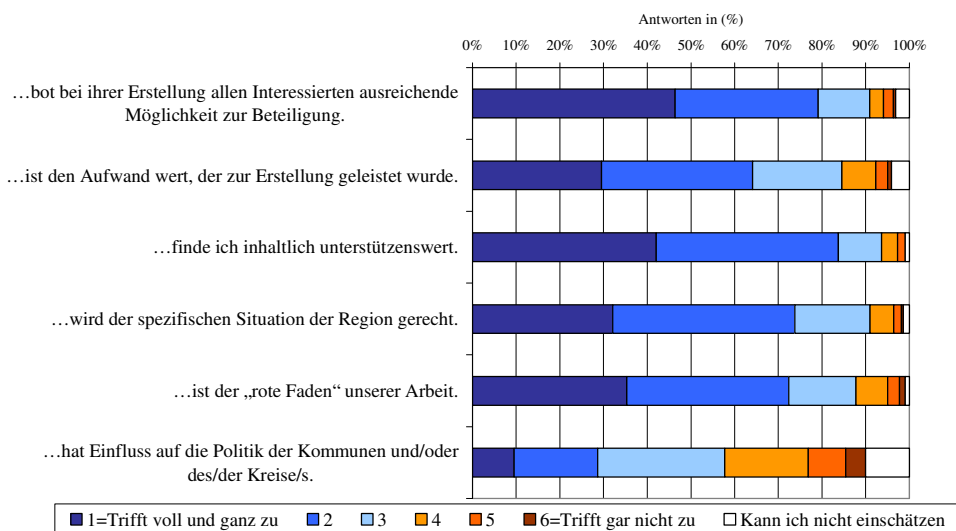


Quelle: Regionalmanagerbefragung (n=20), (Pollermann/Raue/Schnaut 2010)

Die LAG-Befragung 2009 ergab ebenfalls positive Bewertungen, insbesondere ist eine gute Unterstützung für die Inhalte zu erkennen. Weniger positiv wurde lediglich der Einfluss auf die Kommunalpolitik eingestuft. Dies ist allerdings bei manchen Themen auch gar nicht erforderlich, während bei anderen eine enge Vernetzung wesentlich sein kann.

Die Wiederholung der LAG-Befragung 2013 bestätigte die positive Einschätzungen bezüglich der Wirkung als "roter Faden" (und die gemischten Einschätzungen zum Einfluss auf die Kommunalpolitik). Die neu aufgenommene Frage, inwieweit die Entwicklungsstrategie eine legitime Entscheidungsgrundlage für die Verwendung öffentlicher Gelder ist, wurde positiv bewertet.

Abbildung 3: Aussagen zur Entwicklungsstrategie aus Sicht der LAG-Mitglieder 2009

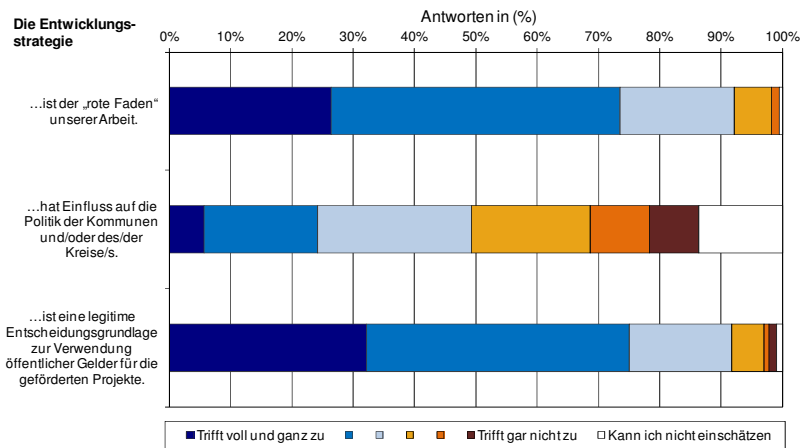


Quelle: LAG-Befragung (n=231), (Pollermann/Raue/Schnaut 2009)

Eine logische Voraussetzung, dass die Entwicklungsstrategie eine Steuerungswirkung entfaltet, ist ihre **Bekanntheit bei den LAG-Mitgliedern**. Hier weist ein Vergleich der Befragungsergebnisse von 2009 und 2013 darauf hin, dass der Wissensstand zur Entwicklungsstrategie zurückgegangen ist. 2013 antworteten 41,1 % mit "Ich kenne die gesamte Entwicklungsstrategie" (2009: 66,1 %), 34,5% mit "Ich kenne die für mich thematisch wichtigen Kapitel" (2009: 28,8 %) und 24,5% mit "Mir ist die Entwicklungsstrategie nur wenig bekannt" (2009 waren dies nur 5,1 %). Dass heißt, es sollte im Verlauf der nächsten Förderperiode etwa zur Halbzeit eine stärkere, erinnernde Bezugnahme auf die Entwicklungsstrategie erfolgen.

Abbildung 4: Aussagen zur Entwicklungsstrategie aus Sicht der LAG-Mitglieder 2013

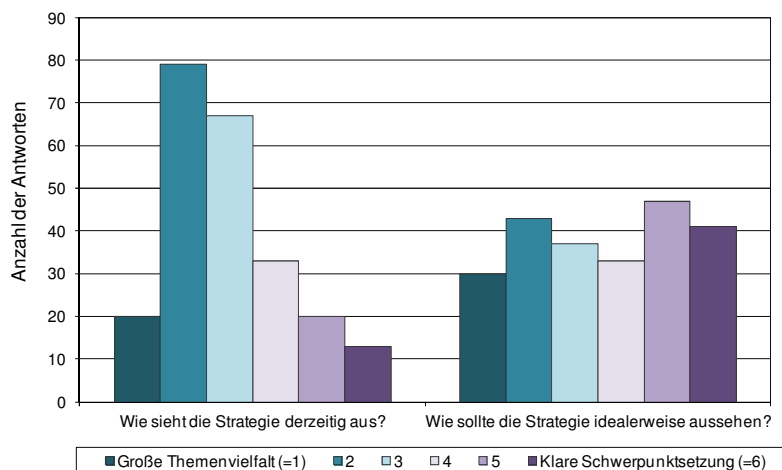
Inwieweit treffen die folgenden Aussagen zur Entwicklungsstrategie zu?



Quelle: LAG-Befragung (n=232) (Pollermann/Raue/Schnaut 2013)

Hinsichtlich der **Ausrichtung der Entwicklungsstrategie** zwischen „Themenvielfalt“ und „Schwerpunktsetzung“ zeigt sich aus Sicht der Befragten ein Trend zu einer stärkeren Fokussierung (vgl. Abb. 5), was auch den Vorstellungen der EU für die nächste Förderperiode entspricht. Was jedoch von den LAG-Mitgliedern unter „klarer Schwerpunktsetzung“ verstanden wird, ist sehr unterschiedlich. Für die nächste Förderperiode wird hier über die Anforderung einer fokussierten Auswahl und Konkretisierung von Kernthemen eine klare Vorgabe entwickelt.

Abbildung 5: Einschätzungen der LAG-Mitglieder zu den Integrierten Entwicklungsstrategien



Quelle: LAG-Befragung (n=232) (Pollermann/Raue/Schnaut 2013).

Bezug der Entwicklungsstrategie zu weiteren Erfolgsfaktoren

Für eine erfolgreiche ländliche Regionalentwicklung sind neben der Qualität der Entwicklungsstrategie weitere Faktoren wichtig. Dazu ermöglicht eine Betrachtung von **Erfolgsfaktoren** Einschätzungen, inwieweit in den AktivRegionen eine geeignete Basis für einen hohen Umsetzungserfolg der Entwicklungsstrategien entstanden ist.

Bei einer Befragung der RegionalmanagerInnen wurde sowohl die **prinzipielle Bedeutung** (also wie wichtig ist der Faktor für den Erfolg) als auch die **tatsächliche Ausprägung von elf Erfolgsfaktoren** in der eigenen AktivRegionen abgefragt (siehe Abb. 6a und Abb. 6b). Die Ergebnisse der Befragung zeigen:

- Allen diesen elf - aus der Literatur¹³ bekannten - Erfolgsfaktoren auch für die Praxis der AktivRegionen kommt eine hohe **Bedeutung** zu. Als besonders bedeutsam werden die Finanzmittel, das Vorhandensein von „Zugpferden“, das Akzeptanz- und Kooperationsklima, das Engagement der Beteiligten und die Unterstützung durch die regionale Politik bewertet. Die Einschätzungen zur Bedeutung der "Qualität der Entwicklungsstrategie" fielen demgegenüber etwas ab. Dies bedeutet nicht, dass diese zu vernachlässigen wäre. Vielmehr ist offensichtlich, dass neben den auf dem Papier stehenden Zielen und Projekten einer Entwicklungsstrategie gerade auch die akteursbezogenen Faktoren wichtig sind. Um diese akteursbezogenen Faktoren darzustellen, sollen in der Entwicklungsstrategie auch Aspekte wie die Organisationsstruktur und die Akteure dokumentiert werden.
- Die Einschätzungen zur **Ausprägung** der abgefragten Erfolgsfaktoren sind insgesamt positiv, wobei die prinzipielle Bedeutung in allen Bereichen eher höher eingestuft wird als die aktuelle Ausprägung in der eigenen Region. Am größten ist die Diskrepanz bei der Verfügbarkeit von Finanz- und Sachmitteln¹⁴. Dies weist darauf hin, dass es auch eine Aufgabe sein kann, über die ELER-Gelder hinaus weitere Finanzierungsquellen anzudenken. Auch weitere Faktoren wie das Akzeptanz- und Kooperationsklima sowie die Innovationsbereitschaft der Akteure könnten verbessert werden. Daher wären Förderungsmöglichkeiten von Lernen in den Prozessen sowie ggf. spezifische Weiterbildungsangebote zu prüfen. Bei der Innovationsbereitschaft könnte z. B. ein Austausch mit anderen Regionen und die Vorstellung erfolgreicher Beispiele dazu beitragen, dass die Akteure mehr Mut und Bereitschaft entwickeln, „Neues“ zu versuchen.

¹³ Die ausgewählten Erfolgsfaktoren knüpfen dabei an Literatur zu Erfolgsfaktoren in regionalen Entwicklungsprozessen an (vgl. Pollermann, 2004).

¹⁴ Hier ist aber auch zu beachten, dass die Befragten tendenziell kein Interesse an Mittelkürzungen haben, und dies das Antwortverhalten beeinflussen kann.

Abbildung 6a: Erfolgsfaktoren – prinzipielle Bedeutung und tatsächliche Ausprägung in den AktivRegionen nach Einschätzung der RegionalmanagerInnen

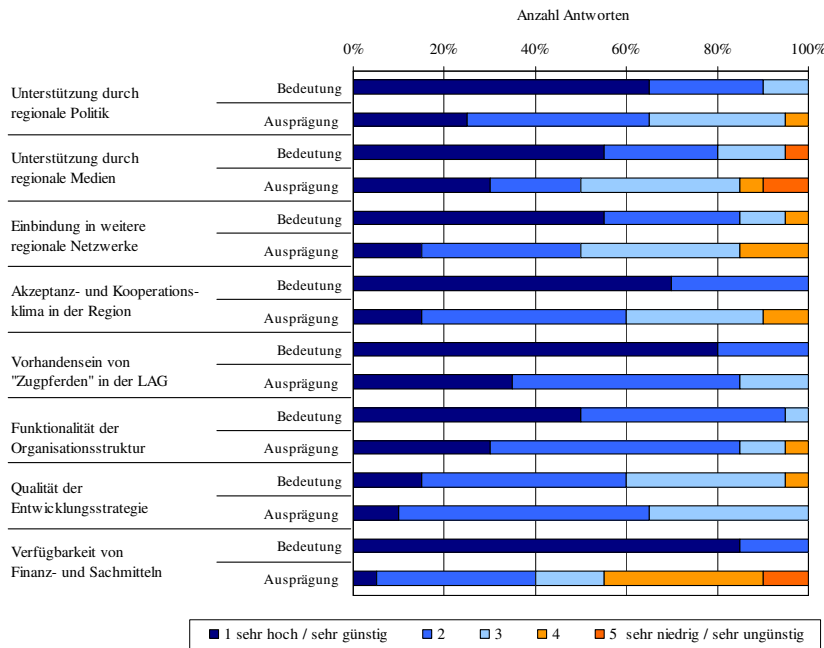
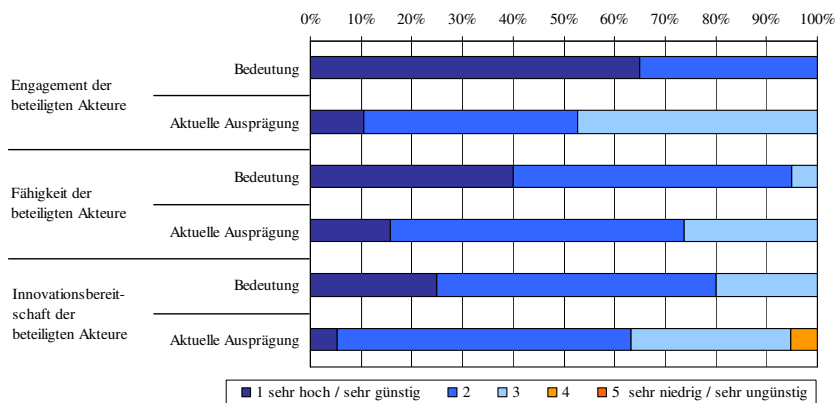


Abbildung 6b: Erfolgsfaktoren bei den Beteiligten – prinzipielle Bedeutung und tatsächliche Ausprägung in den AktivRegionen nach Einschätzung der RegionalmanagerInnen



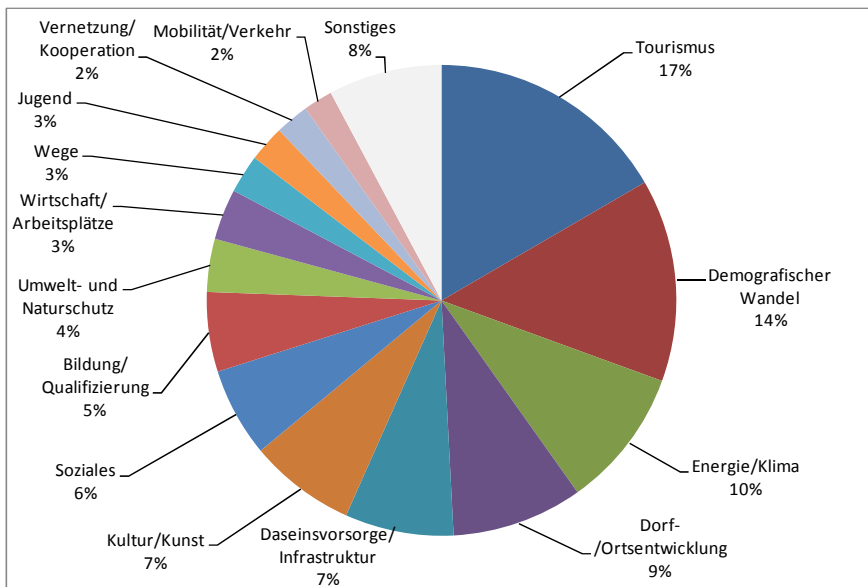
Quelle: Regionalmanagerbefragung (n=20) (Pollermann/Raue/Schnaut 2010)

Ausblick auf gewünschte Themen

In der LAG-Befragung 2013 wurde in einer offenen Frage nach Themen gefragt, die in der nächsten Förderperiode vorrangig bearbeitet werden sollten. Die von den Befragten genannten Themen lassen sich v. a. den Bereichen Tourismus, demografischer Wandel, Energie/Klima sowie Dorf- und Ortsentwicklung zuordnen, es gab auch zahlreiche weitere Nennungen zu ganz unterschiedlichen Themen (s. Abbildung 7). Die Zahlen in der Abbildung beziehen sich auf den Anteil an den Gesamtnennungen, das heißt, da die Befragten bis zu drei Themen nennen konnten, ist der Anteil der Befragten, der das jeweilige Thema genannt hat deutlich höher. Dabei sind viele Kategorien schwer zu trennen (z.B. Jugend/demografischer Wandel oder Soziales/Daseinsvorsorge). Deutlich wird, dass der Tourismus in vielen Regionen weiter als wichtige Perspektive gesehen wird. Hervorzuheben ist auch die hohe Anzahl von Nennungen für das Themenfeld Energie/Klima. Hier decken sich die Wünsche vieler LAG-Mitglieder mit den landespolitischen Zielsetzungen.

Vor dem Hintergrund der Schwerpunkte des Landes sind für die Entwicklungsstrategien also je nach Regionaler Ausgangslage und den Interessen der Beteiligten ganz unterschiedliche Kernthemen sinnvoll. Gerade die vielgewünschten Themen wie Demografischer Wandel und Klimaschutz sind auch sinnvoll in Kombination mit anderen Themen zu bearbeiten und können als Querschnittziele in ganz unterschiedliche Kernthemen integriert werden.

Abbildung 7: Für die Zukunft gewünschte thematische Schwerpunkte



Quelle: LAG-Befragung, n=602 (Pollermann/Raue/Schnaut 2013).

3. Anforderungen an die Integrierten Entwicklungsstrategien: Gliederung sowie Mindest- und Qualitätskriterien

Hintergrund: Vorgaben der EU für "Gemeinschaftsgeführte lokale Entwicklungsstrategien" (aus der gemeinsamen Anleitung der vier Generaldirektionen AGRI, EMPL, MARE UND REGIO)

Eine gemeinschaftsgeführte lokale Entwicklungsstrategie soll die folgenden Elemente enthalten:

- A: die **Definition des Gebietes und der Bevölkerung**, die von der Strategie umfasst werden;
- B: eine **Analyse des Entwicklungsbedarfs und des Potentials** des Gebietes, einschließlich einer Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT);
- C: eine **Beschreibung des Prozesses der Beteiligung** der regionalen Akteure und ggf. der Bevölkerung bei der Entwicklung der Strategie;
- D: **LAG-Strukturen**: eine Beschreibung der Verwaltungsarrangements für die Strategie, die die Fähigkeit der lokalen Aktionsgruppe demonstriert, die Strategie umzusetzen
- E: eine Beschreibung der **Strategie und ihrer Ziele**, eine Beschreibung des integrierten und modellhaften/innovativen Charakters der Strategie und eine Hierarchie der Ziele, einschließlich klarer und messbarer Ziele für Auswirkungen oder Ergebnisse. Angestrebte Ergebnisse können auf quantitative oder qualitative Weise dargestellt werden. Die Strategie muss mit den entsprechenden Programmen aller betroffenen und beteiligten Europäischen Struktur- und Investitionsfonds konsistent sein;
- F: ein **Aktionsplan**, der aufzeigt, wie die Ziele in Aktivitäten übersetzt werden;
- G: **Projektauswahlkriterien**, die Lokale Aktionsgruppe ist verantwortlich für die Auswahl von Projekten und muss sicherstellen, dass die ausgewählten Projekte mit der Strategie konsistent sind.
- H: Beschreibung von spezifischen Arrangements für die Bewertung (inkl. **Evaluierungskonzept**);
- I: den **Finanzplan** der Strategie, einschließlich der möglicherweise angedachten Querbezüge zu anderen Europäischen Struktur- und Investitionsfonds.

Aus den Anforderungen der EU ergeben sich einige klare Vorgaben, woraus sich bereits einige Muss-Kriterien ergeben, z.B. zum Entscheidungsfindungsprozess in der LAG, der nicht durch die öffentlichen Behörden oder irgendeine spezielle Interessengruppe dominiert werden darf.¹⁵ Zudem wird seitens der EU empfohlen, dass die lokale Aktionsgruppe die folgenden Kriterien erfüllen sollte:

- Sie muss *integrativ* sein; d.h. aus Partnern bestehen, die aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen kommen: öffentlicher Sektor, privater Sektor (Wirtschaft)

¹⁵ Basierend auf den Erfahrungen aus LEADER sollten die Stimmrechte mit einer Mitgliedschaft in einer LAG verknüpft werden. Es wird empfohlen, dass jedes LAG Mitglied nur eine Organisation gleichzeitig repräsentiert.

und Zivilgesellschaft und die den Charakter und den Schwerpunkt der Strategie widerspiegeln.

- Auch das Engagement nicht-öffentlicher Akteure ist entscheidend, um dies optimal zu ermöglichen, sollten geeignete Bedingungen für deren Mitarbeit in der LAG und bei der Projektentwicklung und -umsetzung geschaffen werden.
- Das Entscheidungsgremium soll darauf abzielen, dass es ein Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern repräsentiert sowie eine *faire Vertretung* spezieller Zielgruppen, die von der lokalen Entwicklungsstrategie betroffen sind, wie zum Beispiel junge Menschen, ethnische Minderheiten, benachteiligte Menschen, gewährleistet.
- *Funktionierende Prozeduren, Regeln und Strukturen zur Entscheidungsfindung* sollen sicherstellen, dass die Auswahl von Projekten mit den Zielen der Strategie konsistent ist, dass sie auf eine nicht diskriminierende und transparente Weise durchgeführt wurde und dass sie insbesondere jegliches Risiko für einen Interessenskonflikt vermeidet. In Bezug auf Letzteres sollten LAGn schriftliche Verfahrensweisen¹⁶ festlegen, um dieses Risiko zu handhaben.
- Mitglieder und Personal der LAG sollten insgesamt¹⁷ über die *entsprechenden Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen* verfügen, um den Entwicklungsprozess auf lokaler Ebene zu gestalten. Das Personal muss außerdem qualifiziert sein und / oder Erfahrung mit der administrativen/finanziellen Verwaltung von lokalen Projekten haben.
- *Sensibilisierung* erfordert Personal mit speziellen Kommunikations- und Organisationsfähigkeiten. Eine Aufgabe ist, insbesondere die schlechter gestellten Teile der regionalen Akteure und ggf. der Bevölkerung zur Beteiligung am lokalen Entwicklungsprozess zu ermutigen, indem sie die lokale Situation bewerten, potentielle Projekte identifizieren und entwickeln, potentielle Nutznießer anregen. Dazu gehört insbesondere auch Projektträgern mit wenig Verwaltungserfahrung dabei zu helfen, ihre Ideen zu förderfähigen Projekten zu entwickeln. Diese Unterstützungsleistung sollte als Investition in menschliche und soziale Kapazitäten gesehen werden und nicht als belastender Mehraufwand des Programms.
- Im Allgemeinen ist die **minimale Personalzahl für grundlegende Regionalmanagement-Funktionen zwei – ein qualifizierter Manager und ein Verwaltungsassistent**. Die Personalstärke muss der Komplexität der Strategie und der Lokale Aktionsgruppe (LAG) entsprechen. **Abhängig von vom gewählten Beteiligungsansatz, von der betroffenen Bevölkerungsanzahl und vom erforderlichen Aufwand für Sensibilisierung könnte eine größere Personalstärke erforderlich werden.**

Kommentar [K8]: Hier war vorher ein Verweis auf weitere mögliche delegierte Verwaltungsaufgaben, die nicht gegeben, so dass der Satz neu präzisiert wurde.

¹⁶ Hier wird es noch Hinweise des MELUR in Form von Mustervorlagen geben.

¹⁷ Das heißt, es müssen nicht alle einzelnen Mitglieder der LAG über die entsprechenden Kompetenzen verfügen, es können auch Mitglieder ohne Vorerfahrungen und "Zeugnisse" in die LAG aufgenommen werden. Die Darstellung der Kompetenzen der LAG sollte sich insbesondere auf die Mitglieder der Entscheidungsebene fokussieren.

Gliederung der IES:

A Definition des Gebietes

B Analyse des Entwicklungsbedarfs und des Potentials (inkl. SWOT)

C Beschreibung des Beteiligungsprozesses bei der IES-Erstellung

D LAG-Strukturen und Arbeitsweise

E Ziele und Strategie

F Aktionsplan

G Projektauswahlkriterien

H Evaluierungskonzept (inkl. Organisation der Bewertung)

I Finanzplan

Die wesentlichen Aussagen der SWOT müssen in der IES enthalten sein. Die SWOT als Herausarbeitung von Stärken/Schwächen sowie Chancen/Risiken soll aber zunächst als **ein getrenntes Werk** erarbeitet werden, das eine erste Beschreibung und Bewertung der Situation sowie Perspektiven in der Region darstellt. Auf deren Basis wird danach die Entwicklungsstrategie erstellt. Dazu ist zu beachten, dass die SWOT von der Ausführlichkeit her **nicht der dominierende** Teil der Entwicklungsstrategie sein sollte, sondern die eigentliche Strategieentwicklung nur vorbereitet.

Kriterienliste

Die Kriterien basieren insbesondere auf den EU-Verordnungen sowie auf der gemeinsamen Anleitung der vier Generaldirektionen für eine "Gemeinschaftsgeführte Lokale Entwicklung". Weitere Quellen sind die Leader-Maßnahmenbeschreibung in Schleswig-Holstein sowie Anforderungen an die Entwicklungsstrategien der aktuellen Förderperiode.

Die folgende Tabelle enthält sowohl Mindestkriterien – ohne deren Erfüllung keine Auswahl/Anerkennung möglich sein wird – als auch darüberhinausgehende Qualitätskriterien. Die Qualitätskriterien dienen als Basis einer Bewertung der eingereichten Entwicklungsstrategien, welche die Basis für ein Ranking und die Anerkennung darstellt.

Nach derzeitigen Stand stehen Finanzmittel für 21 LAGn zur Verfügung (=3 Mio. Euro ELER – Mittel pro LAG), d.h. es können 21 LAGn anerkannt werden, sofern sie eine hohe Qualität der Entwicklungsstrategie erreichen. Eine hohe Qualität der Entwicklungsstrategie wird über das Erreichen von 70% der maximal zu vergebenden Punkte definiert (s. Anhang 2, dort ist auch die Gewichtung der verschiedenen Kriterienbereiche ersichtlich).

Kommentar [K9]: Dies wurde nun zwecks gewünschter Transparenz präzisiert und auf dem Beirat am 14.3. bereits kommuniziert

	Mindestkriterien	Qualitätskriterien
A Definition des Gebietes		
Gebietszuschnitt	<p>Die AktivRegion ist ein geografisch zusammenhängendes, klar bestimmtes Gebiet im Ländlichen Raum. Möglich ist die gesamte Landesfläche Schleswig-Holsteins. Ausgenommen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Oberzentren Flensburg, Kiel, Lübeck und Neumünster in ihren verwaltungsmäßigen Grenzen. • Orte mit mehr als 35.000 Einwohnern (Stand: 01.01.2014). <p>Eine Teil-Zugehörigkeit von Gemeinden oder Städten ist nicht möglich.</p>	<p>Es besteht eine besondere Eignung des Gebietszuschnittes für die gewählte Aufgabenstellung und ist durch eine Begründung der Gebietsabgrenzung (mit Bezugnahme auf die SWOT und die gesetzten Schwerpunkte) dargestellt.</p> <p>Der Charakter des Gebietes passt zu den originären ELER-Aspekten "Stärkung des Ländlichen Raums" oder Stärkung von "Stadt-Land"-Bezügen (zwischen dichter- und dünner besiedelten Räumen).</p>
Bevölkerungszahl	<p>Das Gebiet umfasst mind. 50.000 und max. 150.000 Einwohner¹⁸</p> <p>Es wird empfohlen in dünnbesiedelten Regionen eine Einwohnerzahl von 120.000 nicht zu überschreiten.</p>	
Bildliche Darstellung	<p>Abgrenzung und Lage der AktivRegion als Karte</p> <p>Mindeststandard: Gemeindebezogene Gebietskarte i. Maßstab 1:250.000</p>	
Beschreibung	<p>Kurzbeschreibung der AktivRegion mit wesentlichen Eckdaten (z.B. aktuelle Einwohnerzahl, Fläche)</p>	
B Analyse von		

Kommentar [K10]: Dies war vorher noch ein Qualitätskriterium, da eine Bewertung aber schwierig ist, ist dies jetzt nur noch als Empfehlung formuliert. Dafür wurde im vorherigen Kriterium "Gebietszuschnitt" eine Präzisierung vorgenommen

Kommentar [K11]: Das Qualitätskriterium "anschauliche Karte" wurde gestrichen

¹⁸ Die Unterschreitung der Einwohnergrenze wird den Inseln und Halligen zugestanden. Eine Überschreitung wird auf Grund der restriktiven Bedingungen der Partnerschaftsvereinbarung voraussichtlich kaum möglich sein, mögliche Ausnahmen sind vorab mit dem MELUR abzustimmen.

Entwicklungsbedarf und Potentialen (inkl. SWOT)		
Bestandsaufnahme	<p>In der Bestandserhebung sind ökologische, wirtschaftliche und soziale/kulturelle Aspekte des Gebiets dargestellt.</p> <p>In der Bestandsaufnahme wurden die vier definierten Schwerpunkte des EPLR berücksichtigt, um eine gezielte Auswahl der Kernthemen zu ermöglichen</p>	<p>Der Text enthält Angaben zur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raum- und Siedlungsstruktur, • Bevölkerungsentwicklung • Wirtschaftsstruktur (einschl. Landwirtschaft), • Arbeitsmarkt, • Umweltsituation, • Ergebnisse/Wirkungen der Förderperiode 2007-2013 und Schlussforderungen für die aktuelle IES-Erstellung
Abstimmung mit anderen Planungen	<p>Vorhandene oder beabsichtigte regionale Entwicklungsplanungen und Konzepte werden (soweit für die Aufgabenstellung relevant) in der Analyse berücksichtigt</p>	<p>Der Text enthält Angaben zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Übergeordneten Planungen (soweit relevant), • ähnlichen regionalen Entwicklungsprozessen wie z.B. LandZukunft, Modellvorhaben, Bioenergieregionen, Destinationsmanagements, Stadt-Umland-Kooperationen
SWOT	<p>Auf Basis der Bestandsaufnahme erfolgt eine Analyse der regionalen Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken (wobei die vollständige SWOT als gesondertes Werk/ Datei zu trennen ist, die IES aber alle wesentlichen Aussagen der SWOT enthält).</p> <p>Dazu ist die im Zuge der EPLR-Erstellung auf Landesebene erstellte SWOT¹⁹ als Hintergrundwissen zu berücksichtigen</p>	<p>Die Stärken-Schwächen-Analyse ist stringent aus der Bestandsaufnahme abgeleitet.</p> <p>Die auf die Bestandsaufnahme folgenden bewertenden Schritte sind dabei unter Beteiligung der relevanten²⁰Akteure erfolgt.</p> <p>Die Besonderheiten der Region werden herausgearbeitet, die SWOT fokussiert auf zentrale Entwicklungspotenziale und Hemmnisse.</p>

¹⁹ Die SWOT (Stand 10.01.2014) wurde vom MELUR am 27.02.2014 per Mail verschickt. Eine offizielle Veröffentlichung wird voraussichtlich erst mit der Programmeinreichung erfolgen.

²⁰ Welche Akteure im Einzelnen relevant sind, hängt von der Aufgabenstellung ab, wobei die hier zu beteiligenden Akteure beispielsweise über den später in der LAG vertretenen Akteurskreis hinausgehen sollten.

C Beteiligungsprozess bei der Strategieerstellung		
Beteiligung	Einbindung der öffentlichen Akteure und der Akteure der verschiedenen relevanten sozioökonomischen Bereiche (z.B. Wirtschaft, Soziales, Kultur, Umwelt)	<p>Es wurden unterschiedliche Beteiligungsverfahren genutzt (z.B. informelle wie Einzelgespräche zur Informationsbeschaffung, Ideenbörsen und/oder formelle wie regelmäßige tagende Arbeitskreise, Mitglieder-/Bürgerversammlungen zum Beschluss der Ziele IES)</p> <p>Je nach Zielsetzung: auch breite Öffentlichkeitsarbeit und der gesamten Bevölkerung offen stehende Möglichkeiten zu Beteiligung und/oder zielgruppengerechte Angebote (z.B. für Jugendliche, Touristiker, Senioren etc.)</p>
Transparenz	Transparente Strategieerstellung mit nachvollziehbarer Dokumentation	<p>Folgende Angaben sind in der IES dargestellt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beteiligte Akteure an der Strategieerstellung, • Darstellung der Beteiligungsform und Maßnahmen zur Information und Mobilisierung potentieller Akteure und ggf. der Bevölkerung, • Ablauf und Ergebnisse der Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse im Rahmen der Strategieerstellung.

Kommentar [K12]: Hier wurde die Beschreibung präzisiert, insbesondere die Begriffe informell/formell mit Beispielen hinterlegt und die zielgruppengerechten Angebote hinzugefügt

D LAG-Strukturen und Arbeitsweise		
Organisationsvoraussetzungen	Die LAG ist in dem Gebiet ansässig und als rechtsfähige Einrichtung organisiert (mind. Verein in Gründung), und hat eine in der Satzung eindeutig dargestellte Organisationsstruktur	Sofern für die Aufgabenstellung sinnvoll, sind über das Entscheidungsgremium hinausgehende Partizipationsangebote vorgesehen (z.B. offene Arbeitsgruppen oder Arbeitsgruppen für bestimmte Akteursgruppen).
Zusammensetzung der LAG	Der öffentliche Sektor oder eine einzelne Interessengruppe ²¹ darf nicht mehr als 49% der Stimmrechte auf der Entscheidungsebene der LAG haben ²² In der LAG sind die unterschiedlichen sozioökonomischen Bereiche, die für die Kernthemen relevant sind, repräsentativ ²³ vertreten.	Für das Entscheidungsgremium ist ein Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern anzustreben ²⁴ . Faire ²⁵ Vertretung unterschiedlicher Zielgruppen, die von der lokalen Entwicklungsstrategie betroffen sind (z.B. junge Menschen, ethnische Minderheiten, benachteiligte Menschen).

²¹ Laut EU-Vorgaben darf der öffentliche Sektor nun nicht 50% der Stimmenrechte haben. Eine LAG, die bisher 10 Vertreter aus dem öffentlichen Sektor und 10 WiSo-Partner aufweist, müsste also einen weiteren WiSo-Partner einbinden oder auf einen der öffentlichen Vertreter verzichten.

Die Begrifflichkeit der Interessensgruppe ist so zu verstehen, dass beispielsweise in der 10 köpfigen LAG nicht 5 (oder mehr) Vertreter des Tourismus (z.B. Hotelier, Fremdenverkehrsverein, Tourismusverband) vertreten sein dürften. Ebenso unzulässig wären 5 Vertreter des Naturschutzes, der Landwirtschaft oder der Energiewirtschaft etc.

²² Alle Vertreter im Entscheidungsgremium sind aufzulisten (inkl. Zuordnung „öffentliche“ / „Wirtschafts- und Sozialpartner“). Die Zuordnung als "öffentlichen" WiSo-Partnern muss eindeutig sein (z.B. Direktor archäolog. Landesamt ist in dieser Funktion öffentlich – aber als Privatperson ist eine Zuordnung zu WiSo möglich). Aber: Bei Bürgermeistern und Amtsvorstehern gilt dies nicht, sie können nur den öffentlichen Akteuren zugeordnet werden.

²³ Der Begriff repräsentativ ist hier schwer operationalisierbar, es geht nicht um feste Quoten, sondern um eine der Strategie entsprechende Vertretung der unterschiedlichen Akteursgruppen.

²⁴ Diese "weiche" Formulierung ist dadurch bedingt, dass je nach regionaler Situation in bestimmten Akteursgruppen, z.B. BürgermeisterInnen ganz überwiegend Männer vertreten sind, so dass ein Gleichgewicht nicht ohne Weiteres erreicht werden kann. Gegebenenfalls sollte dies in einer Begründung für ein Ungleichgewicht dargestellt werden, somit wäre dokumentiert, dass eine ausgewogenes Verhältnis angestrebt wurde, aber nicht sinnvoll erreicht werden konnte.

	Die LAG-Mitglieder sind im Gebiet ansässig oder dafür zuständig	Der öffentliche und private Sektor sowie die Zivilgesellschaft sind möglichst ausgeglichen bzw. der Strategie entsprechend in der LAG und den ggf. weiteren entsprechenden Organisationseinheiten außerhalb des Entscheidungsgremiums vertreten.
Kompetenz der LAG	Die LAG verfügt über die zur Ausarbeitung und Umsetzung der Strategie erforderliche fachliche Kompetenz.	Darstellung der bei den LAG-Mitgliedern (insbesondere der Entscheidungsebene) vorhandenen Kompetenzen. Falls erforderlich werden Überlegungen zur Weiterbildung der Akteure dargestellt. Durch die Aufnahme der LLUR als beratende LAG-Mitglieder können die Fähigkeiten zur administrativen Umsetzung belegt werden.
Regionalmanagement & Arbeitsstrukturen	Einrichtung eines leistungsfähigen Regionalmanagements bis mind. einschließlich 2020 sowie für den Zeitraum bis 2023 im Rahmen von n+3 (ggf. im reduzierten Umfang) Die vorgesehenen ²⁶ Strukturen gewährleisten eine professionelle ²⁷	Zur Aufgabenstellung passende ²⁸ personelle Ausstattung des Regionalmanagements. Bestehende öffentliche und private Strukturen der Zusammenarbeit innerhalb der LAG und darüber hinaus sind eingebunden (z.B. weitere Regionalmanagements, Wirtschaftsförderungseinrichtung

²⁵ Dabei ist nicht nur die Entscheidungsebene der LAG relevant, es können auch eigene zielgruppenspezifische, ergänzende Gremien gebildet werden (z.B. für Jugendliche). Eine sinnvolle Art der Beteiligung hängt von regionalen Bedingungen und der Aufgabenstellung ab, so kann es für eine LAG an der Grenze zu Dänemark mit einem Kernthema im Bereich Kultur sinnvoll sein, einen Vertreter der dänischen Minderheit auf der Entscheidungsebene einzubeziehen, während dies für ein Kernthema im Bereich Klima weniger wichtig wäre.

²⁶ Dabei ist ggf. sinnvoll bereits eine "Stellen-Ausschreibung unter Vorbehalt der Mittelzuweisung" durchzuführen, so kann die Kompetenz und Leistungsfähigkeit schon in der IES konkret dargestellt werden. Ein rechtsgültiger

	<ul style="list-style-type: none"> • Koordination der Umsetzung der Entwicklungsstrategie • Öffentlichkeitsarbeit und • Mobilisierung und Qualifizierung der Akteure 	en, Lokale Bündnisse)
Transparenz und der Öffentlichkeit	Der Ablauf von Entscheidungsprozessen ist transparent (insbesondere Vermeidung von Interessenskonflikten). In Bezug auf Letzteres sollten LAG schriftliche Verfahrensweisen festlegen, um dieses Risiko handzuhaben (zum Beispiel in Protokollen von Treffen, Stimmenthaltungen, schriftliche Erklärungen).	Es werden geeignete Aktivitäten zur zukünftigen Öffentlichkeitsarbeit und Mobilisierung dargestellt (z.B. Veranstaltungen, Newsletter oder Internetseite), dazu werden die erforderlichen Ressourcen eingeplant
Vernetzung / Publizität	Die LAG und Projektträger verpflichten sich zum Austausch von Ergebnissen und zur Beteiligung an europäischen, nationalen Netzwerken. Die LAG verpflichtet sich zur Beteiligung an schleswig-holsteinischen Regionen Netzwerk.	Hierzu werden entsprechende Maßnahmen zur Publizität und Vernetzung dargestellt.
E Ziele und Strategie		
Strategie-entwicklung und gebietsspezifische, integrierte Ausrichtung	Die Entwicklungsstrategie leitet sich erkennbar aus der SWOT ab. Die Strategie trägt den lokalen Bedürfnissen und gebietsspezifischen Potenzialen Rechnung, und arbeitet die	Die einzelnen Kernthemen sind vernetzt, und wirken zusammen. Die Entwicklungsstrategie unterstützt die Nutzung regionseigener ("endogener") Potenziale dazu kann (muss aber

Arbeitsvertrag/Vergabe kann in jedem Fall erst nach formaler Anerkennung als AktivRegion und Erhalt des Zuwendungsbescheides erfolgen.

²⁷ Die Professionalität beinhaltet insbesondere Methodenkenntnisse und Erfahrungen mit einer prozessorientierten Arbeitsweise.

²⁸ Im Allgemeinen ist die minimale Personalzahl zwei – ein qualifizierter Manager und ein Verwaltungsassistent (mit insgesamt ca. 1 Vollzeitäquivalent Manager und ca. 1 Vollzeitäquivalenz Assistenz, wobei diese unterschiedlich über die verschiedenen Optionen: angestellter Manager (durch LAG/Verwaltung) oder Regionalmanagement durch externes Büro erbracht werden können. Je nach Komplexität der Aufgabenstellung kann auch eine höhere Kapazität (ggf. auch als anlassbezogene zusätzliche externe (Büro-) Unterstützung)) vorteilhaft sein.

	<p>spezifischen Kernthemen für die Region heraus.</p> <p>Die Entwicklungsstrategie lässt eine klare Schwerpunktsetzung erkennen.</p> <p>Ziele und Kernthemen sind in sich geschlossen und stimmig.</p> <p>Die Strategie ist integriert ausgerichtet (sektor- und/oder aktteursgruppenübergreifend).</p>	<p>nicht) die Entwicklung/Stärkung einer raumbezogenen Identität gehören, dies beinhaltet z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen des Innen- und Außenmarketing, • Beteiligungsmöglichkeiten zur Stärkung des Wir-Gefühls, Anknüpfungspunkte zur Identifikation der Menschen mit der Region. <p>Die Kernthemen werden in gut vermittelbare, leitbildhafte Aussagen übersetzt. Dies kann auch als Vision/ zusammenfassender Leitbildsatz für die Region erfolgen</p>
Zielsetzungen	<p>Es gibt klare und messbare Ziele für Auswirkungen oder Ergebnisse.</p> <p>Angestrebte Ergebnisse können auf quantitative oder qualitative Weise dargestellt werden.</p> <p>Die Ziele der Kernthemen sind mit konkreten und aussagekräftigen Indikatoren zur Erfassung der erwarteten Ergebnisse/Wirkungen hinterlegt.²⁹</p> <p>Dabei sollten auch Mechanismen zur Anpassung³⁰ von Zielen mitgedacht werden.</p>	<p>Angemessenes Zielniveau (im Sinne nicht zu leicht, aber auch nicht zu schwer zu erreichende Ziele), Ausbalancierung von Stringenz und Flexibilität (d.h. die Ziele sollen einerseits klar formuliert sein, andererseits muss aber auch mitgedacht werden, dass sich Rahmenbedingungen ändern können)</p>

²⁹ Dazu werden detaillierte Hinweise zu Methoden der Zielformulierung und -überprüfung in dem DVS-Leitfaden zur Selbstbewertung enthalten sein (z.B. eine Erläuterung der SMART-Kriterien bei der Definition von Zielen).

³⁰ Bis zur ersten Überprüfung 2016 (Bericht 2017) sollten die Ziele nicht geändert werden, eine Änderung der Ziele und möglicherweise auch der Kernthemen darf nur auf Grundlage einer transparent zu machenden Evaluierung/Selbstbewertung erfolgen. Dies kann zu einer Änderung der IES führen (z.B. legitimiert auf einer Mitgliederversammlung). Als Mechanismen zur Zieländerung sollten diskursive Methoden gewählt werden, schematische wie "Wenn Ziel X um Y % verfehlt wird, dann folgt ..." wäre ein zu schablonenhaftes Verständnis.

<p>Bezug zu den Schwerpunkten & Kernthemen</p>	<p>Es erfolgt eine Fokussierung im Bereich der vier Schwerpunkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klimawandel & Energie (verpflichtend) • Nachhaltige Daseinsvorsorge (optional) • Wachstum & Innovation (optional) • Bildung (optional) <p>Die Umsetzung dieser vier Schwerpunkte trägt zu den übergreifenden Zielsetzungen Innovation/ Entwicklung modellhafter Ansätze, Umweltschutz, Eindämmung des Klimawandels und Anpassung an seine Auswirkung bei.</p> <p>Dazu wird auf eine begrenzte Anzahl Kernthemen fokussiert, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Region eingehen und es wird der jeweilige Zielbeitrag formuliert</p>	<p>Die Kernthemen sind stringent abgeleitet und begründet, hierzu kann die Beispiel-Tabelle aus den Arbeitsgruppen³¹ / die Fördermatrix verwendet werden u.a. mit den Fragen/Angaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Landesziele wären messbar? • Beschreibung des Kernthemas • Warum hat meine Region Potential? • Welche Wirkungen sollen erreicht werden? • Welche Maßnahmen sind geplant? • Angaben zur Kofinanzierung/andere Fonds • Welche Akteursstruktur gibt es dazu in meiner Region?
<p>Innovation</p>	<p>In der Strategie werden die Möglichkeiten von innovativen/modellhaften Ansätzen untersucht, d.h. es erfolgte eine Auseinandersetzung mit der Frage, ob die Ziele mit in der Region bereits bekannten Maßnahmen bestmöglich erreicht werden können oder neuartige Maßnahmen genutzt werden können. Dies kann sowohl durch den Import von Ideen aus anderen Regionen als auch der</p>	<p>Die Entwicklungsstrategie enthält innovative/modellhafte Ansätze, z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> - neue Erzeugnisse und Dienstleistungen, welche die Besonderheiten des jeweiligen Gebiets widerspiegeln - neuartige Methoden zur besseren Erschließung des endogenen Potentials - Querverbindungen zwischen bisher voneinander getrennten Wirtschaftssektoren - neuartige Formen der Organisation und Beteiligung der lokalen Bevölkerung an der

³¹ Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen sind u.a. im vom Regionen Netzwerk herausgegebenen Werkstattbericht dokumentiert (zu finden unter: http://www.aktivregion-shs.de/fileadmin/download/Entwicklungsstrategie_2014/Doku_Themen_AGs_3.12.2013_kpl_endfa.pdf).

	eigenen Entwicklung von neuen Lösungsansätzen geschehen.	Entscheidungsfindung und der Projektdurchführung
Konsistenz zu Programmen	Die Strategie muss mit den entsprechenden Programmen aller betroffenen und beteiligten Europäischen Struktur- und Investitionsfonds konsistent sein, wobei in der Praxis der IES-Erstellung in Schleswig-Holstein wohl nur der Landwirtschaftsfonds (ELER) und ggf. Fischereifonds beteiligt ist. ³²	Es werden (bei passender Aufgabenstellung) Fördermöglichkeiten aus anderen Fonds (EFRE, ESF) mitgedacht.
Kooperation und Vernetzung	Die Aspekte Kooperationen und Netzwerkbildung sind in der Strategie berücksichtigt.	Die Strategie schenkt anderen Maßnahmen konkret Beachtung (diese sind aufgelistet, dargestellt und es wird Bezug auf sie genommen). Es werden Synergieeffekte mit anderen LAGn gesucht. Positiv sind insbesondere Vernetzungen zu gemeinsamen Lösungsansätzen, die landesweite Synergien erzeugen. Kooperation umfassen auch die Kooperation verschiedener Kommunen im LAG-Gebiet, um einen gesamtregionalen Blick als Basis von interkommunalen Abstimmungen und gemeinsamen Lösungsansätzen zu entwickeln.
F Aktionsplan		

Kommentar [K13]: Die Mitwirkung an entsprechenden Vernetzungen kann zu den anvisierten Projekten mit > 10 LAGn führen

³² Mit dem EMFF ist eine Verbindung möglich, wobei bei neuen Ausschreibungen die Leistungen einer Strategieerstellung separat auszuschreiben und zu finanzieren sind. Die Konsistenz zu den anderen Fonds ist nur im Sinne eines knappen Check zu verstehen, um den Zielen der anderen Fonds entgegenlaufende Projekte auszuschließen.

Aktivitäten	<p>Der Aktionsplan ist eine prozessbezogene Darstellung, die aufzeigt, was die LAG zum Erreichen ihrer Ziele plant.</p> <p>Dazu erfolgt eine Veranschaulichung der Umsetzung der Ziele in Maßnahmen v.a. im Sinne von Projekten.</p> <p>Es gibt eine Liste von Aktivitäten, dazu sind Projektbeschreibungen enthalten.</p>	<p>Aktionsplan mit Prioritäten und Zeitplanung der Umsetzung (der aber wiederum Flexibilität für neue Ideen erkennen lässt)</p> <p>Es erfolgte eine Erörterung zum Umgang mit potenziellen Hemmnissen und ggf. Alternativen.</p> <p>In einer Übersichtsliste des Aktionsplanes sind enthalten: Aktivität, Verantwortlicher, Kosten, Finanzierung (inkl. Kofinanzierung), Zeitraum, Beitrag zu den Zielen von Land und IES, Art der Erfolgskontrolle (Wie? Wann? Wer?)</p>
Schnelle Startfähigkeit	<p>Ausgearbeitete Projektideen, die im ersten Jahr nach IES-Anerkennung bewilligungsreif sind</p>	<p>Besonders geeignete Starterprojekte, die früh Erfolge sichtbar machen können</p>
Kooperationen	<p>Reflexion zu Möglichkeiten von gebietsübergreifenden und transnationalen Kooperationsprojekten.</p>	<p>Geplante Kooperationen mit anderen Regionen sind dargestellt und nachvollziehbar.</p> <p>Im Sinne einer Optimierung des Leader-Mehrwertes werden verschiedene Optionen genutzt: Kooperationen zwischen einzelnen LAGn aber auch Kooperationsprojekte³³ die zahlreiche oder alle LAGn</p>

Kommentar [K14]: hier die angekündigte Präzisierung zum Aktionsplan

Kommentar [K15]: Ergänzung der landesweiten Kooperationsprojekte, da hier eine Möglichkeit zu einem besonderem Leader-Mehrwert gegeben ist

³³ Diese Projekte können eine Beteiligung aller LAGn beinhalten, ohne dass alle LAGn daraus einen eigenen Projekt bewilligen lassen.

		umfassen
Synergieeffekte	Die Projekte haben keine sich widersprechenden Ziele	Projekte bauen aufeinander auf oder stärken einander.
G Projektauswahlkriterien		
Verfahren	<p>Das Verfahren ist praktikabel, nicht diskriminierend und transparent (siehe allg. Anforderungen zu Arbeitsweise der LAG)</p> <p>Das Verfahren gewährleistet, dass:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mindestens 50 % der Stimmen in den Auswahlentscheidungen von Partnern aus dem nichtöffentlichen Bereich stammen, • die Möglichkeit des Einspruchs³⁴ gegen die Auswahlentscheidungen vorgesehen ist • die Auswahl im schriftlichen Verfahren erlaubt wird. 	
Inhalte	Die Projektauswahlkriterien leiten sich aus den Inhalten der Strategie ab - Basis sind insbesondere Schwerpunktsetzungen durch die Kernthemen .	<p>Durch die Projektauswahlkriterien werden Projekte begünstigt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die einen Leader-typischen Mehrwert aufweisen, d.h. insbesondere: <ul style="list-style-type: none"> ○ Die endogene Potenziale nutzen und/oder aktivieren

³⁴ Hier wird die Mustersatzung eine konkrete und diese Anforderung erfüllende Möglichkeit aufzeigen.

	<p>Die Kriterien fordern auch die Darstellung des beabsichtigten Beitrages zur Zielerreichung sowie die diesbezügliche Kontrollierbarkeit ein.</p> <p>Die langfristige Tragfähigkeit der Projekte nach Ende der Förderung wird in den Projektauswahlkriterien entsprechend berücksichtigt.</p>	<p>(z.B. ehrenamtliches Engagement)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Modellhafte Ansätze hervorbringen, die (bei Erfolg) auch von anderen Projekten genutzt werden können <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Qualität hinsichtlich der übergeordneten Querschnittsziele der EU aufweisen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nachhaltigkeit (z.B. Klimaschutz) ○ Gleichstellung der Geschlechter, Nichtdiskriminierung
H Evaluierungskonzept (inkl. spezifisches Arrangements/Organisation für die Bewertung)		
Organisation eines Monitoring	<p>Ein eigenes Monitoring ermöglicht die Überprüfung der Zielerreichung der Entwicklungsstrategie.</p> <p>Hier sind auch Zulieferungen für die von der EU-geforderten Indikatoren sicherzustellen (= tatsächlich geschaffene Arbeitsplätze durch die Leader-Projekte).</p>	<p>Das vorgesehene Monitoring ermöglicht die Erfassung der Umsetzungsfortschritte sowohl auf Projektebene als auch der Kernthemen.</p> <p>Die geplante Vorgehensweise zur Selbstbewertung ermöglicht einen Lernprozess der Akteure und eine zielgerichtete Prozesssteuerung. Die Abläufe des Monitorings und der Evaluierung werden zu den vorgesehenen Maßnahmen in Bezug auf Häufigkeit und Inhalte nachvollziehbar dargestellt.</p>
Berichtspflichten und Selbstbewertung	<p>Zur LAGn verpflichten sich zu Jahresberichten, die die Umsetzung der Aktionspläne und Zielerreichung beschreiben. Für 2016 (also vorzulegen 2017) sollen diese Berichte als Halbzeitbewertung ausführliche Angaben zur Zielerreichung sowie</p>	<p>Es werden für die Laufzeit mindestens zwei vorab terminierte Aktivitäten zur Selbst-Evaluierung des Prozesses und seiner Ergebnisse geplant, wobei mindestens die gesamte LAG Gelegenheit zur Teilnahme</p>

Kommentar [K16]: Aufgrund der EU-Vorgaben zum 2019 zu lieferenden Bericht des Landes, daher wurden für die LAGn nun die Zeitpunkte 2017 und 2019 für Lieferungen vorgesehen

	den Ursachen für Erfolge und Misserfolge sowie einen aktualisierten Aktionsplan enthalten. Zulieferungen für den jährlichen Durchführungsbericht 2019 des Landes sind für den 28.2.2019 einzuplanen ³⁵	erhält.
I Finanzierungs-konzept		
Gesamtkonzept	Es ist ein Gesamtfinanzierungs-konzept vorhanden Das Budget (voraussichtliche Größenordnung der EU-Gelder 3 Mio. Euro) ist logisch zwischen den Hauptaktivitäten verteilt und spiegelt die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen der Strategie wider. Die laufenden Kosten der LAG (incl. Regionalmanagement, Beteiligung am Regionen Netzwerk und ggf. der weiteren Aktivitäten zur Sensibilisierung) betragen weniger als 25%	Finanzielle Mittel wurden für jedes Aktionsthema abgeschätzt. Dazu muss aber keine endgültige Aufteilung festgelegt werden, da auch Raum für neue Entwicklungen gegeben sein muss. Es gibt Aussagen inwieweit die Möglichkeit, den Fördersatz der Projekte zu variieren ³⁶ , genutzt wird. Es werden alternative Finanzierungsquellen über das LEADER-Budget hinaus erörtert (z.B. GAK, EFRE, Stiftungen) ³⁷
Kofinanzierung	Nachweis der Sicherung der Kofinanzierung für das	Verbindlichkeit und Umfang der Sicherstellung der Kofinanzierung

Kommentar [K17]: neu eingefügt

³⁵ Der zum 30. Juni 2019 vorgelegte jährliche Durchführungsbericht enthält "eine Bewertung der erzielten Fortschritte bei der Sicherstellung eines integrierten Konzepts für den Einsatz des ELER und anderer Finanzinstrumente der Union zur Unterstützung der räumlichen Entwicklung des ländlichen Raums, auch durch lokale Entwicklungsstrategien" (ELER-VO §75 (4)).

³⁶ Hier können beispielsweise Kriterien wie Gemeinwohlorientierung (auch im Sinne von Nutzen für Gemeinschaftsgütern wie z.B. Natur- und Klimaschutz), öffentlicher Zugang zu den Ergebnissen/Einrichtungen, Modellhaftigkeit und das zur Verfügung stehende Budget herangezogen werden. Es wird empfohlen dementsprechende Grundsätze im Zusammenhang mit der Ausformulierung der Kernthemen zu definieren.

³⁷ Dabei sind die eigenen Ziele der Kernthemen nur an den Mitteln, die im direkten Zugriff der LAG liegen auszurichten, hier geht es darum aufzuzeigen das auch andere Finanzquellen "mitgedacht" werden, falls z.B. größere Projekte aus unterschiedlichen Quellen geplant sind. **Passende Bezüge sind beispielsweise das OP EFRE mit der Förderung der "Energetische Optimierung öffentlicher Infrastrukturen".**

	<p>Regionalmanagement (Zeitraum: N+3)</p> <p>Aussagen³⁸ zur Sicherstellung der Kofinanzierung des Gesamtbudgets (hier wurden differenzierte Hinweise auf dem Regionalmanagertreffen am 21.2.2014 und der Beiratssitzung am 14.03.2014 vorgestellt)</p>	<p>für öffentliche und private Projekte (ggf. differenziert für innovative/ private/ regionale Projekte je nach den Zielen der Entwicklungsstrategie).</p> <p>Ideal ist die Einrichtung eines Kofinanzierungstopfes der aus der Region gespeist (und vom Land bezuschusst) wird.</p>
J Formale Aspekte		
	<p>Es ist eine Zusammenfassung in der IES enthalten (ca. 5 Seiten).</p> <p>Es werden drei ausgedruckte Exemplare sowie eine digitale Version abgegeben.</p> <p>Die Bewerbung muss zwei Ansprechpartner mit Adresse, Telefonnummer und Email benennen, die für Rückfragen während der Auswahl (bis Dezember 2014) erreichbar sind.</p>	<p>Bei der IES wird eine Seitenzahl von 80 nicht wesentlich überschritten (diese Empfehlung versteht sich ohne Anhänge, die IES muss aber als solche ohne die Anhänge verständlich sein)</p>

³⁸ Verpflichtend sind klare Aussagen, damit das Land gegenüber der EU die Sicherstellung der nationalen Kofinanzierung insgesamt darlegen kann. Eine günstige Option wäre, die Einrichtung eines regionalen Kofinanzierungstopfes (dies ist als Qualitätskriterium formuliert, also nicht zwingend vorgeschrieben).

4. Auswahlverfahren: Ablauf und Zeitplanung

Um die Anforderungen an die Entwicklungsstrategien frühzeitig zu kommunizieren, wird dieser Leitfaden vom Fachreferat bereitgestellt. Darin werden sowohl Mindestkriterien – ohne deren Erfüllung keine Auswahl/Anerkennung möglich sein wird – als auch darüberhinausgehende Qualitätskriterien dargelegt.

Für die Qualitätskriterien erfolgt eine Bewertung mit Punkten. Dazu wird hiermit den Regionen eine Bewertungsmatrix transparent gemacht: Anlage 2 enthält die pro Kriterienbereich erreichbaren Punkte und die insgesamt zu erreichende Mindestpunktzahl. Somit ist auch die Gewichtung der Kriterienbereiche transparent. Zur Verdeutlichung: wenn in einem Bereich 10 Punkte möglich sind, werden 1-2 Punkte für eine sehr niedrige, 3-4 für eine niedrige, 5-6 für eine mittlere, 7-8 für eine hohe und 9-10 für eine sehr hohe Qualitätseinschätzung vergeben.

Bei dem Auswahlprozess wird das MELUR durch ein externes Expertenteam unterstützt, das Expertenteam wird so ausgewählt, dass Eigeninteressen ausgeschlossen sind. Damit die Mitglieder des Expertenteams möglichst vergleichbare Bewertungsmaßstäbe anlegen, erfolgt eine vorbereitende Schulung der Experten (durch entera/Kim Pollermann).

Rückblick zum Entstehungsprozess des Leitfadens:

19.9.2013: Vorstellung eines **Grundgerüsts für den Leitfaden** beim Regionalmanagertreffen des AktivRegionen-Netzwerkes

31.10.2013: Vorstellung eines **Entwurfes für den Leitfaden** beim LAG AktivRegionen Beirat.

11.2013 Der erste Entwurf wurde veröffentlicht.

Zeitplanung für IES-Erstellung:

Auf Basis des Leitfadens liegt eine Leistungsbeschreibung vor (siehe Anhang 1), dazu wurde die Ausschreibung in zwei Losen (I: vorbereitende SWOT; II: IES als Bewerbung) empfohlen.

ab IV. Quartal 2013: SWOT-Erstellung (insbesondere bei der Bestandsaufnahme sind auch eigene Arbeiten möglich) - hier ggf. Satzungsänderungen der LAGn vornehmen, falls diese ihre Tätigkeit auf den Zeitraum bis 2013 begrenzen!

März 2014: Bekanntmachung zum offiziellen Bewerbungsstart mit Veröffentlichung der Fördergrundlagen (Leader-Maßnahmenbeschreibung als formale Vorgabe, Leitfaden als Hilfestellung und zur Transparenz über die Bewertung der Entwicklungsstrategien³⁹).

I. Quartal 2014: Ausschreibung/Auftragsvergabe IES-Erstellung

II / III. Quartal 2014: IES Erstellung

30.9.2014: Abgabetermin für IES (zur Fristwahrung reicht ein digitaler Zugang bis zum 30.9.2014, per E-Mail an MELUR (Inez.Kleber@melur.landsh.de, CC an: kim.pollermann@ti.bund.de). Die Papierversionen an: Inez Kleber, Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt und ländliche Räume, Mercatorstraße 3, 24106 Kiel.

Auswahlprozess:

Wie in der gemeinsamen Anleitung der vier Generaldirektionen erläutert, erfolgt zur Auswahl der LAGn zunächst eine Bewertung durch ein **Gruppe Sachverständiger**, die ihre Bewertungen an ein **Auswahlkomitee** übermitteln, welche die Auswahlentscheidung trifft. Das Auswahlkomitee wird von der Verwaltungsbehörde eingerichtet und geleitet.

Kommentar [K18]: Der Auswahlprozess ist jetzt präziser dargestellt und auch sprachlich an die Vorschläge der "gemeinsamen Anleitung der Generaldirektionen" angepasst.

10/11.2014:

Die Bewertung der Anträge wird von einer Gruppe Sachverständiger, die von der Verwaltungsbehörde benannt werden, auf Basis der hier dargelegten Kriterien durchgeführt. Diese Bewertung der Strategien erfolgt im 4-Augen-Prinzip. Dabei werden jeweils ein externer Sachverständiger aus der Regionalentwicklungspraxis und ein interner Sachverständiger (Vertreter eines LLUR außerhalb des eigenen Zuständigkeitsbereiches) unabhängig einen Vorschlag einer Bepunktung erarbeiten. Nach einem Austausch der beiden Sachverständigen, wird ein Vorschlag an das Auswahlkomitee übergeben, wo die Bewertungen aller Bewerbungen eingehend erörtert werden. Die externen und internen Sachverständigen gehören dem Auswahlkomitee als stimmberechtigte Mitglieder an, daneben gibt es weitere Vertreter (z.B. MELUR, entera und der ALR e.V.).

Das Auswahlkomitee kommt zu einem Bewertungsworkshop ca. Mitte November zusammen. Hier erfolgt zunächst der oben beschriebene Austausch der Sachverständigen. Anschließend wird über die Bewerbungen beschlossen: mögliche Ergebnisse für die LAGn sind

³⁹ Auch zu diesem Zeitpunkt erfolgt die Veröffentlichung noch unter dem Vorbehalt ggf. erforderlicher Änderungen (z.B. durch die endgültigen Fassungen der ELER – DVO oder eines Leitfadens der Kommission) und vorbehaltlich der Programmgenehmigung des Landesprogrammes Schleswig-Holstein.

a) die Anerkennung b) die Ablehnung oder c) die Feststellung, dass durch Nachbesserungen eine Anerkennung noch erreichbar ist.

Dabei kann es durch das MELUR eine kurze Nachbesserungsfrist zur Mängelbeseitigung geben (je nach Problemstellung z.B. 4 Wochen). Die Mängelbeseitigung verändert nicht mehr die durch das Expertengremium gesetzte Rangfolge (es kann also keine LAG eine andere Überholen, dies wäre bei 21 Bewerbungen und Mitteln für 21 LAGn auch nicht relevant). Die Mängelbeseitigung dient dazu, dass ggf. einzelne Mindeststandards nachgebessert werden können (z.B. wenn eine als Mindeststandard genannte Karte fehlt) oder bei Qualitätskriterien so nachgebessert wird, dass eine für die Anerkennung notwendiges Qualitätsniveau (=Mindestpunktzahl) erreicht wird.

Für die Bewertung der Nachbesserung, wird es kein weiteres Treffen des Auswahlkomitees geben. Daraus ergibt sich, dass nur relativ klar abgrenzbare Nachbesserungen eingefordert werden, deren Erreichen in einem Umlaufverfahren bewertbar ist. Grundlegende Mängel führen hingegen zu einer Ablehnung.

Dann folgt die formale Anerkennung der AktivRegionen. Bei LAGn, die das geforderte Qualitätsniveau nicht im ersten Anlauf erreichen, wird die Anerkennung voraussichtlich nicht mehr im Jahr 2014 erfolgen können.

Nach Abschluss der Auswahlrunde wird es keine weitere Anerkennung von AktivRegionen für die Förderperiode 2014+ geben.

Ab I. Quartal/ 2015: Bewilligung & Umsetzung der ersten Projekte (vorbehaltlich der Programmgenehmigung seitens der EU)

Quellen und weiterführende Literatur:

- Behrens, H.; Dehne, P.; Kaether, J.; Schmidt, E. (2002): Managementleitfaden für regionale Kooperationen. Berlin: Umweltbundesamt.
- Bizer, K. & Sternberg, R. (2001): Grundprobleme von Indikatorensystemen für Regionale Nachhaltigkeit. In: Raumforschung und Raumordnung 59 (5-6): 381-391.
- Degeval (Hrsg.): Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation [<http://www.alt.degeval.de/calimero/tools/proxy.php?id=24059>].
- Geißendörfer, M. et al. (2003): Handbuch „Erfolgreiches Regionalmanagement“ (2003). Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (StMLU), München.
- Haimayer, P. (1997): Leitfaden - Die erfolgreiche Umsetzung von Tourismusprojekten.- Innsbruck.
- Heintel, M. (2004): Ist Erfolg messbar? Probleme der Evaluation von Regionalmanagements. Stadtforschung aktuell Band 90: 123-144.
- Lindloff, K.; Schneider, L. (2001): Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung. Kooperations- und Vernetzungsprozesse in Region, Landkreis, Stadt und Gemeinde. Dortmund: Dortmunder Vertrieb f. Bau- u. Planungsliteratur.
- Pollermann, K. (2004): Planungsstrategien zur Umsetzung von integrierten Umweltschutzkonzepten für die Landnutzung durch Tourismus, Landwirtschaft und Naturschutz. Eine Evaluation der Umsetzungserfolge in Beispielgebieten und die Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von kooperativen Planungsprozessen. Beiträge zur räumlichen Planung Band 77, 341 S.
- Pollermann, K.; Raue, P. & Schnaut, G. (2009): Selbstevaluierung als Chance. LandInForm 4.2009: 40-41.
- Pollermann, K.; Raue, P. & Schnaut, G. (2009): LAG-Befragung im Rahmen der 7-Länderevaluierung (Thünen-Institut).
- Pollermann, K.; Raue, P. & Schnaut, G. (2010): Regionalmanagerbefragung im Rahmen der 7-Länder-Evaluierung (Thünen-Institut).
- Pollermann, K.; Raue, P. & Schnaut, G. (2013): 2. LAG-Befragung im Rahmen der 7-Länder-Evaluierung (Thünen-Institut).
- Schwerdtner, W. (2008): Erfolgsfaktoren im Regionalmarketing ländlicher Räume: eine empirische Studie der LEADER+- und Regionen-aktiv-Regionen in Deutschland und Österreich. Norderstedt: books on demand.
- Splett, G. (1999): Erfolgskontrollen im Naturschutz. Entwicklung einer Evaluationsstrategie für großflächige, integrative Naturschutzprojekte und ihre Erprobung am Beispiel des PLENUM-Modellprojektes Isny / Leutkirch. Karlsruhe: Karlsruher Schriften zur Geographie und Geoökologie 8.
- Vehmasto, E. Vuorio, H., Lahtinen, E. (2004): PLAYBOOK FOR LOCAL ACTION GROUPS - Using self-evaluation to improve your teamwork skills. Ministry of Agriculture and Forestry (Hrsg.), Helsinki.

Anhang 1:

Grundelemente Leistungsbeschreibung für die IES-Erstellung

Der Auftragnehmer erstellt in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber eine Integrierte Entwicklungsstrategie (IES) zur Bewerbung als AktivRegion.

Die Anforderungen an diese Entwicklungsstrategie, sind der jeweils aktuell gültigen Fassung des „Leitfaden zur Erstellung einer Integrierten Entwicklungsstrategie zur Bewerbung als AktivRegion in der ELER Förderperiode 2014 -2020 in Schleswig-Holstein“ www.aktivregion.schleswig-holstein.de zu entnehmen. Der Leitfaden wurde auf Grundlage der des Entwurfs der Verordnung des Gemeinsamen Strategischen Rahmens (GSR), der Entwurf der ELER – Verordnung sowie des Entwurfs der gemeinsamen Leitlinien der vier Generaldirektionen erstellt. Die abschließenden endgültigen inhaltlichen Anforderungen an die IES – Erstellung können erst nach in Krafttreten der o.a. Verordnungen inkl. der Leitlinien (voraussichtlich Anfang 2014) sowie die noch nicht vorliegende Durchführungsverordnung bekannt gegeben werden. Der Zeitpunkt der Auftragserteilung, entscheidet der Auftraggeber. Die zu erstellende Entwicklungsstrategie ist wie folgt zu gliedern:

A Definition des Gebietes

B Analyse des Entwicklungsbedarfs und des Potentials (inkl. SWOT)

C Beschreibung des Beteiligungsprozesses bei der IES-Erstellung

D LAG-Strukturen und Arbeitsweise

E Ziele und Strategie

F Aktionsplan

G Projektauswahlkriterien

H Evaluierungskonzept (inkl. Organisation der Bewertung)

I Finanzplan

Die Leistungen des Auftragnehmers beinhalten auch die Organisation der für die einzelnen Schritte notwendigen Partizipation der regionalen Akteure (in Abstimmung mit dem Auftraggeber). Eine Beteiligung regionaler Akteure ist sowohl für die SWOT als auch die Überlegungen zu Zielen und Strategie erforderlich.

Aufgrund der sich noch nicht abschließend geklärten Anforderungen seitens der Kommission an die IES-Erstellung ist mit einem Angebot die Angabe eines Tagessatzes für ggf. erforderliche ergänzende Arbeiten erforderlich. Die Vergabe wird in zwei Losen empfohlen:

- Los 1 umfasst die Schritte bis zur SWOT-Erstellung (Gliederungspunkte A & B),
- Los 2 die IES-Erstellung (die die Vorarbeiten der Bestandsaufnahme und der SWOT in gekürzter Form mit aufnimmt. Also alle Gliederungspunkte A bis I).

Anhang 2:

Übersicht über Gewichtung der Kriterien und Mindestpunktzahl

Kommentar [K19]: neu eingefügt

Die folgende Übersicht enthält die erreichbaren Punktezahlen zu den einzelnen Kriterienbereichen und die zur Anerkennung insgesamt Mindestens zu erreichende Punktzahl (um eine hohe Qualität der Entwicklungsstrategien zu sichern, wurde für die Mindestpunktzahl ein Anteil von 70% der maximal erreichbaren Punkte gesetzt).

Bewertungskriterien	Mögliche Punktzahl
A Definition des Gebietes	50
B Analyse von Entwicklungsbedarf und Potentialen (inkl. SWOT)	35
C Beteiligungsprozess bei der Strategieerstellung	35
D LAG-Strukturen und Arbeitsweise	50
E Ziele und Strategie	110
F Aktionsplan	60
G Projektauswahlkriterien	30
H Evaluierungskonzept	30
I Finanzierungskonzept	60
Gesamt	450
Zur Anerkennung notwendige Punktzahl:	315

Übersicht über Verordnungen und weitere rahmensetzende Dokumente

- **Gemeinsamer Strategischer Rahmen (GSR):** Verordnung (EU) Nr. 1303/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates mit gemeinsamen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds, den Kohäsionsfonds, den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums und den Europäischen Meeres- und Fischereifonds, für die der Gemeinsame Strategische Rahmen gilt, sowie mit allgemeinen Bestimmungen über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1083/2006
- **ELER-Verordnung (ELER-VO):** Verordnung (EU) Nr. 1305/2013 des Europäischen Parlaments und des Rates der Europäischen Union über die Förderung der Entwicklung des ländlichen Raumes durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds (ELER)
- **Gemeinsame Anleitung** der Generaldirektionen AGRI, EMPL, MARE UND REGIO der Europäischen Kommission zur gemeinschaftsgeführten lokalen Entwicklung in Europäischen Struktur- und Investitionsfonds (englisch: CLLD-Guideline)
- Entwurf der **ELER-Durchführungsverordnung (ELER-DVO)**
- Entwurf des **Entwicklungsprogramm für den ländlichen Raum Schleswig-Holstein (EPLR) 2014 – 2020** zur Umsetzung der ELER-Verordnung in Schleswig-Holstein