

# **Leitfaden zur Erstellung einer Integrierten Entwicklungsstrategie zur Bewerbung als AktivRegion in der ELER-Förderperiode 2023- 2027 in Schleswig-Holstein**

**- VORENTWURF -**

**(Stand 15.10.)**

**Auftragnehmer:**

Fischerstraße 3, 30167 Hannover

[www.entera.de](http://www.entera.de)

Zusammenstellung: Kim Pollermann



## **Inhaltsübersicht:**

1. Aufgabenstellung der Integrierten Entwicklungsstrategien .....	3
Rahmensetzung für die Integrierten Entwicklungsstrategien .....	3
Beteiligte der Strategieerstellung .....	6
Fokussierung und Ziele der Integrierten Entwicklungsstrategie.....	7
Projektentwicklung mit LEADER-Mehrwert.....	9
2. "Blick zurück nach vorn" - Evaluierungsergebnisse zu den Integrierten Entwicklungsstrategien .....	12
Aussagen der RegionalmanagerInnen und LAG-Mitglieder zu den Entwicklungsstrategien .....	12
Ausblick auf gewünschte Themen.....	19
Rückblick zu den bisher Beteiligten.....	20
3. Anforderungen an die Integrierten Entwicklungsstrategien: Gliederung sowie Mindest- und Qualitätskriterien.....	21
4. Auswahlverfahren: Ablauf und Zeitplanung .....	47
Quellen und weiterführende Literatur: .....	50

### 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

### Anhang 4: Checkliste

## 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 2023-2027/29 eine wesentliche Grundlage der Integrierten ländlichen Entwicklung 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 voraussichtlich 22 LAG AktivRegionen, pro Region voraussichtlich EU-Gelder in Höhe von 2,60 Mio. Euro für die Förderperiode 2023-2027/29 zur Verfügung. Dies entspricht gegenüber der alten Förderperiode einer Erhöhung der Jahresbudgets der einzelnen AktivRegionen von rd. 409 T € auf 520 T €.

### Rahmensetzung für die Integrierten Entwicklungsstrategien

Der Rahmen für die Umsetzung von LEADER ist insbesondere in der EU-Verordnung 2021/1060 in den Artikeln 28 bis 34 geregelt (weitere Ausführungen: siehe Kapitel 3).

Eine Integrierte Entwicklungsstrategie beschreibt ein abgestimmtes Handlungskonzept, um regionale Ziele zu erreichen und zugleich Beiträge für die EU-Zielsetzungen des ELER zu leisten. Diese Strategie wird von einer Lokalen Aktionsgruppe (LAG) erarbeitet und umgesetzt. Zentrale Anforderungen sind:

- Die Entwicklungsstrategie muss zu den generellen **Zielen** des Nationalen Strategieplans passen, die über landeseigene Anforderungen in Schleswig-Holstein präzisiert werden. Als eine Fokussierung in Schleswig-Holstein dienen die einstimmig von den LAGn beschlossenen drei Zukunftsthemen:
  - Klimaschutz und Klimaanpassung
  - Daseinsvorsorge und Lebensqualität
  - Regionale Wertschöpfung

Diese sind in der jeweiligen IES durch konkretere regionsspezifische Kernthemen (bis max. 9) zu konkretisieren.

- 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 qualitative und quantitative Ziele** abgeleitet, um Herausforderungen in dem Gebiet nachhaltig zu lösen. Sowohl die SWOT-Analyse als auch die Entwicklung der Strategie sollen partizipativ erarbeitet werden.

- Die Entwicklungsstrategie fördert **Verknüpfungen zwischen Entwicklungsaktivitäten**. Anstelle einer Liste von nicht miteinander verknüpften Projekten, sollen die Entwicklungsstrategien aufeinander abgestimmte Aktionen enthalten. Die in der Region ausgewählten Projekte leisten Beiträge zu den Zielen der Entwicklungsstrategie.
- Die Entwicklungsstrategie ist **integriert und auf mehrere thematische Sektoren**<sup>1</sup> bezogen, die Oberthemen werden durch die oben genannten drei Zukunftsthemen strukturiert. Die Integration kann sowohl durch einen sektorübergreifenden als auch einen aktorsgruppenübergreifenden<sup>2</sup> Ansatz erfolgen. Auch wenn der Ausgangspunkt ein 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, Produkte oder Organisationsmethoden. Innovation ist nur in Bezug auf die lokale Situation zu bewerten. 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 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 Praxis. Kooperationen mit anderen LAGn<sup>3</sup> kann ein strategisches Werkzeug sein, um die „kritische Masse“ zu erreichen, die für Projekte benötigt wird. Eine LAG kann mit einer benachbarten LAG, aber auch mit entfernten LAGn zusammenarbeiten. Kooperationsprojekte können über nationale Grenzen hinaus erfolgen (einschließlich Länder außerhalb der EU), was der lokalen Entwicklung einen zusätzlichen europäischen Mehrwert verschafft.
- Eine **überregionale Vernetzung** ermöglicht es den LAGn Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Diese kann formalen Charakter haben (zwischen LAGn, Verwaltungsbehörden und anderen Interessenvertretern) und durch

---

<sup>1</sup> Beispiele für thematische Sektoren: z. B. Tourismus, Energie, Bildung, Landwirtschaft, Fischerei, Verkehr etc.

<sup>2</sup> Also z. B. verschiedene Akteure innerhalb eines Sektors (z. B. Umweltverband/ staatliche Nationalparkverwaltung) oder einer Versorgungskette (z. B. Landwirt/ Käserei/ Einzelhandel).

<sup>3</sup> Oder einer gemäß EU-Vorgaben einer LAG gleichgestellten Partnerschaft.

Unterstützungseinheiten auf schleswig-holsteinischer, nationaler und europäischer Ebene gefördert werden. Vernetzungen der LAGn können auch auf freiwilliger Basis organisiert werden (in SH gibt es dazu das lang etablierte Netzwerk der AktivRegionen, auf Bundesebene unterstützt auch die DVS eine Vernetzung).

## 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 Planungsliteratur<sup>4</sup> 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).

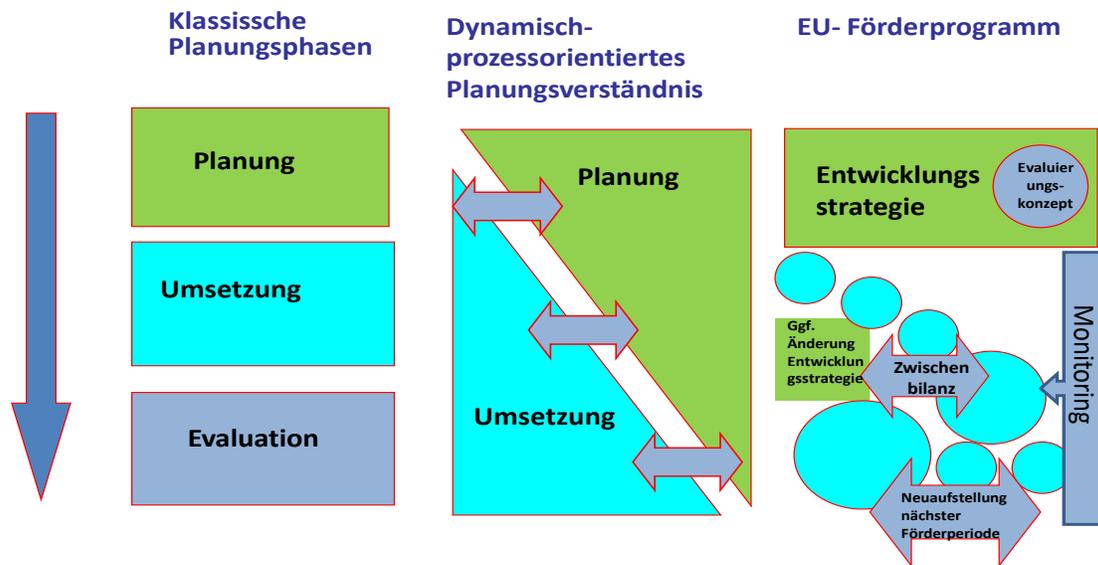
Ein empfehlenswertes Vorgehen für Entwicklungsstrategien, die unter EU-Rahmenbedingungen geplant werden, ist in Abb. 1 verdeutlicht. Bezüglich der zeitlichen Abfolge der Planungsschritte sollte die Stärken-Schwächen-Analyse vor Beginn der eigentlichen Strategieerstellung erfolgen, um eine zügigere Planung der Entwicklungsstrategie zu ermöglichen. Ebenfalls wichtig ist ein klares Vorgehen, um nach einer Anerkennung schnell bewilligungsreife Projekte zu haben, 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 und berücksichtigt die jährliche Berichterstattung an das LLUR. Durch ein fortlaufendes Monitoring werden notwendige Informationen gesammelt. In einer Zwischenbilanz kann die Zielerreichung überprüft werden, woraus sich eine Überarbeitung der Strategie ergeben kann.

---

<sup>4</sup> z. B. Lindloff & Schneider (2001), Haimayer (1997), Pollermann (2004), Behrens et al.. (2002).

**Abbildung 1: Planungsverständnisse und Integrierte Entwicklungsstrategien**



## 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 das gemeinsame Verantwortungsgefühl der Partner fördert.

Die jeweiligen Lokalen Aktionsgruppen (LAG) gestalten und verantworten die Erstellung und spätere 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.<sup>5</sup>

Die LAG sollte eher als ein dynamisches Gremium angesehen werden, das sich selbst an die regionalen Anforderungen anpasst. Beispielsweise können flexibel nach Bedarf verschiedene

<sup>5</sup> Eine weitere Option ist, dass das Regionalmanagement die Stunden reduziert (somit auch die Förderung) und dann die IES erarbeitet oder auch ggf. nur Teilbereiche der IES und dies ohne Förderung.

Beteiligungsformate wie Arbeits- und Projektgruppen, Workshops oder Regionalkonferenzen mit neuen Beteiligten gebildet werden, um die verschiedenen Zielgruppen zu erreichen.

## Fokussierung und Ziele der Integrierten 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 drei vereinbarten Zukunftsthemen. Wesentlich ist eine klare **Fokussierung auf konkrete Ziele**. Daher wurde in Schleswig-Holstein bereits in der auslaufenden Förderperiode die Begrifflichkeit "Kernthema" eingeführt. Allerdings waren diese in der Vergangenheit z. T. sehr vage formuliert, so dass diese konkreter formuliert werden sollen.

Die Anzahl der Kernthemen ist nicht vorgeschrieben, je nach Ausrichtung der Strategie wird empfohlen, sich auf bis zu neun Kernthemen zu fokussieren.

Eine klare Formulierung eines Kernthemas fördert ein zielorientiertes Handeln. Die Projekte sind jeweils einem<sup>6</sup> Kernthema zuzuordnen und sind somit stringent aus den Zielen (und der zugrundeliegenden SWOT) abzuleiten. Die eigentliche Projektauswahl erfolgt über die Projektauswahlkriterien.

Eine Fördervoraussetzung ist, dass das Projekt einem Ziel zuzuordnen ist. Da im Verlauf der Prozesse nach der IES-Erarbeitung noch neue Ideen entwickelt werden können, sollte die Zielausrichtung der IES im Zuge der Halbzeitevaluierung überprüft und ggf. angepasst werden.

Messbare Zielformulierungen können auch **gesonderte 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, wobei hier auch die Zielerreichung im Prozessverlauf zu berücksichtigen ist. **Förderausschlüsse**

---

<sup>6</sup> Dabei können sie jeweils mehreren Zielen/Querschnittszielen dienen.

und **Deckelungen der Förderbeträge** sollten als Instrumente der Steuerung genutzt werden und sind argumentativ auf die Kernthemen zu beziehen.

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**"<sup>7)</sup> 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. Ausführliche Hinweise und Beispiele für Selbstbewertungen finden sich in einem im Auftrag der Deutschen Vernetzungsstelle (DVS) erstellten "Leitfaden zur Selbstbewertung"<sup>8)</sup>. Ergebnisse der Selbstevaluierung sind zu zwei Zeitpunkte zu liefern: im Laufe des Jahres 2025 (Reflexion von zwei Jahren Umsetzung als Halbzeitbewertung) sowie zum Ende des Jahres 2027 als Schlussevaluierung vorzunehmen. In Abhängigkeit des Übergangs zu einer neuen Förderperiode, kann das Fachreferat andere Zeitpunkte festlegen.

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. Daher sollen in der IES die absoluten Zielwerte aus den zu erreichenden Zielen abgeleitet und erläutert werden. Bspw. kann erläutert werden, dass für das Ziel „XX“ die Erfahrungswerte aus der vorherigen Förderperiode ein Zielwert von „YY“ ergeben hat. Es genügt nicht, lediglich die Anzahl an Projekten als Zielwerte zu definieren, da dies kaum eine Anreiz- oder Steuerungsfunktion erfüllen kann.

Zur Bewertung der Zielerreichung sind **Indikatoren** 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) und zustandsorientiert (mit Ergebnis-Indikatoren). Bei letzterem werden Zustände betrachtet, bei ersterem 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

---

<sup>7)</sup> SMART ist die Abkürzung für: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminierbar (=Zeitangaben).

<sup>8)</sup> <https://www.ble-medienservice.de/7133/selbstevaluation-in-der-regionalentwicklung-leitfaden-und-methodenbox>

wiederum in klare Indikatoren übersetzt werden können<sup>9</sup>. Die Definition von Indikatoren hilft manchmal unterschiedliche Vorstellungen zu identifizieren und daraufhin einen Konsens zu entwickeln. Die Indikatorenentwicklung sollte über die Benennung einer bloßen Projektanzahl hinausgehen.

Dabei ergibt sich aus den EU-Anforderungen weiterhin ein klarer **Anspruch an die Messbarkeit der Ziele**. Allerdings sollte dies nicht heißen, 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 Ziele später Informationen für die **Erreichung der landesweiten Indikatoren** liefern. Ein zukunftsthemenübergreifender Indikator wird die Umsetzung von innovativen<sup>10</sup> 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 können vom Land zu den drei Zukunftsthemen weitere Indikatoren eingeführt werden. Dies können bspw. die eingesparte Menge CO<sub>2</sub> bzw. CO<sub>2</sub>-Äquivalente<sup>11</sup> und/ oder Ersatz fossiler Brennstoffe durch erneuerbare Energien in kwh/a, die Anzahl der beteiligten Kommunen/ Institutionen oder zusätzlicher Umsatz pro Jahr und/ oder Etablierung regionaler Wertschöpfungsketten. Die weiteren landesweiten Indikatoren werden noch in der Diskussion mit den AktivRegionen erarbeitet, abhängig davon wie die Regionen ihre IES gestalten werden. Die Indikatoren können im Verlauf der Förderperiode dann von den LAGn auch kommunikativ genutzt werden, um z.B. das bisher Erreichte darzulegen.

## 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-

---

<sup>9</sup> (Geißendörfer 2005: 117) (Splett 1999: 65)

<sup>10</sup> Innovativ definiert sich über den Sachverhalt, das etwas „neu“ für die Region ist (es müssen also keine „Weltneuheiten“ sein), dies kann insbesondere auf neue Angebote, neue Produkte- und Produkteigenschaften oder neue technische/organisatorische Verfahren beziehen. Dazu kann auch gehören, dass die Maßnahme bisher nicht erprobt oder deutlich verbessert sein muss.

<sup>11</sup> Einsparung von CO<sub>2</sub> oder von (entsprechend umzurechnenden) anderen Treibhausgasen (z. B. CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O).

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-Mobilität<sup>12</sup>. Auch Bereiche mit landesweit ähnlichen Herausforderungen böten sich an: z. B. Energieeffizienz öffentlicher Gebäude, Akzeptanz und Verständnis der Landwirtschaft in der Gesellschaft, 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. Um für die Praxis solche Projekte tatsächlich auszuwählen, können die Aspekte der Mehrwert-Optimierung in Tabelle 1 eine Orientierung bieten.

Bei der Auswahl von LEADER-Projekten sollte selbstverständlich eine hohe Wirkung der Projekte 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“ in andere Regionen aufbereitet werden sollten.

---

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

**Table 1: Beispiele für einen LEADER-Mehrwert**

<b><u>Möglicher Mehrwert:</u></b>	<b><u>Relevante Aspekte:</u></b>
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 <sup>13</sup> 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

<sup>13</sup> Dies ist in der Vergangenheit kaum erfolgt, da die Projekte nach der Umsetzung nur vereinzelt systematisch hinsichtlich ihres Umsetzungserfolges geprüft werden. Hier ist also eine gezielte Analyse einzufordern.

## 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.

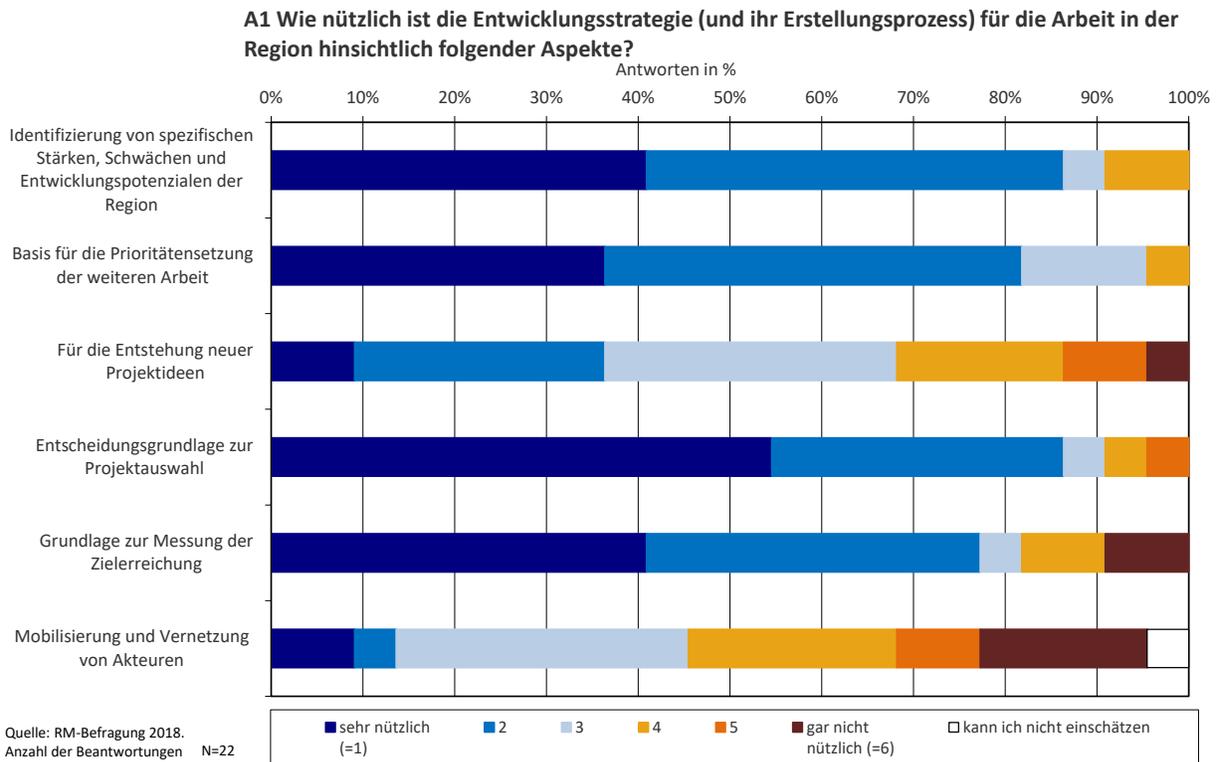
### Aussagen der RegionalmanagerInnen und LAG-Mitglieder zu den Entwicklungsstrategien

Insgesamt werden die Entwicklungsstrategien sowohl von den RegionalmanagerInnen (s. Abb. 2) als auch den LAG-Mitgliedern (s. Abb. 3 & 4) 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. Auch die Einschätzung zum „Entstehen neuer Projektideen“ zeigen einen Reflexionsbedarf: könnte/sollte darauf ein stärkerer Fokus gelegt werden (offenes Werben um Ideen/Projekte, neue Akteure ansprechen, mehr Raum zur Ideengenerierung bieten)?

Die anderen funktionalen Aspekte werden überwiegend positiv bewertet, wobei die Funktion "Grundlage zur Messung der Zielerreichung" auch einige (wenige) sehr skeptische Bewertungen zu Teil wurden. Vor dem Hintergrund der klaren EU-Anforderungen an die Messbarkeit von Zielen ist somit für die Formulierung von Zielen und diesbezüglichen Indikatoren weiterhin ein Optimierungsbedarf erkennbar.

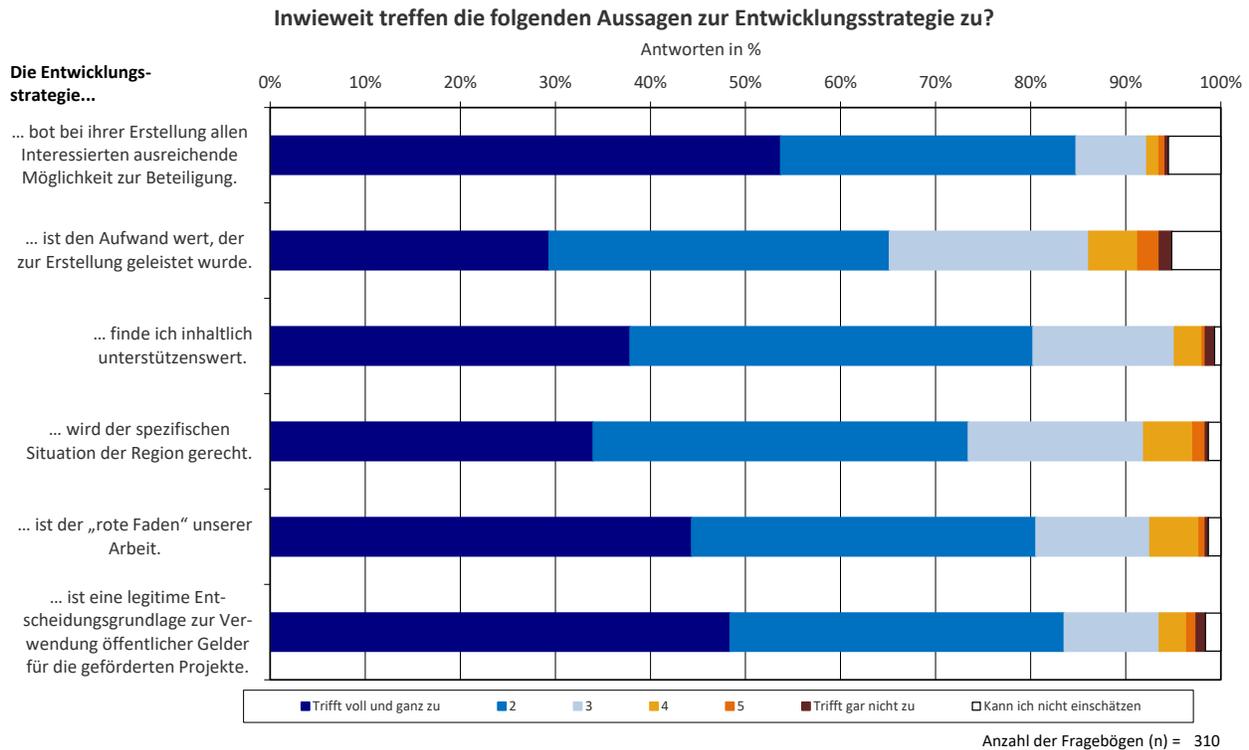
**Abbildung 2: Nutzen der Entwicklungsstrategie aus Sicht der RegionalmanagerInnen 2018**



Quelle: Regionalmanagerbefragung (n=22), (Fengler/Pollermann 2018)

Die LAG-Befragung 2017 ergab ebenfalls positive Bewertungen (s. Abbildung 2), sowohl die Beteiligungsmöglichkeiten, die Funktion als „roter Faden“ als auch die Inhalte wurden einhellig gut bis sehr gut bewertet. Lediglich der Aufwand wies auch vermehrt mittlere Bewertungen auf.

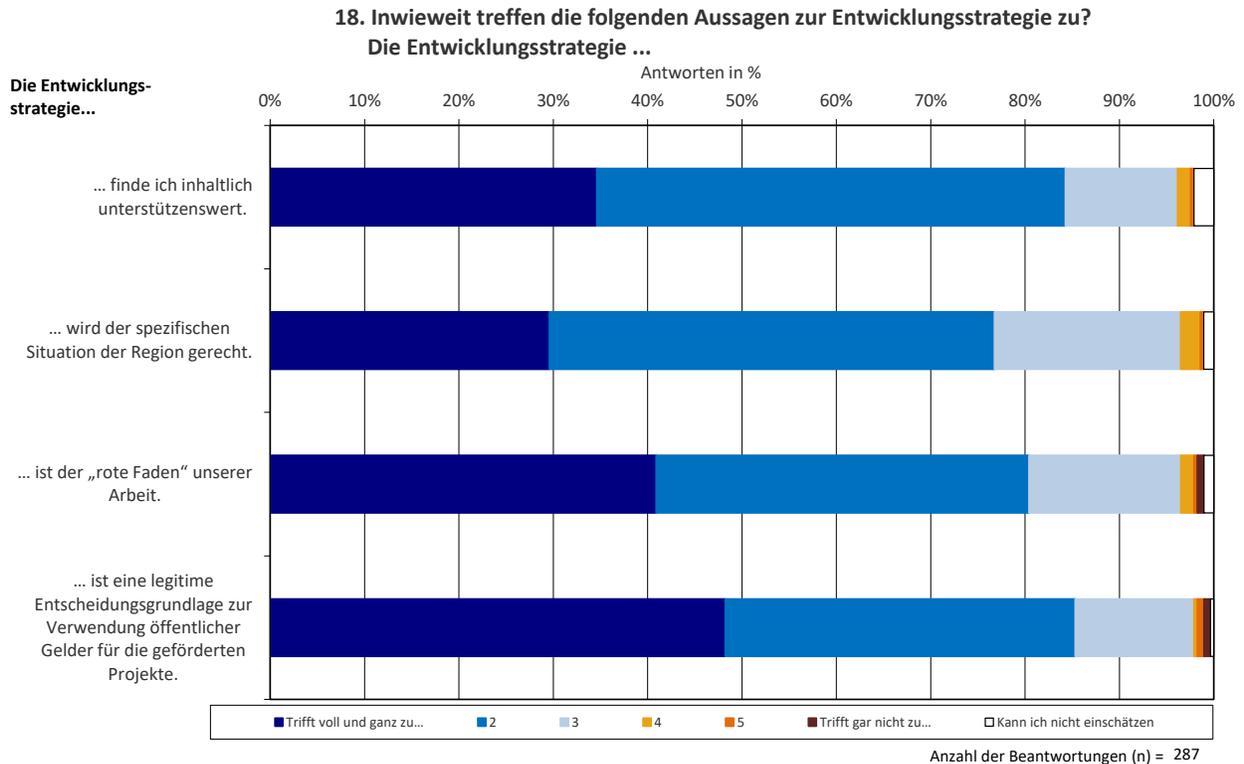
**Abbildung 3: Aussagen zur Entwicklungsstrategie aus Sicht der LAG-Mitglieder 2017**



Quelle: LAG-Befragung (n=310), (Pollermann/Fengler 2017)

Die Wiederholung der LAG-Befragung 2021 bestätigte die positive Einschätzungen (s. Abbildung 3). Dabei wurde die Frage, inwieweit die IES eine legitime Entscheidungsgrundlage zur Verwendung öffentlicher Gelder ist noch positiver als in der letzten Förderperiode bewertet (2021: 1,7 gegenüber 2013: 2,03). Demnach hat das LEADER-Prinzip mit einer IES als zentraler Entscheidungsgrundlage bei dem Kreis der Befragten weiter an Akzeptanz hinzugewonnen.

**Abbildung 4: Aussagen zur Entwicklungsstrategie aus Sicht der LAG-Mitglieder 2021**



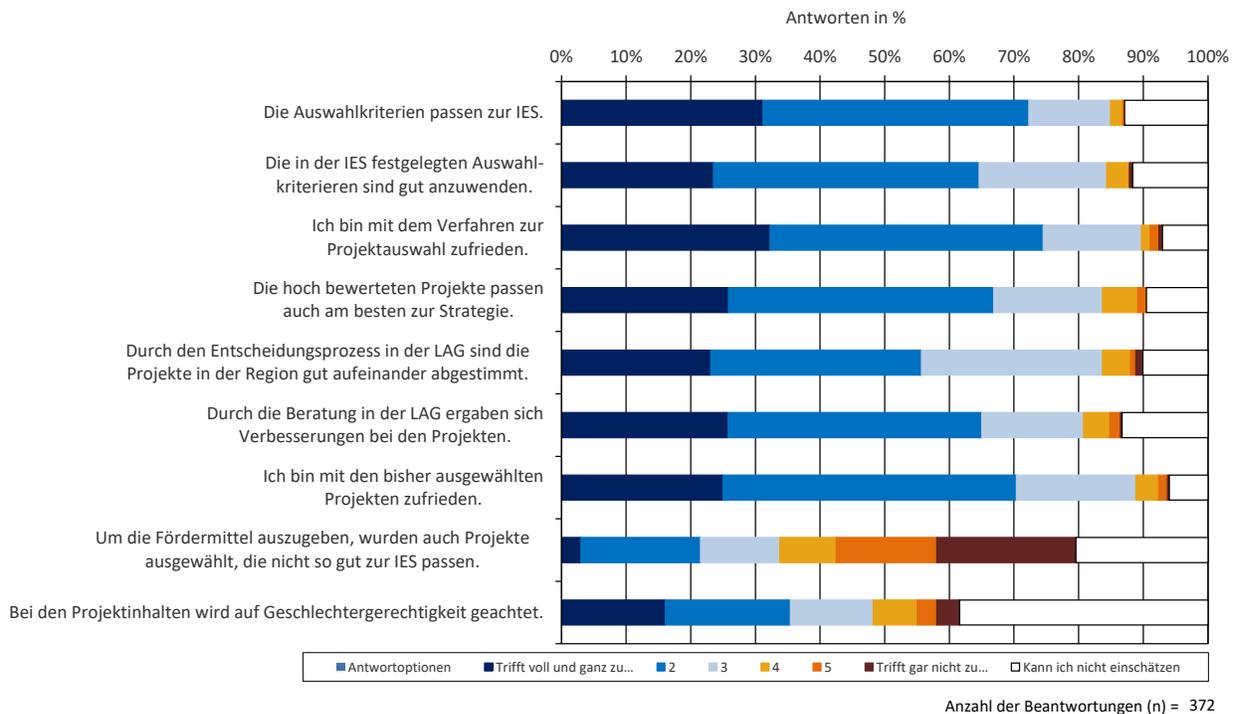
Quelle: LAG-Befragung (n=287), (Pollermann/Fynn 2021)

Eine logische Voraussetzung, dass die Entwicklungsstrategie eine Steuerungswirkung entfaltet, ist ihre **Bekanntheit bei den LAG-Mitgliedern**. Hier weist ein Vergleich der Befragungsergebnisse von 2021 und 2017 jedoch darauf hin, dass der Wissensstand zur Entwicklungsstrategie zurückgegangen ist. 2021 antworteten 37,3 % mit "Ich kenne die gesamte Entwicklungsstrategie" (2017: 52,2 %), 39,7 % mit "Ich kenne die für mich thematisch wichtigen Kapitel" (2017: 38,0 %) und 23,1 % mit "Mir ist die Entwicklungsstrategie nur wenig bekannt" (2009 waren dies nur 9,9 %). Das heißt, es sollte im Verlauf der nächsten Förderperiode - etwa zur Halbzeit - eine stärkere, erinnernde Bezugnahme auf die Entwicklungsstrategie erfolgen. Diese Forderung fand sich auch im letzten Leitfaden der IES-Erstellung – ohne Effekt denn die Bekanntheitsgrade waren in der auslaufenden Förderperiode noch etwas schlechter als in der vorherigen Förderperiode 2007-13. Allerdings ist auch zu erwähnen, dass an der Befragung 2021 auch deutlich mehr Akteure teilgenommen hatten und der Anteil der nur in Stellvertretung Stimmberechtigten höher war, so dass mehr Akteure außerhalb des engeren Kreises einbezogen waren. Die zentrale Arbeitsgrundlage der Akteure scheinen auch mehr die Projektauswahlkriterien und weniger die gesamte IES zu sein.

Die Befragungsergebnisse 2021 zur Projektauswahl finden sich in Abbildung 5. Die LAG-Mitglieder sind also überwiegend zufrieden, bei geringen Unterschieden zwischen den meisten Items. Dass der Aussage zum „Mittelverausgabungsdruck“ (vorletzter Balken) eher nicht zugestimmt wird, ist

positiv zu sehen. Der hohe Anteil „Kann ich nicht einschätzen“ beim Item zur Geschlechtergerechtigkeit weist hingegen darauf hin, dass dieser Aspekt in den Strategien und der LAG-Arbeit stärker thematisiert werden müsste.

### 19. Inwieweit sind die folgenden Aussagen zur Projektauswahl zutreffend?



Quelle: LAG-Befragung (n=372), (Pollermann/Fynn 2021)

## 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.

Bereits bei einer Befragung der RegionalmanagerInnen im Jahre 2010 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:

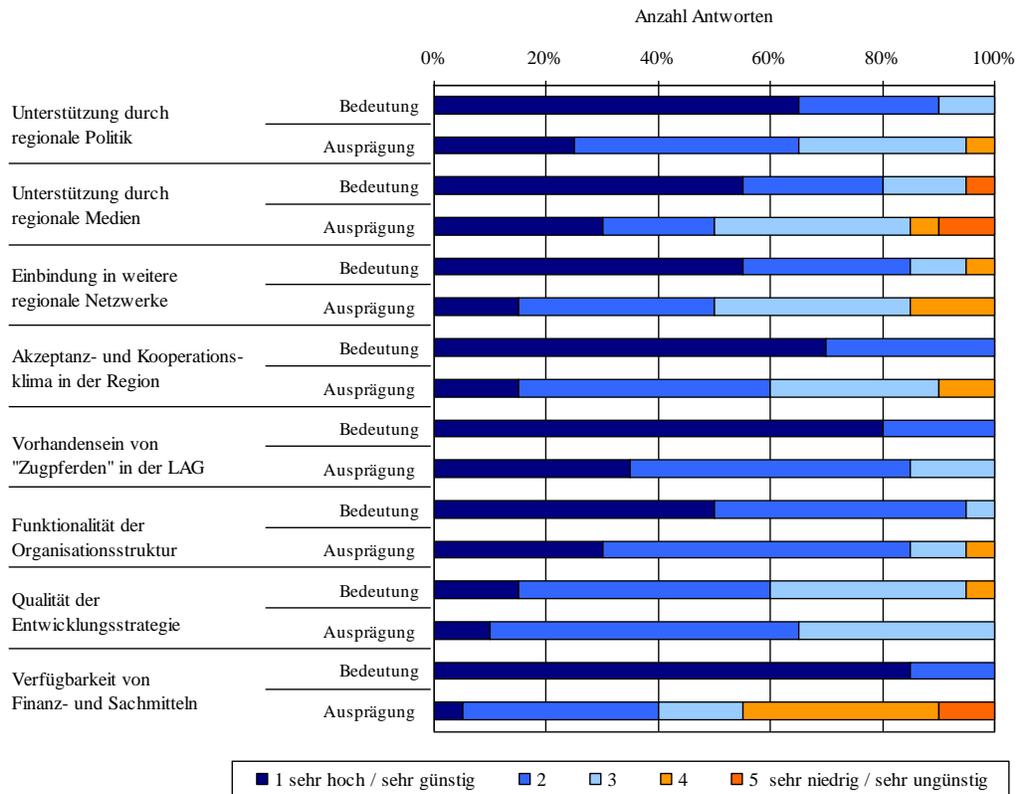
- Allen diesen elf - aus der Literatur<sup>14</sup> bekannten - Erfolgsfaktoren auch für die Praxis der AktivRegionen kommt eine hohe **Bedeutung** zu. Als besonders bedeutsam werden die Finanzmittel, das Vorhandensein von „Zugpferden“, das Akzeptanz- und Kooperationsklima, das Engagement der Beteiligten 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<sup>15</sup> in der eigenen Region. 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.

---

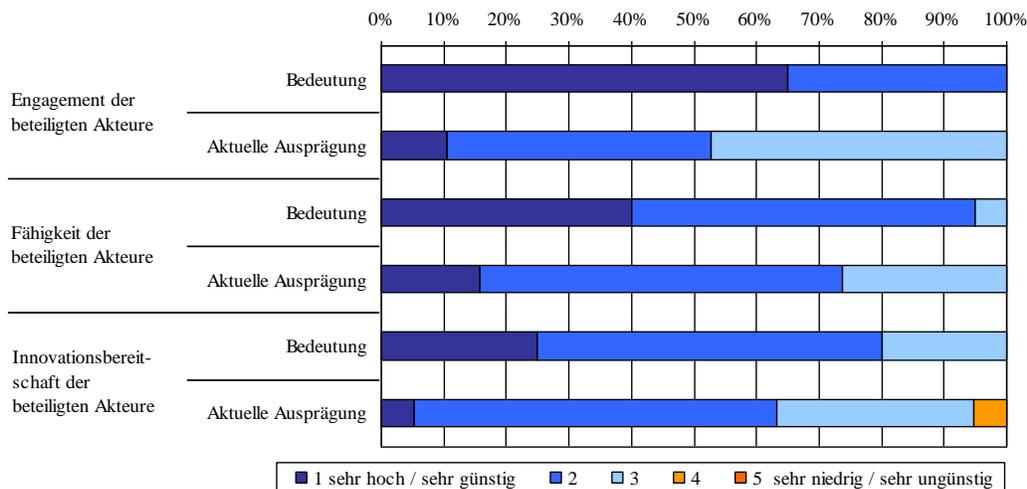
<sup>14</sup> Die ausgewählten Erfolgsfaktoren knüpfen dabei an Literatur zu Erfolgsfaktoren in regionalen Entwicklungsprozessen an (vgl. Pollermann, 2004).

<sup>15</sup> Am größten ist die Diskrepanz bei der Verfügbarkeit von Finanz- und Sachmitteln. 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



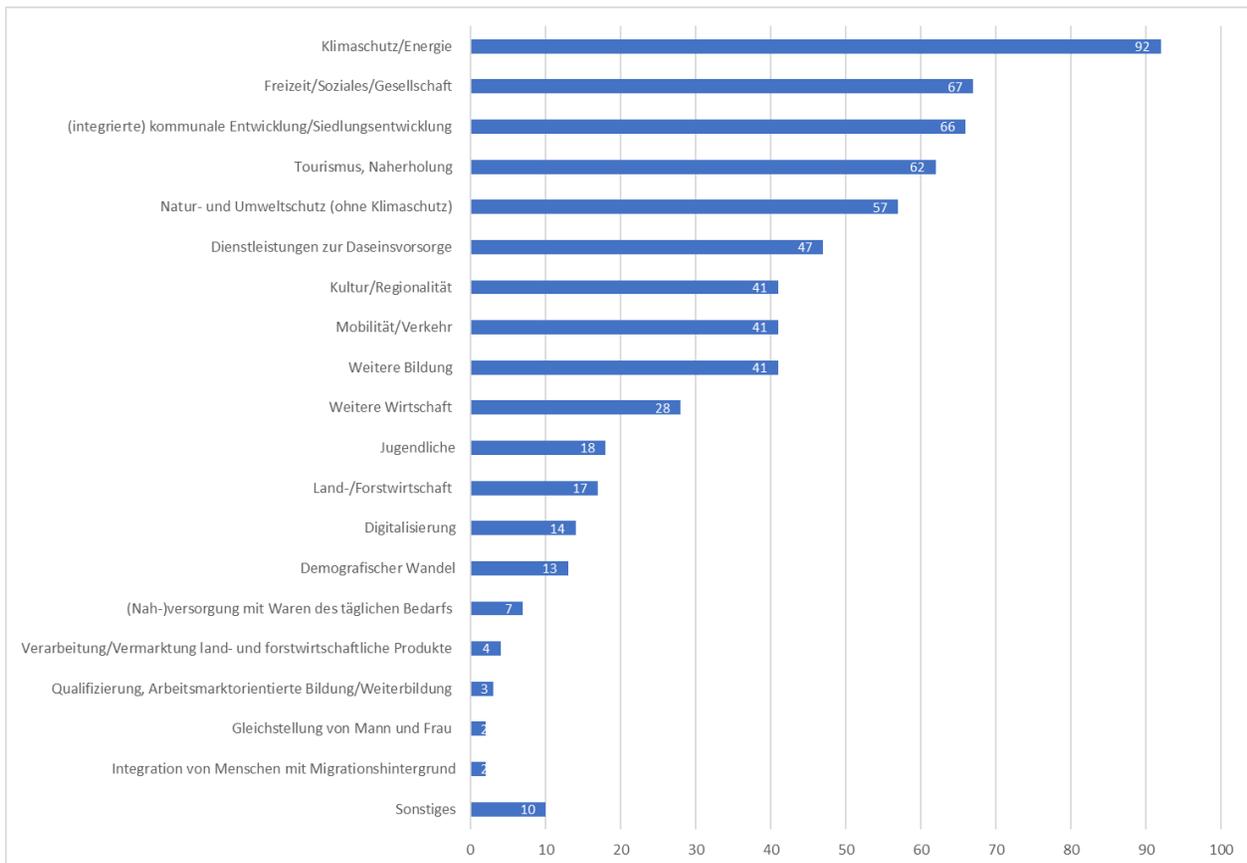
Quelle: Regionalmanagerbefragung (n=20) (Pollermann/Raue/Schnaut 2010)

## Ausblick auf gewünschte Themen

In der LAG-Befragung 2021 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 Energie/Klima, Freizeit/Soziales/Gesellschaft, kommunale Entwicklung, Tourismus und Natur- und Umweltschutz zuordnen, es gab auch zahlreiche weitere Nennungen zu ganz unterschiedlichen Themen (s. Abbildung 7). Dabei sind viele Kategorien schwer zu trennen (z. B. Jugend/demografischer Wandel oder Soziales/Daseinsvorsorge). Deutlich wird der hohe gesamtgesellschaftliche Stellenwert des Klimaschutzes, der noch stärker als in vor der letzten Förderperiode auch als Aufgabe der LAGn gesehen wird.

Vor dem Hintergrund der Schwerpunkte des Landes sind für die Entwicklungsstrategien also je nach Regionaler Ausgangslage und den Interessen der Beteiligten ganz unterschiedliche Schwerpunkte sinnvoll. Gerade die vielgewünschten Themen wie Soziales/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 (LAG-Befragung 2021)



Quelle: LAG-Befragung (Fynn & Pollermann 2021).

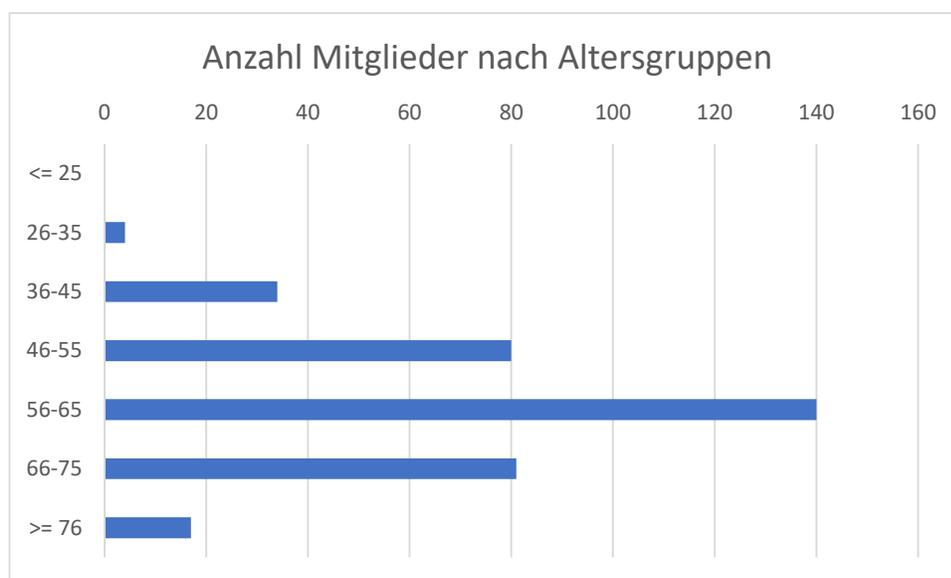
## Rückblick zu den bisher Beteiligten

Eine Stärke der AktivRegionen in den vergangenen Förderperioden war, dass Akteur\*innen aus ganz unterschiedlichen institutionellen Kontexten und thematischen Bereichen in den Entscheidungsgremien mitwirken.

Hinsichtlich der demografischen Merkmale der Beteiligten zeigten sich jedoch, einige Ungleichgewichte. Dies bezieht sich z.B. auf das Geschlechterverhältnis, so sind weiterhin nur 27% weiblich (Stand: 2020, Quelle Regionsabfrage). Dies entspricht immerhin einer leichten Steigerung gegenüber der letzten Förderperiode mit 21% (2013). Es sind aber weitere Anstrengungen erforderlich.

Ein sehr deutliches Ungleichgewicht ist auch bezüglich der Altersgruppe zu vermerken. In Abbildung 8 wird verdeutlicht, dass mittlere und höhere Altersgruppen stark überrepräsentiert sind. Menschen unter 35 sind also kaum vertreten, während die Gruppen von 46 bis 75 knapp 80% der LAG-Mitglieder (bzw. deren die an der LAG-Befragung teilgenommen haben) ausmachen. Hier ist also zu prüfen, inwieweit die Perspektiven jüngerer Menschen stärker eingebracht werden können. Für die Altersgruppen der Jugendlichen und jungen Erwachsenen gibt es positive Erfahrungen mit eigenen Gremien/Fonds (z.B. „Jugendförderfonds in der AktivRegion Alsterland“). Auch Projekte wie das Kooperationsprojekt „Jugend gestaltet nachhaltige Zukunft“ bewirken eine Aktivierung von Jugendlichen. Darüber hinaus sollte für die zukünftige Förderperiode auch die Verteilung der Altersgruppen in den Entscheidungsgremien reflektiert werden.

**Abbildung 8:** Altersgruppen (LAG-Befragung 2021)



Quelle: LAG-Befragung (Fynn & Pollermann 2021).

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

#### Hintergrund: Vorgaben der EU in der VERORDNUNG 2021/1060

##### **„Von der örtlichen Bevölkerung betriebene lokale Entwicklung“ (Artikel 31)**

Diese wird durch lokale Aktionsgruppen (LAG) betrieben, „die sich aus Vertretern öffentlicher und privater lokaler sozioökonomischer Interessen zusammensetzen und in denen nicht eine einzelne Interessengruppe die Entscheidungsfindung kontrolliert“.

Der Mitgliedsstaat gewährleistet, dass die geförderte Entwicklung „Vernetzung, Zugänglichkeit, innovative Merkmale — nach lokalen Verhältnissen — und gegebenenfalls die Zusammenarbeit mit anderen territorialen Akteuren“ unterstützt.

##### **"Strategien für die von der örtlichen Bevölkerung betriebene lokale Entwicklung" (Artikel 32)**

Die betreffenden Verwaltungsbehörden gewährleisten, dass für jede Strategie die folgenden Elemente dargelegt werden:

- a) das geografische Gebiet und die Bevölkerung, die von der Strategie abgedeckt werden;
- b) die Einbindung der örtlichen Gemeinschaft in die Entwicklung der Strategie;
- c) eine Analyse des Entwicklungsbedarfs und des Potenzials des Gebiets;
- d) die Ziele der Strategie, einschließlich messbarer Sollvorgaben für Ergebnisse, und zugehörige geplante Maßnahmen;
- e) die Vorkehrungen für Verwaltung, Begleitung und Evaluierung mit Verdeutlichung der Kapazität der lokalen Aktionsgruppe bei der Durchführung der Strategie;
- f) ein Finanzplan, einschließlich der geplanten Zuweisung aus den Fonds/Programmen.

##### **„Lokale Aktionsgruppen“ (Artikel 33)**

Lokale Aktionsgruppen konzipieren die Strategien und führen sie durch. Dazu werden folgende Aufgaben wahrgenommen:

- a) Aufbau von Kapazitäten der lokalen Akteure zur Entwicklung/Durchführung von Vorhaben;
- b) Konzipierung eines nichtdiskriminierenden und transparenten Auswahlverfahrens und ebensolcher Kriterien, sodass Interessenkonflikte vermieden werden und sichergestellt wird, dass nicht einzelne Interessengruppen die Auswahlbeschlüsse kontrollieren;
- c) Ausarbeitung und Veröffentlichung von Aufrufen zur Einreichung von Vorschlägen;
- d) Auswahl der Vorhaben und Festlegung der Höhe der Unterstützung sowie Vorschlag an die für die abschließende Überprüfung der Förderfähigkeit zuständigen Stelle vor der Genehmigung;
- e) Begleitung der Fortschritte beim Erreichen der Ziele der Strategie;
- f) Evaluierung der Durchführung der Strategie.

Aus den Anforderungen der EU-Verordnung ergeben sich einige klare Vorgaben. Weitere Vorgaben definiert die Richtlinie zur Förderung von LEADER in Schleswig-Holstein sowie ergänzende Erlasse des Fachreferates, die zur Umsetzung der IES zu beachten sind. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass auch von Seiten der EU weitere Hinweise und Vorgaben erlassen werden. Da solche Ergänzungen seitens der EU für die neue Förderperiode noch nicht vorhanden sind, wird hier zunächst auf Ausführungen zur letzten Förderperiode zurückgegriffen (dargelegt insbesondere in der „Gemeinsamen Anleitung...“):

- Die LAG muss **integrativ** sein; d. h. es sind verschiedene gesellschaftlichen Bereiche vertreten (öffentlicher Sektor, Wirtschaft und Zivilgesellschaft) und die Zusammensetzung spiegelt den Charakter und den Schwerpunkt der Strategie wider.
- Auch das **Engagement nicht-öffentlicher Akteure** ist entscheidend, um dies optimal zu ermöglichen, sollten für diese geeignete Bedingungen 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.<sup>16</sup>
- **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 und potentielle Projekte identifizieren. Dazu gehört insbesondere auch Projektträgern mit wenig Verwaltungserfahrung dabei zu helfen, ihre Ideen zu förderfähigen Projekten zu entwickeln.
- Mitglieder und Personal der LAG sollten insgesamt<sup>17</sup> über die entsprechenden **Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen** verfügen, um den Entwicklungsprozess auf lokaler Ebene zu gestalten.
- Im Allgemeinen ist die **minimale Personalzahl für grundlegende Strategieumsetzung zwei: eine Vollzeit-Arbeitskraft qualifizierter Regionalmanagement und eine Vollzeit-Arbeitskraft Verwaltungsassistent**. Die Personalstärke muss der Komplexität der Aufgabenstellung der Strategie entsprechen. Abhängig vom gewählten Beteiligungsansatz, von der betroffenen Bevölkerungsanzahl und vom erforderlichen

---

<sup>16</sup> Hierzu sind die gesonderten Hinweise des Innenministeriums zu beachten.

<sup>17</sup> Hier ist v.a. die Entscheidungsebene relevant. Nicht alle einzelnen Mitglieder der LAG müssen über die entsprechenden Kompetenzen verfügen, es können selbstverständlich auch Mitglieder ohne Vorerfahrungen und "Zeugnisse" in die LAG aufgenommen werden.

Aufwand für Sensibilisierung könnte eine größere Personalstärke erforderlich werden. Sollte eine niedrigere Personalstärke von der LAG angesetzt werden, ist dies zu begründen. Die Umsetzung bedarf der Zustimmung des LLUR.

## 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 (inkl. messbarer Sollvorgaben für Ergebnisse)**

**F Geplante Maßnahmen/Aktionsplan**

**G Auswahlverfahren (inkl. 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 und als eigene Datei abgegeben werden, das eine 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. In die abzugebende IES ist dann eine Zusammenfassung der SWOT zu integrieren.

Als **Finanzmittel** stehen für maximal 22 LAGn jeweils 2,6 € Mio. Euro ELER-Mittel zur Verfügung. Sofern alle 22 zu erwartenden Bewerbungen die hohe Qualitätsgrenze bei der Entwicklungsstrategie erreichen, werden 22 LAGn anerkannt. 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).

## Kriterienliste

Die Kriterien basieren insbesondere auf der **EU-Verordnung 2021/1060** sowie den Interventionsbeschreibungen im Nationalen Strategieplan sowie der einschlägigen EU-Vorgaben und der Richtlinie zur Förderung von LEADER in Schleswig-Holstein. Zudem werden Erfahrungen der letzten Förderperioden (u. a. dem Leitfaden zur IES-Erstellung in Schleswig-Holstein und der gemeinsamen Anleitung der vier Generaldirektionen für eine "Gemeinschaftsgeführte Lokale Entwicklung") berücksichtigt.

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 Bepunktung/Bewertung der eingereichten Entwicklungsstrategien, welche die Basis für die Anerkennung darstellt.

	Mindestkriterien	Qualitätskriterien
A Definition des Gebietes		
Gebietszuschnitt	<p>Die AktivRegion ist ein geografisch zusammenhängendes, klar bestimmtes Gebiet im Ländlichen Raum. Zu den ländlichen Räumen wird die gesamte Landesfläche Schleswig-Holsteins gezählt. Ausgenommen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Oberzentren Flensburg, Kiel, Lübeck und Neumünster in ihren verwaltungsmäßigen Grenzen.</li> <li>• Gemeinden mit mehr als 40.000 Einwohnern (Stand: 31.12.2021).<sup>18</sup></li> </ul> <p>Die Zugehörigkeit von Gemeinden und Städten zu einer LAG zur Umsetzung von LEADER erfolgt grundsätzlich in ihren verwaltungsmäßigen Grenzen. Im Ordnungsraum Hamburg können die LAGn ihre Gebietskulisse in den Städten zwischen 20.000 und 40.000 Einwohnerinnen und Einwohnern auf überwiegend ländlich geprägte Teilgebiete innerhalb der verwaltungsmäßigen Grenzen beschränken (Teilzugehörigkeit). Dies betrifft die Städte/Gemeinden: Ahrensburg, Bad Oldesloe, Geesthacht, Henstedt-Ulzburg, Kaltenkirchen, Quickborn, Reinbek und Wedel. Wird hiervon Gebrauch gemacht, sollten die ländlich</p>	<p>Es besteht eine besondere Eignung des Gebietszuschnittes für die gewählte Aufgabenstellung und ist durch eine Begründung<sup>19</sup> 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>

<sup>18</sup> Hier ist die Angaben in der Datei des Statistikamt Nord maßgeblich (wurde im Zuge des Interessensbekundungsverfahrens 2021 bereits verschickt).

<sup>19</sup> Wichtig sind Änderungen in der Gebietskulisse zu erläutern und bei neuen Aufgabenstellungen die Eignung des Gebietszuschnittes (knapp) zu begründen.

	<p>geprägten Teilgebiete, die einbezogen werden, nicht zu den „baulich zusammenhängenden Siedlungsgebieten des zentralen Ortes (Zentraler Bereich)“ gehören. Die Räume schneidende Linien-Infrastrukturen (z. B. Bundesstraßen, Bahnlinien) können als weitere Abgrenzung hinzugezogen werden. Die Teilzugehörigkeit muss sich aus der SWOT-Analyse ableiten lassen und ist in der Integrierten Entwicklungsstrategie (IES) schlüssig zu begründen.</p>	
Bevölkerungszahl	<p>Das Gebiet umfasst mind. 50.000 und max. 150.000 Einwohner<sup>20</sup> 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 Mindeststandard: Gemeindebezogene<sup>21</sup> Gebietskarte im Maßstab 1:250.000</p>	
Beschreibung	<p>Kurzbeschreibung der AktivRegion mit wesentlichen Eckdaten (z. B. aktuelle Einwohnerzahl, Fläche)</p>	
<b>B Analyse von Entwicklungsbedarf und Potentialen (inkl. SWOT)</b>		

<sup>20</sup> Die Unterschreitung der Einwohnergrenze wird den Inseln und Halligen zugestanden.

<sup>21</sup> Die Gemeinden sollten klar erkennbar sein (dazu Namen als Beschriftung in Karte sichtbar machen).

<b>Bestandsaufnahme</b>	<p>In der Bestandserhebung sind ökologische<sup>22</sup>, wirtschaftliche und soziale/kulturelle Aspekte des Gebiets dargestellt.</p> <p>In der Bestandsaufnahme wurden die drei Zukunftsthemen berücksichtigt, um eine gezielte Auswahl der Kernthemen zu ermöglichen</p>	<p>Der Text enthält Angaben zur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raum- und Siedlungsstruktur,</li> <li>• Bevölkerungsentwicklung (inkl. Erörterungen zum Demografischen Wandel<sup>23</sup>)</li> <li>• Wirtschaftsstruktur (einschl. Landwirtschaft),</li> <li>• Arbeitsmarkt,</li> <li>• Daseinsvorsorge,</li> <li>• Umweltsituation/Energie,</li> <li>• Ergebnisse/Wirkungen der Förderperiode 2014-2022 und Schlussforderungen für die aktuelle IES-Erstellung</li> </ul>
<b>Abstimmung mit anderen Planungen</b>	<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"> <li>• Übergeordneten Planungen (soweit relevant),</li> <li>• ähnlichen regionalen Entwicklungsprozessen wie z. B. Modellvorhaben, Bioenergieregionen, Destinationsmanagements, Stadt-Umland-Kooperationen</li> </ul>
<b>SWOT</b>	<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>Die Stärken-Schwächen-Analyse ist stringent aus der Bestandsaufnahme abgeleitet, wo sinnvoll erfolgt eine geschlechterspezifische Betrachtung (z.B. zu Themen der Daseinsvorsorge)</p> <p>Die auf die Bestandsaufnahme folgenden bewertenden Schritte sind dabei unter Beteiligung der</p>

<sup>22</sup> Sofern die gewählten Kernthemen nicht anderes erfordern, können die Darstellungen zu ökologischen Fragen sehr knapp gehalten werden: beispielsweise können hier Schutzgebiete dargestellt werden (sofern Landnutzungen relevant sind) oder regionsspezifische Quellen von Umweltbelastungen (z. B. Verkehr) oder Erörterungen zu Energieverbrauch/ -produktion dargestellt werden.

<sup>23</sup> Als Quelle für die Bevölkerungszahl sind die Daten des statistischen Landesamtes Nord zu nutzen (Datei wurde auch im Zuge des Interessensbekundungsverfahrens 2021 versendet). Die weiteren Angaben zum Demografischen Wandel können sehr unterschiedlich sein (je nach regionaler Problemlage z. B. Alterungstendenzen, Abwanderungssalden getrennt nach Geschlechtern etc.) und der notwendige Detailgrad hängt von der Schwerpunktsetzung der Strategie ab.

		<p>relevanten<sup>24</sup> Akteure erfolgt.</p> <p>Die Besonderheiten der Region werden herausgearbeitet, die SWOT fokussiert auf zentrale Entwicklungspotenziale und Hemmnisse.</p>
<b>C Beteiligungsprozess bei der Strategieerstellung</b>		
<b>Beteiligung</b>	<p>Einbindung der öffentlichen Akteure und der Akteure der verschiedenen relevanten sozioökonomischen Bereiche (z. B. Wirtschaft, Soziales, Kultur, Umwelt)</p>	<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 offenstehende Möglichkeiten zu Beteiligung und/oder zielgruppengerechte Angebote (z. B. für Jugendliche, Touristiker, Senioren etc.)</p>
<b>Transparenz</b>	<p>Transparente Strategieerstellung mit nachvollziehbarer Dokumentation</p>	<p>Folgende Angaben sind in der IES dargestellt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligte Akteure an der Strategieerstellung,</li> </ul>

<sup>24</sup> 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.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung der Beteiligungsform und Maßnahmen zur Information und Mobilisierung potentieller Akteure und ggf. der Bevölkerung,</li> <li>• Ablauf und Ergebnisse der Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse im Rahmen der Strategieerstellung.</li> </ul>
<b>D LAG-Strukturen und Arbeitsweise</b>		
<b>Organisationsvoraussetzungen</b>	Die LAG ist in dem Gebiet ansässig und als rechtsfähige Einrichtung organisiert (als Verein), 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, Workshops). Dies kann insbesondere dazu dienen ein breites Akteursnetz aufzubauen, welches auch die Aktivierung potenzieller ProjektträgerInnen für die drei Zukunftsthemen und die jeweiligen Kernthemen bewirken kann. Wenn keine solchen Angeboten vorgesehen sind, sollte dies begründet werden.

<b>Zusammensetzung der LAG</b>	<p>Der öffentliche Sektor oder eine einzelne Interessengruppe<sup>25</sup> darf nicht mehr als 49% der Stimmrechte haben<sup>26</sup> (dies gilt sowohl für das Entscheidungsgremium der Projektauswahl als auch für eine mögliche Mitgliederversammlung, sofern diese über LEADER-Entscheidungen wie z.B. eine Änderung der IES beschließt). Hierzu wird eine Mustersatzung bereitgestellt.</p> <p>In der LAG sind die unterschiedlichen sozioökonomischen Bereiche, die für die Kernthemen relevant sind, repräsentativ<sup>27</sup> vertreten.</p>	<p>Ausgewogene Repräsentanz der Geschlechter und faire<sup>30</sup> Vertretung unterschiedlicher Zielgruppen, die von der lokalen Entwicklungsstrategie betroffen sind (z. B. junge Menschen, SeniorInnen, ethnische Minderheiten, benachteiligte Menschen).</p> <p>Der öffentliche und private Sektor sowie die Zivilgesellschaft sind möglichst ausgeglichen bzw. der Strategie entsprechend in der LAG und den ggf. weiteren entsprechenden Organisations-einheiten außerhalb des Entscheidungsgremiums vertreten.</p>
--------------------------------	---	---

<sup>25</sup> Die bisherigen EU-Vorgaben sind für die aktuelle Förderperiode sehr weich formuliert: „die sich aus Vertretern öffentlicher und privater lokaler sozioökonomischer Interessen zusammensetzen und in denen nicht eine einzelne Interessengruppe die Entscheidungsfindung kontrolliert“. Die wird wie folgt präzisiert: weder der öffentliche Sektor noch eine andere Interessengruppe darf alleine 50% der Stimmenrechte haben, da eine Pattsituation schon ein gewisses Maß an Kontrolle bieten würde.

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

<sup>26</sup> Alle Vertreter im Entscheidungsgremium der Projektauswahl 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.

Das Einhalten der 49%-Grenze gilt sowohl für das Entscheidungsgremium als auch die Mitglieder(versammlung) insgesamt.

<sup>27</sup> Der Begriff repräsentativ ist hier schwer operationalisierbar, es geht nicht um feste Quoten, sondern um eine der Strategie entsprechende Vertretung der unterschiedlichen Akteursgruppen.

<sup>30</sup> 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 einen 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.

	<p>Die LAG-Mitglieder sind im Gebiet ansässig oder dafür zuständig.</p> <p>Für das Entscheidungsgremium der Projektauswahl (in der Regel der Vorstand) ist ein Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern anzustreben<sup>28</sup>.</p> <p>Sofern eine ausgewogene Repräsentanz der Geschlechter im Entscheidungsgremium der Projektauswahl nicht umgesetzt werden kann, so müssen mindestens 33%<sup>29</sup> der Mitglieder weiblich sein.</p>	
<b>Kompetenz der LAG</b>	<p>Die LAG verfügt über die zur Ausarbeitung und Umsetzung der Strategie erforderliche fachliche Kompetenz.</p>	<p>Darstellung der bei den LAG-Mitgliedern (insbesondere der Entscheidungsebene) vorhandenen Kompetenzen<sup>31</sup>. Falls erforderlich werden Überlegungen zur Weiterbildung der Akteure dargestellt. Durch die Aufnahme der</p>

<sup>28</sup> 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 ein ausgewogenes Verhältnis angestrebt wurde, aber nicht sinnvoll erreicht werden konnte.

<sup>29</sup> Von dieser Quote kann nur in begründeten Ausnahmefällen abgewichen werden, beispielsweise, wenn in einer großen LAG, in der die Arbeitsfähigkeit der Ebene der Entscheidungsfindung (in der Regel der Vorstand) durch eine weitere Vergrößerung beeinträchtigt werden würde, bisher aktive Männer „herausgebeten“ werden müssten oder eine Entsendeautonomie der erforderlichen Gruppen nur einen geringeren Anteil als 33% zulässt. Wenn der Anteil nicht erreicht wird, müssen neben einer Begründung in der IES auch weitere Bemühungen zum Erreichen der Quote erfolgen, die dann in der Halbzeitevaluierung darzulegen sind.

<sup>31</sup> Dabei geht es nicht um die Kontrolle der Kompetenz einzelner LAG-Mitglieder, sondern um eine stimmige Darlegung, dass die LAG insgesamt die erforderliche Kompetenz aufweist. Dies kann durch eine Auflistung der Mitglieder des Entscheidungsgremiums mit deren Organisationen/Funktionen erfolgen (dabei wird nicht negativ gewertet, wenn es LAG-Mitglieder ohne formale Funktionen oder einschlägige Vorerfahrungen gibt) oder aber auf andere Weise (z. B. über die Dokumentation breiter Bemühungen LAG-Mitglieder zu gewinnen, um z. B. Kompetenzen in neue Themenfelder abzudecken). Dabei geht es um Mitglieder des Entscheidungsgremiums (nicht alle LAG-Mitglieder), ggf. kann auf extern zu akquirierenden Sachverstand oder Arbeitskreise verwiesen werden.

		LLUR als beratende LAG-Mitglieder können die Fähigkeiten zur administrativen Umsetzung belegt werden.
<b>Regionalmanagement &amp; Arbeitsstrukturen</b>	<p>Einrichtung eines leistungsfähigen Regionalmanagements bis mind. einschließlich 2027 sowie für den Zeitraum bis 2029<sup>32</sup> im Rahmen von n+2 (ggf. als degressive Förderung mit reduziertem Umfang)</p> <p>Die vorgesehenen<sup>33</sup> Strukturen gewährleisten eine professionelle<sup>34</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination der Umsetzung der Entwicklungsstrategie</li> <li>• Öffentlichkeitsarbeit und</li> <li>• Mobilisierung und Qualifizierung der Akteure</li> </ul>	<p>Zur Aufgabenstellung passende<sup>35</sup> personelle Ausstattung des Regionalmanagements (d. h. mindestens im Umfang von einer Stelle mit der Qualifikation Regionalmanagement<sup>36</sup>, darüber hinaus eine weitere Stelle als Regionalmanagement oder Assistenz<sup>37</sup>). Eine Abweichung nach unten muss begründet werden.</p> <p>Bestehende öffentliche und private Strukturen der Zusammenarbeit innerhalb der LAG und darüber hinaus sind eingebunden (z. B. weitere Regionalmanagements,</p>

<sup>32</sup> Auch in dieser Förderperiode sind aber auch Änderungen des Zeithorizontes durch eine Verlängerung der EU-Förderperiode möglich.

<sup>33</sup> 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 Arbeitsvertrag/Vergabe kann in jedem Fall erst nach formaler Anerkennung als AktivRegion und Erhalt des Zuwendungsbescheides erfolgen.

<sup>34</sup> Professionalität beinhaltet insb. Methodenkenntnisse und Erfahrungen mit prozessorientierter Arbeitsweise.

<sup>35</sup> 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.

<sup>36</sup> Die Vergütung des Regionalmanagements hat sich an der vergleichbaren Vergütung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes zu orientieren. In Abhängigkeit der konkreten Aufgabenfestlegung und der persönlichen Erfahrungswerte ist eine Vergütung im Bereich von E10 TVL/TVÖD bis E12 TVL/TVÖD angemessen. Auf Grundlage der persönlichen Erfahrungswerte ist eine Vergütung bis maximal mit E13 TVL/TVÖD möglich.

<sup>37</sup> Die Vergütung der Assistenz hat sich an der vergleichbaren Vergütung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes zu orientieren. In Abhängigkeit der konkreten Aufgabenfestlegung und der persönlichen Erfahrungswerte ist eine Vergütung bis maximal E9 TVL/TVÖD möglich.

		Wirtschaftsförderungseinrichtungen Lokale Bündnisse)
Transparenz und Information 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, Stimmhaltungen, schriftliche Erklärungen).  Die Tätigkeiten der LAG werden auf einer Internetseite dargestellt.	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 <sup>38</sup> am schleswig-holsteinischen LAG AktivRegionen Netzwerk.	Hierzu werden entsprechende Maßnahmen zur Publizität und Vernetzung dargestellt.
<b>E Ziele und Strategie</b>		
<b>Strategieentwicklung und gebietspezifische, integrierte Ausrichtung</b>	Die Entwicklungsstrategie leitet sich erkennbar aus der SWOT ab.  Die Strategie trägt den lokalen Bedürfnissen und gebietspezifischen Potenzialen Rechnung, und arbeitet die spezifischen Kernthemen für die Region heraus.  Die Entwicklungsstrategie lässt eine klare Schwerpunktsetzung erkennen	Die einzelnen Kernthemen sind vernetzt, und wirken innerhalb der Zukunftsthemen zusammen.  Die Entwicklungsstrategie unterstützt die Nutzung regioneigener ("endogener") Potenziale dazu kann (muss aber nicht) die Entwicklung/Stärkung einer raumbezogenen Identität gehören, dies beinhaltet z. B.

<sup>38</sup> Hier ist eine gemeinsame Finanzierung der Gesamtbruttokosten von Land und AktivRegionen vorgesehen. Zu erwarten ist eine Regelung, dass die LAGn 35 % der Gesamtkosten (inkl. USt) bestreiten (65% vom Land).

	<p>(durch die Kernthemen und die Budgetverteilung).</p> <p>Ziele sind auf Ebene der Kernthemen zu formulieren. Dabei ist darauf zu achten, dass Ziele und Kernthemen in sich geschlossen und stimmig sind.</p> <p>Die Strategie ist integriert ausgerichtet (sektor- und/oder aktorsgruppenübergreifend).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen des Innen- und Außenmarketing,</li> <li>• Beteiligungsmöglichkeiten zur Stärkung des Wir-Gefühls, Anknüpfungspunkte zur Identifikation der Menschen mit der Region.</li> </ul> <p>Die Kernthemen werden jeweils in gut vermittelbare, leitbildhafte Aussagen übersetzt. Dies kann zusätzlich auch als Vision/ zusammenfassender Leitbildsatz für die Region erfolgen.</p> <p>Darüber hinaus sind Ziele auf Ebene der Zukunftsthemen oder zukunftsthemenübergreifend (Querschnittsziele) möglich.</p>
<b>Zielsetzungen</b>	<p>Es gibt klare und messbare Ziele für die Ergebnisse.</p> <p>Angestrebte Ergebnisse werden auf quantitative Weise dargestellt.</p> <p>Die Ziele der Kernthemen sind mit konkreten und aussagekräftigen Indikatoren zur Erfassung der erwarteten Ergebnisse/Wirkungen hinterlegt.<sup>39</sup></p> <p>Dabei sollten auch Mechanismen zur Anpassung<sup>40</sup> von Zielen mitgedacht werden.</p>	<p>Konkretisierungsgrad der Zielformulierung wird durch passende Indikatoren unterlegt (dabei sollte nicht nur die Projektanzahl berücksichtigt werden). Zudem sollte nachvollziehbar dargestellt werden, wie nicht nur die Ziele, sondern auch die angestrebten Zielwerte ermittelt wurden.</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,</p>

<sup>39</sup> 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).

<sup>40</sup> Bis zur ersten Überprüfung 2024 (Bericht 2025) 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>andererseits muss aber auch mitgedacht werden, dass sich Rahmenbedingungen ändern können). Das heißt Ziele sind für den gesamt Förderzeitraum zu denken, wobei diese dann aufgrund von Selbstevaluierungen auch angepasst werden können.</p>
<p><b>Bezug zu den Zukunftsthemen &amp; Kernthemen</b></p>	<p>Es erfolgt eine Fokussierung im Bereich der drei Zukunftsthemen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimawandel und Klimaanpassung</li> <li>• Daseinsvorsorge und Lebensqualität</li> <li>• Regionale Wertschöpfung</li> </ul> <p>Die Umsetzung dieser drei Zukunftsthemen 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 (= bis zu 9) 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 u.a. mit den Fragen/Angaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Indikatoren wären messbar?</li> <li>• Beschreibung des Kernthemas</li> <li>• Warum hat meine Region Potential?</li> <li>• Welche Wirkungen sollen erreicht werden?</li> <li>• Welche Maßnahmen sind geplant?</li> <li>• Angaben zur Kofinanzierung/andere Fonds</li> <li>• Welche Akteursstruktur gibt es dazu in meiner Region?</li> </ul>
<p><b>Innovation</b></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</p>	<p>Die Entwicklungsstrategie enthält innovative/modellhafte Ansätze, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- neue Erzeugnisse und Dienstleistungen, welche die Besonderheiten des jeweiligen Gebiets widerspiegeln</li> <li>- neuartige Methoden zur besseren Erschließung des endogenen Potentials</li> </ul>

	anderen Regionen als auch der eigenen Entwicklung von neuen Lösungsansätzen geschehen (es sind aber auch nicht-innovative Projekte förderfähig).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Querverbindungen zwischen bisher voneinander getrennten Wirtschaftssektoren</li> <li>- neuartige Formen der Organisation und Beteiligung der lokalen Bevölkerung an der Entscheidungsfindung und der Projektdurchführung</li> </ul>
<b>Konsistenz zu Programmen</b>	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. <sup>41</sup>	Es werden (bei passender Aufgabenstellung) Fördermöglichkeiten aus anderen Fonds (EFRE, ESF) mitgedacht.
<b>Kooperation und Vernetzung</b>	Die Aspekte Kooperationen und Netzwerkbildung sind in der Strategie berücksichtigt.	<p>Die Strategie schenkt anderen Maßnahmen konkret Beachtung (diese sind aufgelistet, dargestellt und es wird Bezug auf sie genommen).</p> <p>Es werden Synergieeffekte mit anderen LAGn gesucht. Positiv sind insbesondere Vernetzungen zu gemeinsamen Lösungsansätzen, die landesweite Synergien erzeugen.</p> <p>Kooperation umfassen auch die Kooperation verschiedener Kommunen, Organisationen oder Personen im LAG-Gebiet, um einen gesamtregionalen Blick als Basis von interkommunalen Abstimmungen und gemeinsamen Lösungsansätzen zu entwickeln.</p>

<sup>41</sup> 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.

F Maßnahmen Aktionsplan		
<b>Aktivitäten</b>	<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. Die Hemmnisse sollten analysiert und Pläne zum Gegensteuern mitgedacht werden. Damit werden konkrete Maßnahmen zum Beheben der Hemmnisse erarbeitet, wie bspw. der Einrichtung von Arbeitsgruppen oder die Ansprache spezifischer Akteursgruppen. Damit werden Optionen zum Gegensteuern deutlich, falls die IES-Umsetzung nicht erwartungsgemäß vorankommt.</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>
<b>Schnelle Startfähigkeit</b>	<p>Projektideen, die im ersten Jahr nach IES-Anerkennung bewilligungsreif sind.</p>	<p>Ein klares Vorgehen, wie geeignete Starterprojekte, die früh Erfolge sichtbar machen können und die zeitnah nach der IES-Anerkennung bewilligungsreif werden (dies können</p>

		ausgearbeitete <sup>42</sup> Projekte oder ein Vorgehen für Projektauftrufe in der Zeit zwischen IES-Erstellung und Anerkennung sein).
<b>Kooperationen</b>	Reflexion zu Möglichkeiten von gebietsübergreifenden und transnationalen Kooperationsprojekten.	Geplante Kooperationen mit anderen Regionen sind dargestellt und nachvollziehbar. Im Sinne einer Optimierung des LEADER-Mehrwertes werden verschiedene Optionen genutzt: Kooperationen zwischen einzelnen LAGn aber auch Kooperationsprojekte <sup>43</sup> die zahlreiche oder alle LAGn umfassen
<b>Synergieeffekte</b>	Die Projekte haben keine sich widersprechenden Ziele.	Projekte bauen aufeinander auf oder stärken einander.
<b>G Projektauswahlkriterien</b>		
Verfahren	Das Verfahren ist praktikabel, nichtdiskriminierend und transparent (siehe allg. Anforderungen zu Arbeitsweise der LAG) Das Verfahren gewährleistet, dass:	Breite Kommunikation der Projektauswahlkriterien der LAG (z. B. auf der Internetseite), um potentielle Projektträger vorab zu informieren. Der Beschluss der LAG zur Projektauswahl erlischt, wenn durch die Projektträger innerhalb

<sup>42</sup> Die Projekte können nach folgendem Muster beschrieben werden: Antragsteller, Zuordnung zum Zukunftsthema und Kernthema, kurze Projektbeschreibung, Darstellung welches Ziel erreicht werden soll und wie Zielerreichung festgestellt wird, Kosten (Gesamtkosten, Zuschuss, Eigenleitung, ggf. spätere laufende Kosten), Start/ Ende des Projekts. Zu beachten ist, dass bereits in der IES ausgearbeitete Projekte einer gewissen Pause unterworfen sind, da zwischen IES-Erstellung und Anerkennung ja über ein halbes Jahr liegen wird. Von daher wird es oft sinnvoll sein, als Starterprojekte in der IES konkrete Projektideen zu nennen, die dann in der Phase bis zur IES-Anerkennung weiter konkretisiert und umsetzungsreif gemacht werden können.

<sup>43</sup> Diese Projekte können eine Beteiligung vieler LAGn beinhalten, ohne dass alle LAGn daraus ein eigenes Projekt bewilligen lassen.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weniger als 50 % der Stimmen in den Auswahlentscheidungen von Partnern aus dem öffentlichen Bereich oder einer anderen Interessensgruppe stammen,</li> <li>• die Möglichkeit des Einspruchs<sup>44</sup> gegen die Auswahlentscheidungen vorgesehen ist</li> <li>• die Auswahl im schriftlichen Verfahren erlaubt wird (auch Telefon und Videokonferenzen ermöglichen).</li> </ul>	<p>von sechs Monaten keine Antragstellung beim LLUR erfolgt.<sup>45</sup></p> <p>Gute Dokumentation der Auswahlwürdigkeit jedes Projekts in Bezug auf die Entwicklungsstrategie, z. B. im internen Protokoll. Eine formalisierte Darstellung mit einer Checkliste ist beizufügen.</p> <p>Es wird dargestellt, ob und welche Förderausschlüsse die IES definiert.</p> <p>Das Verfahren beinhaltet eine Dokumentation/Erläuterung, aus der die Bewertung anhand der PAK nachvollziehbar wird. Der Bezug sind die konkreten Projektwirkungen in den verschiedenen Kernthemen (Bspw., wenn PAK als gering, mittel oder hoch definiert werden, sind für die Einordnung Kriterien zu definieren. Die Anwendung dieser Kriterien bezieht sich auf die direkte Projektwirkung und nicht etwa auf eine indirekte.).</p>
Inhalte	Die Projektauswahlkriterien leiten sich aus den Inhalten der Strategie ab. Basis sind insbesondere Schwerpunktsetzungen durch die Kernthemen. Für jedes Kernthema sind eigene Projektauswahlkriterien und eine zu erreichende Mindestpunktzahl zu definieren.	<p>Durch die Projektauswahlkriterien werden Projekte begünstigt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die einen LEADER-typischen Mehrwert aufweisen, d.h. insbesondere: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Die endogene Potenziale nutzen und/oder aktivieren (z. B.</li> </ul> </li> </ul>

<sup>44</sup> Hier wird die Mustersatzung eine konkrete und diese Anforderung erfüllende Möglichkeit aufzeigen.

<sup>45</sup> In der IES ist aufzunehmen, dass die Frist zur Einreichung der Förderanträge beim LLUR nach dem Vorstandsbeschluss sechs Monate beträgt und andernfalls der Beschluss der LAG unwirksam wird (und somit das Geld wieder für neue Projektbindungen zur Verfügung steht). Die Anträge sollten vollständig sein. Sollten ggf. erforderliche Genehmigungen nicht innerhalb dieser Frist vorgelegt werden können, wie bspw. ggf. notwendige Baugenehmigungen, ist die Antragstellung hierfür nachzuweisen. Diese Genehmigungen sind alsbald nachzureichen.

	<p>Daneben sollten zusätzliche ergänzende Kernthemenübergreifende Projektauswahlkriterien definiert werden.</p> <p>Die Kriterien fordern auch die Darstellung des beabsichtigten Beitrages zur Zielerreichung sowie die diesbezügliche Kontrollierbarkeit ein.</p> <p>Es gibt spezifische Projektauswahlkriterien für Kooperationsprojekte.</p> <p>Die langfristige Tragfähigkeit der Projekte nach Ende der Förderung wird in den Projektauswahlkriterien entsprechend berücksichtigt.</p>	<p>ehrenamtliches Engagement)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Modellhafte Ansätze hervorbringen, die (bei Erfolg) auch von anderen Projekten genutzt werden können</li> <li>● Hohe Qualität hinsichtlich der übergeordneten Querschnittsziele der EU aufweisen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nachhaltigkeit (z. B. Klimaschutz)</li> <li>○ Gleichstellung der Geschlechter, Nichtdiskriminierung</li> </ul> </li> </ul> <p>Die PAK beziehen sich nicht auf Fördervoraussetzungen, sondern dienen einer qualitativen Differenzierung.</p> <p>Über klar definierte <b>Förderausschlüsse</b> und <b>Deckelungen der Förderbeiträge</b> für bestimmte Projektarten oder alle Projekte können Fokussierungen erleichtert werden. Dies ist argumentativ auf die Kernthemen zu beziehen.</p> <p>Die Projektauswahlkriterien lassen einen hohen Beitrag zur <b>Qualitätssicherung</b> der Projekte erkennen (dazu können die notwendigen Mindestpunktzahlen je nach Projektart und/oder Kernthema differenziert werden).</p>
--	---	---

H Evaluierungskonzept (inkl. spezifisches Arrangements/Organisa tion 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, ggf. die Anzahl der von den Angeboten profitierenden Bevölkerung).</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>Die LAGn verpflichten sich zu Jahresberichten, die die Umsetzung der Aktionspläne und Zielerreichung beschreiben.</p> <p>Für 2024 (also vorzulegen bis zum II. Quartal 2025) sollen diese Berichte als Halbzeitbewertung ausführliche Angaben zur Zielerreichung sowie den Ursachen für Erfolge und Misserfolge sowie einen aktualisierten Aktionsplan enthalten. Zum Ende des Jahres 2027 ist eine Schlussevaluierung vorzunehmen und bis zum II. Quartal 2028<sup>46</sup> ein</p>	<p>Es werden für die Laufzeit mindestens zwei vorab terminierte<sup>47</sup> Aktivitäten zur Selbst-Evaluierung des Prozesses und seiner Ergebnisse geplant, wobei mindestens die gesamte LAG Gelegenheit zur Teilnahme erhält.</p> <p>Selbstverständlich können die LAGn weitere Evaluierungen durchführen und in dem Zuge IES-Änderungen vornehmen. Die Erste IES-Änderung sollte aber nicht in den ersten 2 Jahren erfolgen, also frühestens ab 2025 und dann so oft wie sie es für notwendig erachtet wird.</p>

<sup>46</sup> In Abhängigkeit des Übergangs zu einer neuen Förderperiode, kann das Fachreferat andere Zeitpunkte festlegen.

<sup>47</sup> Die landes- oder bundesweit durchgeführten Evaluierungsschritte (z. B. eine externe Befragung der Mitglieder der Entscheidungsgremien) werden vom Land frühzeitig kommuniziert und können so in die Evaluierungsaktivitäten einbezogen werden.

	zusammenfassender Endbericht vorzusehen.	
<b>I Finanzplan</b>	<b>Mindestkriterien</b>	<b>Qualitätskriterien</b>
Gesamtkonzept	<p>Die IES beinhaltet einen Finanzplan, der das Budget auf Ebene der Zukunftsthemen festlegt. Unterhalb der Zukunftsthemen erfolgt eine unverbindliche Finanzaufteilung auf Ebene der Kernthemen.</p> <p>Das Budget ist logisch zwischen den Zukunftsthemen verteilt und spiegelt die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen der Strategie wieder. Dabei ist zu berücksichtigen, dass für alle Zukunftsthemen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen.</p> <p>Für das Zukunftsthema Klimaschutz und Klimaanpassung sind mindestens 15 % des gesamten Budgets der LAG (einschließlich der laufenden Kosten) zu reservieren. Insgesamt ist anzustreben, dass für Maßnahmen zum Klimaschutz, unabhängig zu welchen Kern- oder Zukunftsthemen diese gehören, mindestens 20 % des gesamten Budgets zur Verfügung stehen.</p> <p>Bis zu 20 % des gesamten Budgets der LAG (einschließlich der laufenden Kosten) können</p>	<p>Es gibt Aussagen inwieweit die Möglichkeit genutzt wird, die Zuschussquoten der Projekte zu variieren.<sup>48</sup></p> <p>Eine Variation der Zuschussquoten und der Maximalbeträge sollte nach dem jeweiligen Kernthema und ggf. dem Projekttyp ausgerichtet sein. Eine Variation zwischen Öffentlichen und Privaten sollte nicht pauschal, sondern nur anhand unterschiedlicher Interventionslogiken erfolgen (z.B. kann ein rein gemeinwohlorientiert wirkendes Projekt eine höhere Zuschussquote als ein einnahmeschaffendes Projekt erhalten). Die Zuschussquoten und Variationen sollen begründet und erläutert werden (wenn als Begründung für hohe Zuschussquote konkurrierende Förderprogramme angeführt werden, sind diese konkret zu benennen).</p> <p>Es werden alternative Finanzierungsquellen über das</p>

<sup>48</sup> Hier sollten eindeutige und nachvollziehbare 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. In Anlehnung an die GAK können finanzschwache Kommunen besonders unterstützt werden (80 % Zuschuss, 10 % Eigenanteil).

	<p>themenungebunden von der Verteilung auf die Zukunftsthemen ausgenommen werden. Die LAG kann im Zuge der Strategieumsetzung die themenungebundenen Mittel nach Bedarf einem Zukunftsthema oder mehreren Zukunftsthemen zuweisen. Mit diesen Mitteln kann die LAG während der Förderlaufzeit auf Veränderungen und notwendige Anpassungen reagieren. Die Zuweisung dieser Mittel erfolgt durch Beschluss des zuständigen Organs der LAG (in der Regel die Mitgliederversammlung). Die Zuweisung der Mittel ist dem LLUR als Strategieänderung anzuzeigen und die geänderte Strategie ist neu bekannt zu machen.</p> <p>Die laufenden Kosten der LAG (einschließlich Regionalmanagement und ggf. der weiteren Aktivitäten zur Sensibilisierung) betragen bis zu 25 % des gesamten Budgets.</p> <p><u>Hinweis zu Mittelverschiebungen:</u></p> <p>Mittelverschiebungen zwischen den Zukunftsthemen bedürfen der Genehmigung des LLUR und sind auf Grundlage einer Evaluierung und einer hieran anknüpfenden nachvollziehbaren Begründung möglich. Diese Änderungsanträge sind durch das zuständige Organ (in der Regel die</p>	<p>LEADER-Budget hinaus erörtert (z.B. GAK, EFRE, Stiftungen)<sup>49</sup>.</p>
--	---	---

<sup>49</sup> Dabei sind die eigenen Ziele nur an den Mitteln, die im direkten Zugriff der LAG liegen auszurichten, hier geht es darum aufzuzeigen, dass 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>Mitgliederversammlung) zu beschließen und können ab dem Jahr 2025 gestellt werden.</p> <p>Die Grenze von 15 % für das Zukunftsthema Klimaschutz und Klimaanpassung darf auch bei Mittelverschiebungen nicht unterschritten werden.</p> <p>Das Innenministerium wird das Verfahren zu Mittelverschiebungen in der Richtlinie zur Förderung der Umsetzung von LEADER in Schleswig-Holstein festlegen.</p>	
Kofinanzierung	<p>Der Finanzplan enthält Aussagen zur Sicherstellung der Kofinanzierung der EU-Mittel für das Regionalmanagement (Zeitraum: N+2) und der eigenen öffentlichen Projekte (s. Beschlussvorlage<sup>50</sup>) sowie Aussagen zur Sicherstellung der Kofinanzierung des Gesamtbudgets<sup>51</sup>.</p> <p>Verpflichtend ist auch die Einrichtung eines Kofinanzierungstopfes für private Projekte, der aus der Region gespeist wird und wie bisher pro Euro mit einem Euro vom Land bezuschusst wird.</p>	<p>Verbindlichkeit und Umfang der Sicherstellung der Kofinanzierung für öffentliche und private Projekte (ggf. differenziert für innovative/ private/ regionale Projekte je nach den Zielen der Entwicklungsstrategie).</p> <p>Positiv sind freiwillige eigene regionsfinanzierte Förderbudgets für Spezialthemen, die z.B. eine niedrigschwellige Unterstützung von Kleinprojekten ermöglichen (z.B. für Jugendprojekte).</p>
<b>J Formale Aspekte</b>		

<sup>50</sup> Diese wird noch zur Verfügung gestellt.

<sup>51</sup> Verpflichtend sind klare Aussagen, damit das Land gegenüber der EU die Sicherstellung der nationalen Kofinanzierung insgesamt darlegen kann. Sofern Beschlüsse der Kommune z.B. mangels passender Sitzungstermine bei der Abgabe nicht geliefert werden können, sind die kommenden Sitzungstermine zu nennen und die Beschlüsse dann nachzureichen.

	<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 E-Mail benennen, die für Rückfragen während der Auswahl (bis Dezember 2022) 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>
--	--	--

## 4. Auswahlverfahren: Ablauf und Zeitplanung

Laut Artikel 32 der EU-Verordnung 2021/1060 legen die betreffenden Verwaltungsbehörden Kriterien für die Auswahl dieser Strategien fest, richten einen Ausschuss zur Durchführung dieser Auswahl ein und genehmigen<sup>52</sup> die von diesem Ausschuss ausgewählten Strategien.

Um die Anforderungen an die Entwicklungsstrategien frühzeitig zu kommunizieren, wird dieser Leitfaden vom Innenministerium 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 die Verwaltungsbehörde (Ministerium für Energiewende, Landwirtschaft, Umwelt, Natur und Digitalisierung – MELUND) 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).

### Entstehungsprozess des Leitfadens:

**20.08.2021:** Vorstellung eines **Grundgerüsts für den Leitfaden** beim Treffen der AG LEADER 2023+.

**08.11..2021:** Vorstellung eines **Vorentwurfes für den Leitfaden** beim LAG AktivRegionen Beirat.

**XX.2021:** **Veröffentlichung des Entwurfes für den Leitfaden**

**4. Quartal 2021:** Eine überarbeitete/endlgültige Version des Leitfadens wird veröffentlicht.

### Zeitplanung für IES-Erstellung:

---

<sup>52</sup> Innerhalb von 12 Monaten ab dem Datum des Beschlusses zur Genehmigung des Programms schließen die betreffenden Verwaltungsbehörden die erste Runde der Auswahl der Strategien ab (EU-Verordnung 2021/1060).

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.

**?** **2021:** Bekanntmachung zum offiziellen Bewerbungsstart mit Veröffentlichung der Fördergrundlagen (LEADER-Maßnahmenbeschreibung<sup>53</sup> als formale Vorgabe, Leitfaden als Hilfestellung und zur Transparenz über die Bewertung der Entwicklungsstrategien<sup>54</sup>).

**?** **2021:** Ausschreibung/Auftragsvergabe IES-Erstellung

**1.10.2021: Start der IES-Erstellung**, ggf. kann die SWOT-Erstellung (LOS 1, insbesondere bei der Bestandsaufnahme sind auch eigene Arbeiten möglich) früher begonnen werden - hier ggf. Satzungsänderungen der LAG vornehmen, falls diese ihre Tätigkeit zeitlich auf die auslaufende Förderperiode begrenzt hatten!

#### **IV. Quartal 2021/ I. Quartal 2022: IES Erstellung**

**30.4.2022:** Abgabetermin für IES (zur Fristwahrung reicht ein digitaler Zugang bis zum 30.4.2022, per E-Mail an: [Inez.Kleber@im.landsh.de](mailto:Inez.Kleber@im.landsh.de) und an: [kim.pollermann@thuenen.de](mailto:kim.pollermann@thuenen.de). Die Papierversionen ist in dreifacher Ausfertigung an: Inez Kleber, Ministerium für Inneres, ländliche Räume, Integration und Gleichstellung des Landes Schleswig-Holstein (MILIG), Düsternbrooker Weg 92, 24105 Kiel zu senden.

Anmerkung: zum Abgabezeitpunkt noch fehlende Beschlüsse (z. B. zur Kofinanzierung) sollten in einem Anschreiben übersichtlich benannt werden, dann ist eine Nachlieferung bis zum 15.6.2022 unschädlich für das weitere Verfahren und eine frühzeitige Anerkennung.

#### **Auswahlprozess:**

Zur Auswahl der LAGs erfolgt 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.

#### **II-III.2022:**

Die Bewertung der Anträge wird von einer Gruppe Sachverständiger, die von der

---

<sup>53</sup> Die Interventionsbeschreibung wird für den GAP SP vom BMEL erstellt ist und ist wahrscheinlich zu dem Zeitpunkt noch im Entwurfsstadium. Letztendlich gilt der genehmigte GAP SP.

<sup>54</sup> Auch zu diesem Zeitpunkt erfolgt die Veröffentlichung noch unter dem Vorbehalt ggf. erforderlicher Änderungen (z. B. durch präzisierte EU-Vorgaben) und vorbehaltlich der EU-Genehmigung für den nationalen Strategieplan.

Verwaltungsbehörde benannt werden, auf Basis der hier dargelegten Kriterien durchgeführt. Um die Einheitlichkeit der Bewertungen der Sachverständigen zu optimieren, erfolgt vor der Bewertung ein Austausch zum Verständnis der Bewertungsmaßstäbe („Eichungsworkshop“). Diese Bewertung der Strategien erfolgt im 4-Augen-Prinzip. Dabei werden jeweils ein externer Sachverständiger aus der Regionalentwicklungspraxis und ein interner Sachverständiger (Vertreter des LLUR außerhalb des eigenen Zuständigkeitsbereiches) unabhängig einen Vorschlag einer Bepunktung erarbeiten. Nach einem Austausch der beiden Sachverständigen, wird ein Vorschlag an das von der Verwaltungsbehörde des MELUND eingerichtete 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. Innenministerium, entera).

#### **IV.2022 Bewertungsworkshop & Anerkennung:**

Das Auswahlkomitee kommt zu einem Bewertungsworkshop #.2022 zusammen. Hier erfolgt zunächst der oben beschriebene Austausch der Sachverständigen. Anschließend wird über die Bewerbungen beschlossen: mögliche Ergebnisse für die LAGn sind a) die Anerkennung b) die Ablehnung oder c) die Feststellung, dass durch Nachbesserungen eine Anerkennung noch erreichbar ist.

Dabei kann es durch das Innenministerium (im Auftrag der VB im MELUND) eine kurze Nachbesserungsfrist zur Mängelbeseitigung geben (je nach Problemstellung z. B. bis max. 4 Wochen). 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, auch bei erfolgreichen Nachbesserungen wird die Anerkennung voraussichtlich erst nach dem Jahresstart 2023 erfolgen können

Nach Abschluss der Auswahlrunde wird es keine weitere Anerkennung von AktivRegionen für die Förderperiode 2023+ geben.

**Ab I. Quartal 2023:** 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“. 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. (2010): Regionalmanagerbefragung im Rahmen der 7-Länder-Evaluierung (Thünen-Institut).
- Pollermann, K. & Fynn, L. (2021): 2. LAG-Befragung im Rahmen der 5-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 2023-2027/29 in Schleswig-Holstein“ [www.aktivregion.schleswig-holstein.de](http://www.aktivregion.schleswig-holstein.de) zu entnehmen. Der Leitfaden wurde auf Grundlage der EU-Verordnung 2021/1060 erstellt.

Die abschließenden endgültigen inhaltlichen Anforderungen an die IES – Erstellung können erst nach in Krafttreten aller relevanten Richtlinien und Verordnungen (inkl. der noch nicht vorliegenden 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 (inkl. messbarer Sollvorgaben für Ergebnisse)

F Geplante Maßnahmen/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 den Zielen und Maßnahmen 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**

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).

<b>Bewertungskriterien</b>	<b>Mögliche Punktzahl</b>
<b>A Definition des Gebietes</b>	<b>30</b>
<b>B Analyse von Entwicklungsbedarf und Potentialen (inkl. SWOT)</b>	<b>35</b>
<b>C Beteiligungsprozess bei der Strategieerstellung</b>	<b>45</b>
<b>D LAG-Strukturen und Arbeitsweise</b>	<b>50</b>
<b>E Ziele und Strategie</b>	<b>110</b>
<b>F Aktionsplan</b>	<b>60</b>
<b>G Projektauswahlkriterien</b>	<b>40</b>
<b>H Evaluierungskonzept</b>	<b>40</b>
<b>I Finanzierungskonzept</b>	<b>50</b>
<b>Gesamt</b>	<b>460</b>
<b>Zur Anerkennung notwendige Punktzahl:</b>	<b>322</b>

## Anhang 3:

# Übersicht über Verordnungen und weitere rahmensetzende Dokumente

- VERORDNUNG (EU) 2021/1060 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 24. Juni 2021 mit gemeinsamen Bestimmungen für den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, den Europäischen Sozialfonds Plus, den Kohäsionsfonds, den Fonds für einen gerechten Übergang und den Europäischen Meeres-, Fischerei- und Aquakulturfonds sowie mit Haushaltsvorschriften für diese Fonds und für den Asyl-, Migrations- und Integrationsfonds, den Fonds für die innere Sicherheit und das Instrument für finanzielle Hilfe im Bereich Grenzverwaltung und Visumpolitik
- **Gemeinsame Anleitung** der Generaldirektionen AGRI, EMPL, MARE UND REGIO der Europäischen Kommission zur gemeinschaftsgeführten lokalen Entwicklung in Europäischen Struktur- und Investitionsfonds (englisch: CLLD-Guideline) [die Anleitung ist aus letzter Förderperiode, aber solange es keine neuere Version ist, ist diese weiterhin maßgeblich]
- **ELER-Durchführungsverordnung (ELER-DVO)**
- **Entwurf Nationaler Strategieplan 2023 – 2027 /**  
Interventionsbeschreibung LEADER
- **Richtlinie zur Förderung von LEADER in Schleswig-Holstein**

## Anhang 4:

[[Es wird eine zusammenfassende Checkliste erstellt ... diese dient den IES-Erstellenden und den IES-Prüfenden der einfachen Vollständigkeitskontrolle.]]