

# LEADER/CLLD 2014-2020



BERICHT ZUR ABSCHLUSSEVALUIERUNG  
DER LOKALEN AKTIONSGRUPPE  
ELB-HAVEL-WINKEL



SACHSEN-ANHALT



EUROPÄISCHE UNION

**ESIF**

Europäische Struktur- und  
Investitionsfonds

HIER INVESTIERT EUROPA  
IN DIE ZUKUNFT UNSERES LANDES.

[www.europa.sachsen-anhalt.de](http://www.europa.sachsen-anhalt.de)



# LEADER/CLLD 2014-2020



## BERICHT ZUR ABSCHLUSSEVALUIERUNG DER LOKALEN AKTIONSGRUPPE ELB-HAVEL-WINKEL

Verfasser  
Björn Gäde  
Sibylle Paetow



LandLeute GbR  
Agentur für Regionalentwicklung  
Arneburger Str. 24  
39576 Stendal  
Tel.: 03901 410453  
E-Mail: [info@landleute.eu](mailto:info@landleute.eu)

Havelberg, den 22. Juni 2021

Informationen zur LAG Elb-Havel-Winkel unter:  
[www.leader-elbe-havel.de](http://www.leader-elbe-havel.de)

# INHALT

<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>3</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>3</b>
<b>1 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Aufgabenstellung und Methodik der Zwischenbewertung.....</b>	<b>6</b>
2.1 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen .....	6
2.2 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Evaluierung .....	8
<b>3 Aktualisierung der SWOT- und Bedarfsanalyse.....</b>	<b>10</b>
<b>4 Umsetzung der LES, ihrer Ziele und Handlungsfelder; Analyse, Darstellung und .....</b>	<b>12</b>
<b>Bewertung der Ergebnisse .....</b>	<b>12</b>
4.1 Quantitative Projektbilanz .....	12
4.2 Qualitative Projektbilanz und LES Zielerreichung .....	18
4.3 Umsetzung des Aktionsplans und Effekte auf der Projektebene .....	24
4.4 Erfahrungen und Bewertung des fondsübergreifenden Ansatzes.....	26
<b>5 Organisation des Mitwirkungsprozesses und Vernetzung.....</b>	<b>27</b>
5.1 Zusammensetzung und Arbeit der LAG .....	28
5.2 Bewertung der Prozessqualität .....	30
5.3 Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung.....	33
5.4 Zukunftsfähigkeit der LAG .....	37
<b>6 Fazit und Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>39</b>
6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	39
6.2 Schlussfolgerungen für die Fortführung nach 2020.....	40

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Übersicht zu Leitbild und Handlungsfeldern 2014-2020.....	7
Abb. 2: Themenspektrum der LES.....	12
Abb. 3: Vergleich beantragter/bewilligter Vorhaben für Antragstellergruppen .....	15
Abb. 4: Kommunale Verteilung bewilligter LEADER-Projekte .....	17
Abb. 5: Zufriedenheit mit Aspekten der LAG-Arbeit.....	18
Abb. 6: Einschätzung zur Umsetzung der LES-Handlungsfelder .....	19
Abb. 7: Projekteffekte zur Umsetzung der Leitziele .....	20
Abb. 8: Wirkungen der Projekte .....	25
Abb. 9: Bewertung des fondsübergreifenden Ansatzes .....	26
Abb. 10: Aspekte der LAG-Arbeit.....	31
Abb. 11: Bewertung der Eigenschaften der LAG-Arbeit.....	31
Abb. 12: Bewertung der LAG-Arbeit .....	32
Abb. 13: Informationsintensität der LAG-Aktivitäten.....	35
Abb. 14: Bewertung der Öffentlichkeitsarbeit.....	35

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Einwohnerentwicklung und Bevölkerungsprognosen bis 2030.....	10
Tab. 2: FOR je ESIF-Fonds .....	13
Tab. 3: Übersicht der Projektumsetzung in den drei Fonds .....	13
Tab. 4: Projekte je Handlungsfeld im Entscheidungs- und Antragsverfahren.....	15
Tab. 5: Zielerreichung im Handlungsfeld Tourismus .....	21
Tab. 6: Zielerreichung im Handlungsfeld Landleben .....	23
Tab. 7: Quantitative Kriterien der Prozess- und Managementziele 2016/2017.....	30
Tab. 8: Auswertung der Erfolgsindikatoren Aktive Öffentlichkeitsarbeit.....	33
Tab. 9: Handlungsempfehlungen für die Fortführung des LEADER/CLLD-Prozesses .....	41

Alle Abbildungen und Tabellen eigene Darstellung der Verfasser.

## 1. Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

In Sachsen-Anhalt wurde mit LEADER/CLLD 2014-2020 bereits die fünfte Förderperiode dieses EU-Regionalentwicklungsprogramms nach dem Bottom-up-Ansatz umgesetzt. Dabei konnte deutschlandweit erst- und einmalig der sogenannte Multifondsansatz, d.h. die Kombination von drei Europäischen Investitions- und Strukturfonds (ESI), erprobt werden. In der davorliegenden Förderperiode 2007-2013 wurden die gemeinsamen Anstrengungen in Sachsen-Anhalt von der Europäischen Kommission als Best-practice-Modell bewertet. Inwiefern Sachsen-Anhalt die Herausforderungen im Umgang mit dem neuen, innovativen Multifondsansatz gemeistert hat und an die Erfolge der vorangegangenen LEADER-Phasen anknüpfen konnte, hing maßgeblich auch von der wirksamen Umsetzung in den 23 Lokalen Aktionsgruppen des Landes ab. Mit der vorliegenden Abschlussevaluierung soll eine Bilanz dieser Förderperiode in der LEADER/CLLD-Region Elb-Havel-Winkel gezogen werden.

Wenngleich die Förderperiode zum 31.12.2020 ausgelaufen ist, wird der laufende LEADER/CLLD-Prozess in den bestehenden Strukturen weitere zwei Jahre fortgeführt. Dies ist eine Folge der langwierigen Rechtsetzungsprozesse, verstärkt durch die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie, für die neue Förderperiode auf EU-Ebene und in den Mitgliedstaaten. Ende Dezember 2020 wurde sich auf europäischer Ebene geeinigt, dass es eine Verlängerung der aktuellen Förderperiode bis zum 31.12.2022 geben wird. Die Förderung kann somit nach den alten Regeln der Förderperiode 2014-2020 mit Mitteln der Förderperiode 2021-2027 fortgesetzt werden. Auf diese Weise entsteht keine größere Förderlücke und die laufenden bzw. noch zu bewilligenden Projekte können ordnungsgemäß entsprechend der n+3-Regelung abgeschlossen werden. Allerdings berücksichtigt die Abschlussevaluierung, insbesondere bei der quantitativen Datenauswertung der Projekte, nur den Stand bis zum 31.12.2020.

Die Anforderungen an die Regionalentwicklung und damit an regionale Entwicklungskonzepte sind mit der Strukturfondsperiode 2014-2020 deutlich gestiegen. Die Lokalen Aktionsgruppen und deren Regionalmanagements sollten die Förderprojekte zielorientierter umsetzen. Dazu enthält auch die 2015 verfasste Lokale Entwicklungsstrategie (LES) der LAG Elb-Havel-Winkel mit dem Leitmotiv „Heimat mit Zukunft – Der Elb-Havel-Winkel blüht auf“ Aussagen zur strategischen Ausrichtung der LAG-Arbeit, zu den umzusetzenden Handlungsfeldern mit Handlungsfeldzielen und konkreten Indikatoren, sowie zur Prozessgestaltung, zur Öffentlichkeitsarbeit und zum Monitoring. Die aufgestellten Ziele mussten nicht nur präzise formuliert werden, sondern auch so, dass deren Erreichung überprüft werden kann. Ziel der Abschlussevaluierung ist es, die Umsetzung der LES mit einer Online-Befragung sowie der Auswertung von Monitoringdaten methodisch zu bilanzieren

Zur Umsetzung der Lokalen Entwicklungsstrategie hat die LAG durch das Ministerium der Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt für jeden ESI-Fonds folgendes Budget in Form eines Finanziellen Orientierungsrahmens (FOR) für den Zeitraum 2016-2020 erhalten: 2,563 Mio. Euro aus dem ELER, 464

Tsd. Euro aus dem EFRE und 152 Tsd. Euro aus dem ESF. Das Budget für den ELER wurde komplett mit den Projekten der Prioritätenlisten 2016-2020 gebunden. Mit 80% bzw. 61% gehörte die LAG Ende 2020 zu denjenigen Gruppen in Sachsen-Anhalt mit den höchsten Bewilligungs- und Auszahlungsquoten im ELER. Infolge der n+3-Regelung wird die vollständige Bindung der ELER-Mittel bis 2023 realisiert. Durch den sehr guten Mittelabfluss sorgt die LAG maßgeblich dafür, dass Sachsen-Anhalt seine Verpflichtungen zur Ausschöpfung der Fördermittel aus dem ELER-Fonds gegenüber Brüssel erfüllt. Der FOR im ESF und im EFRE wurde hingegen nicht so erfolgreich genutzt.

Im Ergebnis des bisherigen Auswahl- und Bewilligungsprozesses (2015-2020) sind zum Stichtag 31.12.2020 insgesamt 116 Vorhaben durch die LAG beschlossen worden. Davon bewilligt wurden 54 Projekte mit einem Gesamtvolumen von 4,4 Mio. Euro und einer Förderung von 2,6 Mio. Euro. Die dadurch ausgelösten Investitionen haben zur positiven wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Entwicklung im äußersten Nordosten des Landes einen großen Beitrag geleistet. Durch die Projekte konnten Wertschöpfung, Einkommen und Beschäftigung gesichert werden. Die Umsetzung der Handlungsfelder „Tourismus“ (HF1) und „Landleben“ (HF2) war damit schon rein quantitativ gesehen äußerst erfolgreich. Hinsichtlich der in der LES formulierten 30 Teilziele konnten 26 vollständig und eines teilweise erfüllt werden. Das in der 2. Hälfte der Förderperiode deutlich an Dynamik gewonnene Bewilligungs- und Auszahlungsprozedere von Seiten der Behörden führte somit zu einer weitestgehenden Zielerreichung. Bei der Zwischenevaluierung 2018 stellte dies noch ein großes Manko dar.

Diese Erfolgsbilanz zum Ende der Förderperiode spiegelt sich in der allgemeinen Zufriedenheit mit dem LEADER/CLLD-Prozess auf der Akteursebene wider. Diese ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. So wird der fondsübergreifende Ansatz sowohl durch die LAG-Mitglieder als auch die Projektträger überwiegend positiv bewertet. Wenngleich sich die Zusammenarbeit mit den Verwaltungsbehörden und Bewilligungsstellen verbessert hat, wird aber nach wie vor Kritik am hohen bürokratischen Aufwand, den komplexen EU-Verordnungen, insgesamt vier Förderrichtlinien und entsprechenden Antragsformalitäten sowie umfangreichen Prüf- und Kontrollverfahren mit Sanktionsandrohungen geübt. In der neuen Förderperiode erwarten die Akteure deutliche Vereinfachungen, um der ländlichen Entwicklung neuen Schwung zu verleihen.

Die Steuerung des LEADER/CLLD-Prozesses durch die LAG und das LEADER-Management wird zum Ende der Förderperiode insgesamt als positiv bewertet. Im Vergleich zur Halbzeitbilanz hat es hier eine deutliche Steigerung der Zustimmungswerte gegeben. Das betrifft sowohl das Projektauswahlverfahren, die Qualität der geförderten Projekte, die Umsetzung des LES sowie die Öffentlichkeitsarbeit. Neben der Unterstützung der vielen unterschiedlichen Investitionsvorhaben wurde im Aufbau von Kooperationen und Netzwerken ein großer Mehrwert gesehen. Überregional erfolgreiche Marketingaktionen, die sogar mit dem sachsen-anhaltischen Tourismuspreis ausgezeichnet wurden, rundeten die nachhaltigen Bemühungen der LAG ab, Europapolitik bürgernah zu gestalten und zu vermitteln sowie Impulse für das ganze Bundesland zu setzen. Dieses Engagement der

Akteure und viele innovative Ideen zeugen davon, dass auch dünn besiedelte Regionen in der Lage sind, wichtige Förderprogramme umzusetzen und die Menschen vor Ort davon zu überzeugen, dass der ländliche Raum von der EU-, Bundes- und Landespolitik nicht abgehängt wird. Dies erscheint vor dem Hintergrund einer sich weiter fragmentierenden Gesellschaft und einem abnehmenden Demokratieverständnis wichtiger denn je zu sein. Aus diesem Grund plädieren die Akteure in der Förderperiode 2021-2027 für eine Fortführung des LEADER/CLLD-Prozesses in der bisherigen Gebietskulisse. Die in diesem Bericht aufgelisteten Handlungsempfehlungen für die Prozess- und die Projektebene, adressiert an die Region und die Verwaltungsbehörden in Sachsen-Anhalt, können dabei eine Richtschnur sein.

## 2 Aufgabenstellung und Methodik der Zwischenbewertung

### 2.1 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

Im östlichen Bereich des Landkreises Stendal wurde der Elb-Havel-Winkel als eine von 23 bestätigten Regionen für die Förderung über LEADER/CLLD 2014-2020 in Sachsen-Anhalt anerkannt. Das LAG-Gebiet umfasst die Hansestadt Havelberg und die Verbandsgemeinde Elbe-Havel-Land. Gemessen an der Bevölkerungszahl ist sie die kleinste LAG in Sachsen-Anhalt.

Die Lokale Aktionsgruppe (LAG) Elb-Havel-Winkel kümmert sich als Initiativgruppe um die transparente Umsetzung des EU-Programms LEADER/CLLD zur Entwicklung ländlicher Räume. Bereits seit Mitte der 90er Jahre arbeitet die LAG erfolgreich, bis 2014 unter dem Namen „Im Gebiet zwischen Elbe und Havel“, daran, die Region weiter nachhaltig zu gestalten. LEADER lebt von der engen Verknüpfung der Akteure, die nach dem Bottom-up-Prinzip selbständig Projekte und Vorhaben planen und mit den Bewilligungsbehörden, die mit Sachkunde und vor-Ort-Kennntnis die spezifischen Belange des ländlichen Raumes beurteilen können, ergebnisorientiert zusammenarbeiten. Diese Arbeit wurde mit der Neukonstituierung und Umbenennung der Gruppe 2014 in der aktuellen Förderperiode weitestgehend fortgesetzt. Eine aktive Bürgerbeteiligung, große Transparenz und die regionale Entscheidungshoheit der LEADER-Akteure standen dabei für die Kontinuität und die erzielten Erfolge auch in der EU-Strukturfondsperiode 2014-2020. Um diesen Erfolg verifizieren zu können, war es von entscheidender Bedeutung, sowohl die konzeptionelle Grundlage als auch die Arbeit der LAG und des LEADER-Managements im Rahmen dieser Abschlussevaluierung einer Bilanzierung zu unterziehen. Dies kann auch Basis dafür sein, diese erfolgreiche Arbeit in der EU-Strukturfondsperiode 2021-2027 fortzuführen. Aus diesen Erfahrungen können zudem Rückschlüsse für die Gestaltung des LEADER/CLLD-Prozesses auf Landesebene gezogen werden, um auch weiterhin regionale Entwicklungsprozesse zielführend gestalten zu können.

Der vorliegende Bericht soll aufzeigen, welche Erkenntnisse mit der Umsetzung der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) gesammelt, welche Erfolge und Effekte für die Region generiert und welche Erwartungen nicht erfüllt wurden. Damit soll nicht nur der rein summarische Projekt-Output als Erfolgsbilanz vorgelegt werden, sondern auch darüber Aufschluss gegeben werden, welche

Strukturen und Prozesse für die Entwicklung der Region von Vorteil waren und wo es Probleme oder Schwachstellen gab. Durch die Evaluierung kann aufgezeigt werden, wie öffentliche Mittel verwendet wurden und welche Wirkungen die Förderung erzeugt hat.

Die Grundlage für den vorliegenden Evaluierungsbericht ist die Lokale Entwicklungsstrategie (LES) mit dem Leitmotiv „Heimat mit Zukunft – Der Elb-Havel-Winkel blüht auf“, die 2015 durch das Land Sachsen-Anhalt anerkannt worden ist. Das Konzept enthält Aussagen zur strategischen Ausrichtung der LAG-Arbeit, zu den wichtigsten Handlungsfeldern mit Handlungsfeldzielen und konkreten Indikatoren, zur Prozessgestaltung sowie zur Öffentlichkeitsarbeit und zum Monitoring. Die Strategie zur Ausrichtung des LAG-Konzeptes ist auf drei Ebenen aufgebaut (vgl. Abb. 1):

1. Leitmotiv und Leitziele
2. Handlungsfelder A und B mit jeweils vier Handlungszielen
3. Teilziele mit Indikatoren und festgelegten Zielgrößen für 2017 und 2020

Diese Struktur ermöglicht es, das bisher Erreichte sowohl quantitativ als auch qualitativ darzustellen. Die Zielgrößen der Teilziele wurden im Rahmen der Zwischenevaluierung für das Jahr 2020 angepasst.

**Abb. 1: Übersicht zu Leitbild und Handlungsfeldern 2014-2020**



## 2.2 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Evaluierung

Das Ziel der Abschlussevaluierung besteht darin, die Umsetzung der LES der LAG Elb-Havel-Winkel zum Ende der Förderperiode 2014-2020 zu bilanzieren. Der Fokus liegt auf einer Bewertung der umgesetzten Projekte, der abgelaufenen Prozesse sowie der in der LES formulierten Ziele und aufgestellten Strategie. Der Evaluierungsbericht soll einen Überblick zu den eingesetzten Mitteln und deren Wirkungen geben, dabei helfen die Prozesse zu reflektieren und ggf. Hinweise zur Verbesserung von Prozessen in der neuen Förderperiode liefern. Eine Orientierung für die Inhalte und wesentlichen Fragen der Evaluierung enthalten die „Gemeinsame Leitlinien der EU-Verwaltungsbehörden ELER und EFRE/ESF zur Koordinierung der Selbstevaluierung der LAG in Sachsen-Anhalt“. Mit der Abschlussevaluierung sollen insbesondere Fragen zur Bewertung der Zielerreichung auf Strategie- und Projektebene sowie zur Organisationsstruktur und Prozessgestaltung beantwortet werden. Aufbauend daraus werden grundsätzliche Handlungsempfehlungen für die künftige Gestaltung von LEADER/CLLD in der Förderphase 2021-2027 abgeleitet.

Zur Durchführung der Abschlussevaluierung sind bewährte Methoden eingesetzt worden. Es wurden sowohl eigene Daten erhoben und ausgewertet als auch vorhandene Daten analysiert, um die Evaluierung auf eine möglichst umfangreiche Datenbasis zu stellen. Dazu gehören die Auswertung von Projektdaten, Zählungen und Befragungen sowie die Auswertung vorhandener Berichte. Die Methodik wird nachfolgend kurz erläutert.

### **Auswertung von Projektdaten und Zählungen**

Die Auswertung der Projektdaten dient vor allem der Darstellung der Leistungsbilanz im Untersuchungszeitraum. Im Fokus stehen die zentralen quantitativen Projektdaten. Hierzu gehört u.a. die Anzahl bewilligter bzw. abgeschlossener Projekte. Die Daten werden aufgeschlüsselt nach Handlungsfeldern dargestellt und im Gesamtkontext der Evaluierung bewertet. Ergänzt werden die Daten durch einfache Zählungen von Aktivitäten der LAG im relevanten Zeitraum. Hierzu wurde auf die Statistiken der Berichte des LAG-Managements sowie der Unterlagen der Lokalen Aktionsgruppe zurückgegriffen.

### **Befragungen**

Im Zeitraum Dezember 2020 bis Januar 2021 ist eine umfassende Online-Befragung durchgeführt worden, die sich an LAG-Mitglieder, Projektträger und weitere Akteure gerichtet hat. Die Befragung bestand aus geschlossenen und offenen Fragen, jeweils an die Zielgruppe angepasst. Die Erfassung der Daten erfolgte für alle Zielgruppen anonym.

Insgesamt haben 23 Personen an der Online-Befragung teilgenommen, davon 12 der insgesamt 22 LAG Mitglieder. Der Rücklauf von Seiten der LAG-Mitglieder ist mit einer Quote von 55 % besser als bei der Zwischenevaluierung. Die weiteren Teilnehmenden der Befragung sind Projektträger. Es haben auch Akteure teilgenommen, deren Projekte nicht realisiert werden konnten. Die Akteure

vertreten unterschiedliche Gruppierungen, von Unternehmen bzw. Freiberuflern über Verwaltungsmitarbeiter bis hin zu Kirchengemeinden, sozialen Organisationen und Vereinen. Insofern gibt die Befragung ein gutes Bild der tatsächlichen Struktur der LAG und der Akteure im LEADER/CLLD-Prozess mit Vertretern unterschiedlicher Institutionen wieder.

17 Personen haben Angaben zum Geschlecht und Alter gemacht. 10 der befragten Personen sind männlich und 7 weiblich. Die Altersstruktur sowohl der Projektträger als auch der LAG-Akteure ist geprägt von Personen mit einem Alter von über 50 Jahren (70%). Das Fehlen von jüngeren Personengruppen wurde bereits mehrfach in Sitzungen sowie in der vergangenen Förderperiode bzw. in Berichten thematisiert. Trotz mehrfacher Bemühungen ist es noch nicht gelungen, diese Altersgruppe zur Mitwirkung in der LAG zu gewinnen. Die Gründe hierfür sind sicher vielfältig. Finanzielle, aber auch zeitliche Kapazitäten für das Engagement bei LEADER stehen oftmals vor allem bei der älteren Generation zur Verfügung.

Die Ergebnisse der Befragung fließen in die unterschiedlichen Kapitel der nachfolgenden Bewertung ein. Da die Fragen zum Teil nur für bestimmte Zielgruppen zutreffend waren, ist die Zahl der Personen, die geantwortet haben, unterschiedlich. Aufgrund der zum Teil geringen absoluten Antworten sind die Zahlen aus statistischer Sicht nicht belastbar. Dennoch zeigen sie eine Tendenz auf, die durch weitere qualitative Analysen untersetzt bzw. bewertet werden können.

### ***Erfassung der Zielwerte***

Erstmalig ist die Methode der quantitativen Zielkontrolle angewendet worden. Um Aussagen zum konkreten Erreichen der gesetzten Ziele treffen zu können, ist eine Abfrage bei den Projektträgern erfolgt. Alle Projektträger abgeschlossener Projekte sind per E-Mail angeschrieben worden und haben eine Excel-Datei zur Zielerfassung bekommen. Gebeten wurde um Angaben zur Zielerreichung zum Stichtag 31.12.2020. Da jeder Projektträger bereits im Rahmen der Antragstellung angeben musste, welche konkreten Teilziele er erreichen will und mit Hilfe welcher Indikatoren dies gemessen werden soll, war die Abfrage für die Projektträger theoretisch schnell zu beantworten. Die Angaben seitens der Träger erfolgte allerdings nur in gerinem Maße, so dass für viele Projekte eine Einschätzung durch das LEADER-Management notwendig war. Die Ergebnisse werden im Kapitel 4 dargestellt.

### ***Beschlussfassung und Information der Öffentlichkeit***

Am 27.04.2021 ist der Entwurf des Evaluierungsberichts in einer digitalen LAG-Mitgliederversammlung vorgestellt und diskutiert worden. Die Mitglieder hatten anschließend Gelegenheit den Bericht zu lesen und ggf. Hinweise und Anregungen mitzuteilen. Der Beschluss erfolgte auf der Mitgliederversammlung am 22.06.2021. Die Öffentlichkeit wurde auf der Internetseite unter [www.leader-elbe-havel.de](http://www.leader-elbe-havel.de) sowie in einer Pressemitteilung über die Ergebnisse der abschließenden Selbstevaluierung informiert.

### 3 Aktualisierung der SWOT- und Bedarfsanalyse

Nach Fertigstellung der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) 2015 sind im LAG-Gebiet keine gravierenden Veränderungen eingetreten, die eine inhaltliche Modifikation der LES im Restzeitraum der Förderperiode bis 2020 notwendig gemacht hätten. So hatte z.B. die sog. „Flüchtlingskrise“ nur temporäre Auswirkungen auf das LAG-Gebiet. Lediglich im Jahr 2016 sind die Einwohnerzahlen durch die Aufnahme von Geflüchteten am Bundeswehrstandort Klietz gestiegen. Diese kurzfristige Ausnahmesituation hat aber keine dauerhaften Auswirkungen auf die lokale Entwicklung gehabt, da die Migranten\*innen nicht in der Region verblieben sind. Insofern entsprechen die Rahmenbedingungen, mit denen die lokalen Akteure konfrontiert sind, im Wesentlichen noch der Ausgangslage bei Erstellung der LES. Die großen Herausforderungen im LAG-Gebiet ergeben sich weiterhin aus der demografischen Entwicklung mit überwiegend negativen Auswirkungen auf die Strukturen der Daseinsvorsorge und den damit einhergehenden „Anpassungen“ insbesondere der sozialen Infrastruktur. So wurden u.a. weitere wichtige Ankerpunkte für die örtliche Bevölkerung wie das Krankenhaus in Havelberg oder Einkaufsmöglichkeiten in Sandau bzw. Kamern geschlossen.

Wenngleich sich der Trend zur Bevölkerungsabnahme weiter fortsetzt, so konnte dessen Dynamik doch in den letzten Jahren wesentlich verlangsamt werden. Ein Grund hierfür sind auch vermehrt Zuzüge u.a. von Rückkehrenden sowie Neubürger\*innen in die Region. Gründe hierfür sind u.a. vergleichsweise günstige Immobilienpreise, eine gute Kinderbetreuung und neue, alternative Bildungsangebote für Heranwachsende. Diese positiven Effekte der Binnenmigration können zwar nicht das Sterbedefizit ausgleichen, sorgen aber dafür, dass das Wanderungssaldo nicht mehr die extrem negativen Auswirkungen hat, wie in den ersten 20 Jahren nach der Wiedervereinigung. Weitere demografische Effekte durch die rezente sog. Corona-Krise aufgrund der COVID-19-Pandemie sind nicht auszuschließen und sollten Bestandteil der Analyse für eine mögliche LES-Fortschreibung in der neuen Förderperiode sein.

**Tab. 1: Einwohnerentwicklung und Bevölkerungsprognosen bis 2030**

Kommune	Einwohner 2013	Einwohner 2016	Einwohner 2019	Prognose 2016	Prognose 2025	Prognose 2030
EG Hansestadt Havelberg	6.718	6.646	6.547	6.575	6.026	5.708
VG Elbe-Havel- Land	8.482	8.848	8.228	8.361	7.638	7.185
<b>Gesamt</b>	<b>15.200</b>	<b>15.494</b>	<b>14.775</b>	<b>14.936</b>	<b>13.664</b>	<b>12.893</b>

Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt sowie 6. Regionalisierte Bevölkerungsprognose<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Abgleich mit Daten der 6. Regionalisierten Bevölkerungsprognose 2008 bis 2025 Sachsen-Anhalt unter [www.statistik.sachsen-anhalt.de/bevoelkerung/prognose/index.html](http://www.statistik.sachsen-anhalt.de/bevoelkerung/prognose/index.html) [Stand: 15. Juni 2018]

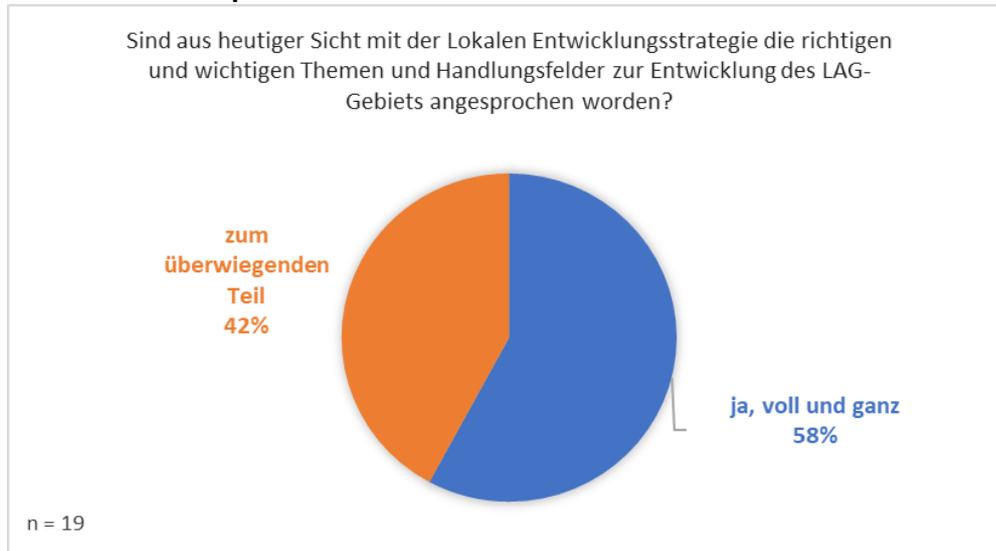
Insgesamt ist die Wirtschaftskraft in den letzten Jahren spürbar gewachsen und die regionale Wertschöpfung hat sich deutlich erhöht. Trotz der dynamischen Entwicklung einzelner Branchen zählt der Landkreis Stendal insgesamt, und damit auch das LAG-Gebiet, im Hinblick auf die Arbeitsmarktlage nach wie vor zu den am stärksten negativ betroffenen Räumen in Sachsen-Anhalt. Allerdings haben sich die vergleichsweise hohen Arbeitslosenzahlen in den letzten fünf Jahren deutlich reduziert. Die Arbeitslosenquote sank im Landkreis Stendal von 14,9% (2013) auf 8,1% (2020) und hat sich damit nahezu halbiert.<sup>2</sup> Wenngleich diese damit noch über dem Landesdurchschnitt von 7,5% liegt, ist eine Dynamik in Hinblick auf Wirtschaft und Beschäftigung erkennbar. Allerdings bestehen gerade im Elb-Havel-Winkel spürbare Probleme, da sich hier nur wenige, größere Unternehmensansiedlungen befinden. Durch den Bau der BAB 14 werden zudem weitere Ansiedlungen im westlichen Teil des Landkreises Stendal erwartet. Die Pendlerquote ist sehr hoch und wird es in der Tendenz weiter bleiben. Um die Defizite abzubauen, müssen die endogenen Potenziale aktiv genutzt werden. Auf der weiteren Stärkung des Tourismus und der krisenunabhängigen klein- und mittelständischen Betriebe ist deshalb weiterhin der Fokus gerichtet. In den letzten Jahren hat sich allerdings der Fachkräftemangel im Hotel- und Gaststättengewerbe sowie im Handwerk verstärkt. Gerade den Wachstumschancen im Tourismus sind dadurch Grenzen gesetzt.

Ausgehend von dieser allgemeinen Einschätzung und in Hinblick auf eine mögliche Fortschreibung der LES für die Förderperiode 2020-2027 kann der vorhandene thematische Rahmen auch zukünftig eine Grundlage für die Umsetzung von LEADER/CLLD im Elb-Havel-Winkel bilden, um nachhaltige Entwicklungen anzustoßen. Inwiefern eine Ausrichtung auf die zwei Handlungsfelder „Tourismus“ und „Landleben“ der richtige Ansatz dafür ist, muss aber entsprechend des Bottom-up-Ansatzes durch die Akteure festgelegt werden. Darauf bezogen ist auch eine SWOT-Analyse auszurichten, die entsprechend der aktuellen gesamtgesellschaftlichen Lage Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Region auslotet. So ist derzeit u.a. noch nicht absehbar, welche Entwicklungstrends sich durch die rezente COVID-19-Pandemie ergeben. Insgesamt ist aber davon auszugehen, dass die Stärkung der Resilienz ländlicher Räume angesichts multipler Krisen und Bedrohungsszenarien ein enorme Bedeutung erfahren wird.

Aus Akteurssicht sind mit der aktuellen LES die richtigen Themen und Handlungsfelder zur Entwicklung des LAG-Gebiets angesprochen worden (vgl. Abb. 2). Die Zustimmung ist sogar deutlich höher als bei der Zwischenevaluierung, obwohl diese relativ zeitnah nach der Konzepterstellung erfolgt ist. Stimmt man vor drei Jahren 22% der Teilnehmenden voll und ganz mit der LES überein, sind es jetzt sogar 58%. Konkrete Veränderungsvorschläge von Seiten der LAG-Akteure im Hinblick auf eine mögliche LES-Fortschreibung beziehen sich vor allem auf den Bereich der öffentlichen Daseinsvorsorge insb. der Gesundheitsversorgung sowie einer nachhaltigen Energieproduktion bzw. -versorgung.

---

<sup>2</sup> Für die Einschätzung der Arbeitsmarktsituation wird die Statistik für den Landkreis Stendal zugrunde gelegt, da Daten für das LAG-Gebiet nicht zur Verfügung stehen. Vgl. hierzu <https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/stendal/startseite> [Stand: 25.02.2021]

**Abb. 2: Themenspektrum der LES**

## 4. Umsetzung der LES, ihrer Ziele und Handlungsfelder; Analyse, Darstellung und Bewertung der Ergebnisse

### 4.1 Quantitative Projektbilanz

Die Projekte zur Umsetzung der LES werden seit 2015 im Ergebnis eines regionalen Wettbewerbs um die besten Ideen und Vorschläge ausgewählt. Durch diesen partizipativen Ansatz kann eine höchstmögliche regionale Mitwirkungschance für alle Akteure der Region gewährleistet werden. Zudem können im Rahmen des transparenten Entscheidungsfindungsprozesses der LAG jene Maßnahmen ausgewählt werden, die den LES-Zielen am besten gerecht werden.

Auf Grundlage der LES können Einzelvorhaben den Status eines LEADER/CLLD-Projekts erhalten. Dazu muss ein Vorhaben Mindestkriterien erfüllen und sich einem der beiden Handlungsfelder zuordnen lassen. Die Wirkungsabschätzung in Bezug auf die LES ist für jedes Projekt darzustellen und der Beitrag zur konkreten Zielerreichung in Form von Zielgrößen anzugeben. Ob ein Projekt grundsätzlich förderwürdig ist, wird mit Einzelbeschluss durch die LAG entschieden.

Zur Erstellung der jährlichen Prioritätenliste zuzüglich von Sonder-Prioritätenlisten wird jedes Projekt anhand von Qualitätskriterien durch den LAG-Vorstand bewertet. Grundlage ist der Kriterienkatalog, der Bestandteil der LES ist. Diese Kriterien wurden auf Basis der strategischen Ausrichtung des Konzeptes erstellt und durch die Mitgliederbeschluss 2015 festgelegt.

Die Prioritätenlisten werden entsprechend der durch das Landesverwaltungsamt vorgegebenen Rahmenbedingungen durch die LAG beschlossen und der Behörde zur Prüfung vorgelegt. Auf Grundlage der Bestätigung können die Projektträger, die sich innerhalb des zur Verfügung stehenden Budgetrahmens (FOR) befinden, ihre formellen Förderanträge zu festgesetzten Terminen bei

den zuständigen Bewilligungsbehörden stellen. Aufgrund des Multifondsansatzes gab es in der aktuellen Förderperiode erstmalig mehrere Richtlinien und Bewilligungsbehörden: das Amt für Landwirtschaft, Flurneuordnung und Forsten (ALFF) Altmark in Stendal, das Landesverwaltungsamt in Halle und die Investitionsbank Sachsen-Anhalt in Magdeburg. Zur Umsetzung der LES hat die LAG in der Förderperiode 2014-2020 einschließlich deren Verlängerung bis 2022 einen finanziellen Orientierungsrahmen (FOR) zur Verfügung bekommen (vgl. Tab. 2). Dieser wurde der LAG über die drei ESI-Fonds in mehreren Raten zugeteilt.

**Tab. 2: FOR je ESI-Fonds (in €)**

FOR	ELER	EFRE	ESF
1. Rate	1.128.000	221.000	126.000
2. Rate	500.000	97.000	26.000
3. Rate	600.00	146.000	417,38
4. Rate	334.269	-	-
5. Rate (Übergangsphase)	401.982	-	-
<b>Gesamt</b>	<b>2.964.251</b>	<b>464.000 €</b>	<b>152.417,38</b>

Stand: 01.03.2021

Insgesamt stand der LAG damit ein Gesamtbudget von ca. 3,6 Mio. Euro EU-Mitteln zur Verfügung. Ein Großteil davon stammte aus dem ELER-Fonds. Diese waren und sind auch jene Fördermittel, die in der LAG vorrangig benötigt werden. Einschließlich der 4. Rate des ELER, der nur für sog. LIM-Projekte (LEADER innerhalb Mainstream) genutzt werden konnte, ist der FOR stets ausgeschöpft worden. Es ist auch davon auszugehen, dass die 5. Rate, die für die Übergangsphase 2021/2022 zugeteilt worden ist, vollständig mit Projekten gebunden werden wird. Hingegen war der Bedarf an Mitteln aus dem EFRE und dem ESF im Vergleich dazu deutlich weniger ausgeprägt. Hier ist es der LAG nicht gelungen, den zugeteilten FOR auszuschöpfen.

Die Ergebnisse des Auswahlprozesses von Projekten im Zeitraum 2015-2020 spiegelt diese Tatsache mehr als deutlich wider. So sind zum Stichtag 31.12.2020 insgesamt 108 ELER-Projekte im Rahmen des Entscheidungsfindungsprozesses bei der LAG eingereicht worden (vgl. Tab. 3). Davon wurden 88 als LEADER-Projekte beschlossen. Eingereicht bei den zuständigen Bewilligungsstellen wurden 58 Projektanträge, davon konnten bislang 50 positiv beschieden werden und 37 sind mit einer Auszahlung abgeschlossen.

**Tab. 3: Übersicht der Projektumsetzung in den drei Fonds**

Projektstatus	ELER	ESF	EFRE
Projektskizzen LAG	108	5	3
Beschluss LAG	88	5	3
Projektanträge	58	4	2
Bewilligt	50	3	1
Beendet	37	1	1

Stand: 31.12.2020

Sowohl bei der Bewilligungs- als bei auch der Auszahlungsquote lag die LAG im ELER-Bereich stets über dem Landesdurchschnitt. Nach anfänglichen Problemen und Schwierigkeiten bei der Bearbeitung von LAM-Projekten (LEADER außerhalb Mainstream) durch das Landesverwaltungsamt hat sich in der zweiten Hälfte der Förderperiode ab 2018 eine belastbare Zusammenarbeit entwickelt, die insgesamt zu erfolgreich abgeschlossenen Projekten geführt hat. Mit dem ALFF Altmark war von Beginn an eine kontinuierlich sehr gute Zusammenarbeit über die gesamte Förderperiode für die Abwicklung von LIM-Projekten gegeben. Insgesamt zeichnete sich der LEADER-Prozess (ohne CLLD) im Elb-Havel-Winkel durch gut vorbereitete und effizient durchgeführte Projekte aus. Scheitern von bereits bewilligten Vorhaben oder größere Schwierigkeiten bei Projektabschlüssen- oder -auszahlungen gab es nicht.

Im Vergleichszeitraum wurden hingegen nur drei EFRE- und fünf ESF-Projekte bei der LAG mit einer Projektskizze beantragt. Durch die Investitionsbank bzw. das Landesverwaltungsamt bewilligt wurden am Ende des Antragsverfahrens allerdings nur ein EFRE-Projekt und drei ESF-Projekte. Im CLLD-Bereich lag die LAG damit deutlich unter dem Landesdurchschnitt, sodass in der Konsequenz der FOR hier nicht ausgeschöpft werden konnte. Hinsichtlich der Erfahrungen mit dem Multifondsansatz muss deshalb konstatiert werden, dass gerade die CLLD-Mittel aus dem ESF/EFRE nur unzureichend in Anspruch genommen wurden. Die Gründe hierfür sind vielfältig. So war das inhaltliche Förderspektrum im EFRE mit der energetischen Sportstättenanierung und der Kulturerbe-Richtlinie so eingeschränkt, dass es nur bedingt für LAG-Vorhaben genutzt werden konnte. Hingegen war die ESF-Förderung zwar inhaltlich breiter aufgestellt, wurde aus Akteurssicht aber als zu „bürokratisch“ wahrgenommen. Dadurch hat sich eine regelrechte Scheu vor der Beantragung dieser Mittel herauskristallisiert. Insbesondere langwierige Bewilligungs- und Auszahlungsverfahren, die zu einer enormen Verzögerung bei der Projektumsetzung und zu finanziellen Problemen bei einigen Projektträgern geführt haben, wurden dabei oftmals als „Worst-practice-Beispiele“ genannt. Der bürokratische Aufwand für die Akteure und die fehlenden personellen Kapazitäten in den Behörden haben insbesondere zu Beginn der Förderperiode dem Prozess einen Rückschlag im Hinblick auf zeitnahe Projekterfolge gebracht. Insbesondere die teils langwierigen Antragsbearbeitungen im Landesverwaltungsamt bis 2018 haben nicht nur zu Akzeptanzproblemen des LEADER/CLLD-Prozesses geführt, sondern behinderten auch die Erreichung der in der LES definierten Zielsetzungen bei der Zwischenevaluierung. Zum Ende der Förderperiode konnte dieses Manko teilweise ausgeglichen werden. Wenngleich sich die Zusammenarbeit auch für CLLD-Projekte mit den Bewilligungsbehörden im Verlauf der Förderperiode professionalisiert hat, ist das Kommunikationspotenzial hier durchaus ausbaubar.

In der Förderperiode wurden bis Ende 2020 Gesamtinvestitionen von rund 4,4 Mio. Euro ausgelöst. Der Anteil der bewilligten Fördermittel von EU, Bund und Land beträgt 2,6 Mio. Euro, wovon ein Großteil bereits ausgezahlt worden ist. Bei Betrachtung der bisherigen Projektergebnisse je Handlungsfeld (vgl. Tab. 4) wird deutlich, dass beide Handlungsfelder durch die Akteure umgesetzt werden. Zu berücksichtigen ist dabei aber die Tatsache, dass die Umsetzung der Handlungsfelder mit Projekten nur eine grobe Zuordnung darstellt, da einige Projekte Zielsetzungen in beiden

Handlungsfeldern umsetzen. Zu Vermeidung von Dopplungen ist jedoch eine eindeutige Zuordnung im Hinblick auf den Projektschwerpunkt erfolgt. Demzufolge liegt der Umsetzungsschwerpunkt eindeutig im Handlungsfeld 1. So wurden zwei Drittel der bei der LAG eingereichten Projektskizzen dem Bereich „Tourismus“ zugeordnet. Hier wurden auch mit einer Anzahl von 66 LAG-Beschlüssen, 42 Anträgen und 35 Zuwendungsbescheiden deutlich mehr Projekte mit höheren Gesamtinvestitionen und Förderungen umgesetzt als im Handlungsfeld „Landleben“.

**Tab. 4: Projekte je Handlungsfeld im Entscheidungs- und Antragsverfahren**

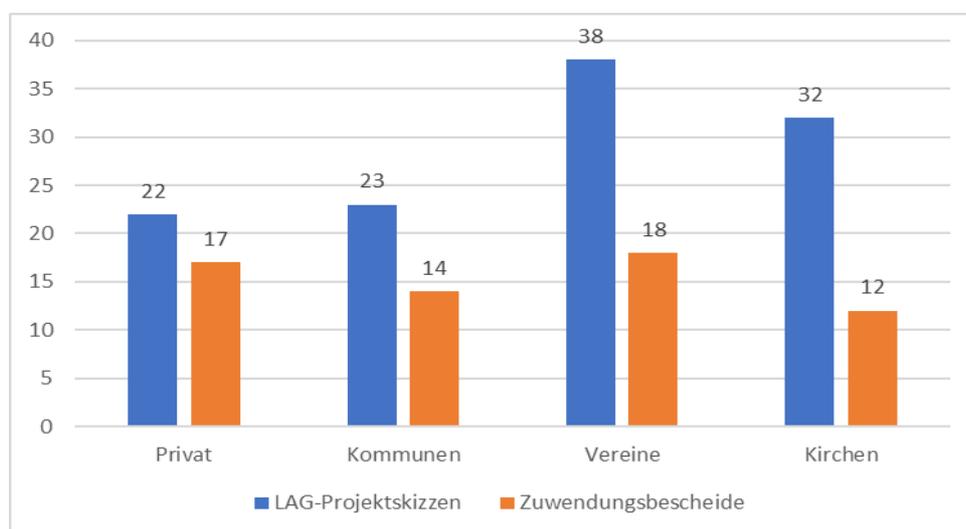
HF	Skizze LAG	Gesamtsumme in Mio. €	Förderung in Mio. €	Beschluss LAG	Anträge Behörde	Bewilligt	Beendet	Gesamtinvestition in Mio. €	Bewilligt / ausbezahlt in Mio. €
HF 1	77	6,4	3,6	66	42	35	26	2,6	1,5
HF 2	39	3,7	2,8	30	22	19	13	1,8	1,1
<b>Summe</b>	<b>116</b>	<b>10,1</b>	<b>6,4</b>	<b>96</b>	<b>64</b>	<b>54</b>	<b>39</b>	<b>4,4</b>	<b>2,6</b>

Stand: 31.12.2020

Deutlich wird allerdings auch, dass der Mittelbedarf im ELER-Fonds weitaus höher war als die zugewiesenen FOR-Raten. Die Steuerung erfolgte über die Erstellung einer Rang- und Reihenfolge der Vorhaben auf der jährlichen Prioritätenliste. Aufgrund des zugewiesenen FOR in mehreren Teilraten lagen nicht alle von der LAG beschlossenen Projekte innerhalb des jährlichen Budgetrahmens und waren somit teilweise nicht förderfähig. Dies hatte zur Konsequenz, dass mitunter Vorhaben mehrfach im Rahmen des jährlichen Projektaufrufes bei der LAG eingereicht worden sind, aber niemals eine Projektbewilligung erhalten haben. Dies trifft vor allem auf Vorhaben von Kirchengemeinden zu, da diese in der Regel nicht so hohe Bewertungen erhielten.

Hinsichtlich der Projektträgerschaft kann im Elb-Havel-Winkel eine gute Mischung aus Projekten öffentlicher Körperschaften sowie von Wirtschafts- und Sozialpartnern konstatiert werden (vgl. Abb. 3).

**Abb. 3: Vergleich beantragter/bewilligter Vorhaben für Antragstellergruppen**



Bei den Projekteinreichungen dominieren Vereine (38), vor Kirchen (32), Kommunen (23) und Privatakteuren (22). Bei den bewilligten Projekten hingegen sind Vereine (18) und Privatakteure (17) die größten Nutznießer. Kommunen (14) und Kirchen (12) konnten hingegen weniger Projekte umsetzen. Insgesamt wird damit eine sehr gute Beteiligung von Projektträgern außerhalb der öffentlichen Verwaltung bzw. der Körperschaften erkennbar. Die LAG wird damit dem LEADER-Gedanken gerecht, dass vor allem privatwirtschaftliche und ehrenamtliche Akteure eine wesentliche Unterstützung erhalten sollen. Positiv wirkte sich in diesem Zusammenhang die Förderfähigkeit der Umsatzsteuer aus, die es gerade gemeinnützigen Organisationen ermöglichte, Projekte eher zu realisieren als in der vorangegangenen Förderperiode.

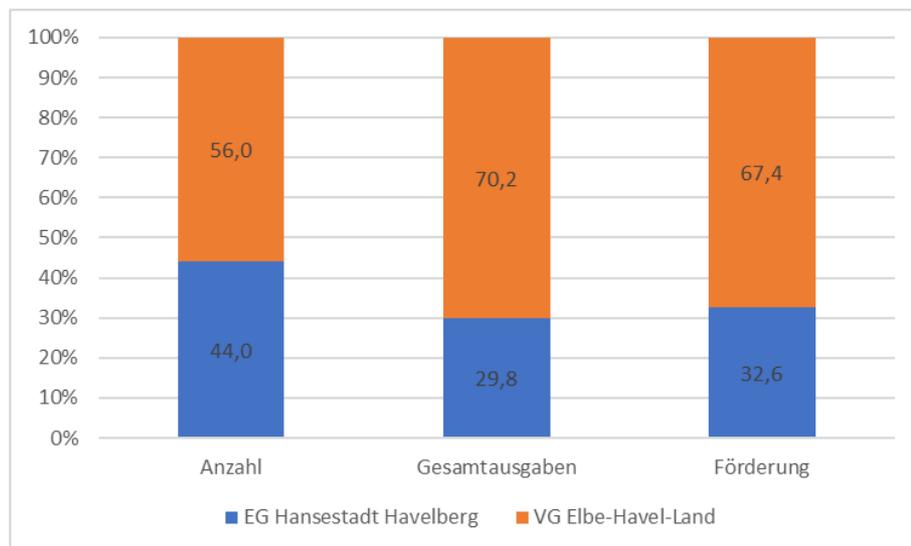
Deutlich wird aber auch, dass die Erfolgsquote, also die Relation von bewilligten/umgesetzten Projekten zu eingereichten Projektskizzen, mit 77% bei den privaten bzw. wirtschaftlich orientierten Projektträgern am höchsten ist. Dies ist einerseits auf bessere Bewertungen im LAG-Auswahlverfahren zurückzuführen, andererseits lässt sich sicher auch ein höheres Eigeninteresse zur Projektdurchführung unterstellen. Im Gegensatz dazu beträgt die Erfolgsquote bei Vereinen nur 47%. Obwohl viele Projekte das Auswahlverfahren in der LAG positiv durchlaufen haben, kam es anschließend zu zahlreichen Projektabbrüchen im Antrags- und Bewilligungsverfahren. Mehr als deutlich traten hier die bürokratischen Hürden in den Vordergrund, die vor allem für Ehrenamtliche ein großes Problem darstellten und mehrfach dazu führten, dass Projekte nicht weiterverfolgt worden sind. Aufgrund der professionelleren Bearbeitung wurden hingegen alle kommunalen und kirchlichen Projekte auch nach längerem Prozedere schlussendlich bewilligt und umgesetzt, wenn diese das Auswahlverfahren in der LAG erst einmal passiert und einen Antrag bei den Behörden eingereicht hatten. Insbesondere für die Kirchen stellte somit eher die 1. Stufe des LEADER-Auswahlverfahrens die größere Hürde dar, als dies die 2. Stufe der formellen Antragsstellung war.

Die 54 bewilligten Projekte wurden flächendeckend in der LEADER-Region umgesetzt. Zu berücksichtigen ist dabei aber, dass in der Kernstadt Havelberg aufgrund der Abgrenzung von der Städtebauförderung nicht das gesamte LEADER-Förderspektrum zum Einsatz kommen konnte. Von den beiden Kooperationsprojekten und insbesondere von den Investitionen in die radtouristische Infrastruktur profitierte hingegen die Gesamtregion in gleichem Maße. Reine Investitionen sind in sechs Orten der Hansestadt Havelberg (Havelberg, Nitzow, Garz, Kuhlhausen, Vehlgast, Waldfrieden) und in neun Orten der Verbandsgemeinde Elbe-Havel-Land (Sandau, Kamern, Schollene, Klietz, Neuermark, Schönfeld, Molkenberg, Schönhausen, Fischbeck, Wust) realisiert worden. Auffällig ist, dass das LEADER-Engagement in einigen Ortschaften teilweise mit mehreren Projekten deutlich stärker ausgeprägt ist als in anderen, aus denen keine Projektvorschläge eingereicht worden sind.

Hinsichtlich der Verteilung der bewilligten LEADER-Projekte auf die beiden maßgeblichen Gebietskörperschaften ist festzustellen (vgl. Abb. 4), dass in der Verbandsgemeinde mehr Projekte umgesetzt worden sind als in der Einheitsgemeinde. Angesichts der höheren Bevölkerungszahl und des größeren Flächenanteils des südlichen LAG-Teils sowie der Förderausschlüsse für die Havelberger Kernstadt ist dies eine annähernd ausgewogene Verteilung bezogen auf die Projektanzahl. Im Ver-

hältnis der Projektanzahl zu deren Finanzvolumina wird allerdings deutlich, dass die Projekte in der Einheitsgemeinde finanziell gesehen kleiner waren. Mehr als zwei Drittel der LEADER-Fördermittel wurden in die Verbandsgemeinde Elbe-Havel-Land investiert.

**Abb.4: Kommunale Verteilung bewilligter LEADER-Projekte (in %)**



Ein wichtiger LEADER-Baustein sind transnationale und gebietsübergreifende Kooperationsprojekte. In der LES wurden sechs konkrete Kooperationsprojekte benannt, wovon eines letztlich realisiert worden ist. Insgesamt sind allerdings drei transnationale und zwei gebietsübergreifende Vorhaben durch die LAG zu Anfang der Förderperiode beschlossen worden. Die LAG war 2017 die erste in Sachsen-Anhalt, die für die Anbahnung eines transnationalen Kooperationsprojektes sogar einen Zuwendungsbescheid erhalten hat. Von 2018-2020 folgte dann die Umsetzung von zwei innovativen, gebietsübergreifenden Kooperationsprojekten mit anderen LAGn aus Sachsen-Anhalt. Im Landesvergleich ist eine derartige Erfolgsbilanz für die kleinste LAG in Sachsen-Anhalt durchaus bemerkenswert.

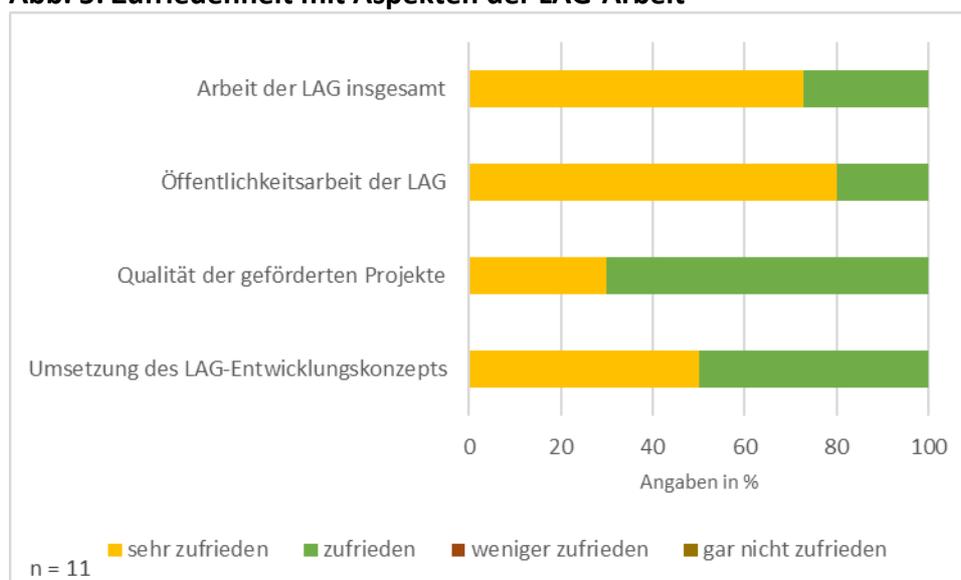
Wenngleich drei LAG-Kooperationsprojekte erfolgreich abgeschlossen werden konnten und einen wesentlichen Beitrag zur LES-Zielerreichung beitrugen, so zeigen die bisherigen Erfahrungen aber auch, dass sowohl Antragstellung als auch Abrechnung sehr aufwendig und bürokratisch sind. Darüber hinaus ist kritisch anzumerken, dass gerade bei Kooperationsprojekten die Rahmenbedingungen sowohl in anderen Bundesländern als auch in anderen EU-Staaten erheblich voneinander abweichen, sodass derartige Projekte z.T. nur sehr schwer oder überhaupt nicht realisierbar sind. Aus diesen Gründen sind auch keine weitere Kooperationsprojekte zum Ende der Förderperiode entwickelt worden.

## 4.2 Qualitative Projektbilanz und LES-Zielerreichung

Mit der LES wurden erstmalig operationalisierte Ziele für den LEADER-Prozess aufgestellt. Damit ist es möglich, mittels konkret abrechenbarer Ziele erreichte Erfolge zu messen und zu bewerten. Ergänzend können auch die allgemeinen Zielformulierungen der Handlungsziele qualitativ bewertet werden. Die allgemein formulierten Ziele dienen dazu, die Richtung der Entwicklung vorzugeben und nachvollziehbar, tragbar und konsensfähig sein.

Grundsätzlich ist festzustellen, dass die LEADER-Akteure der Prozessbegleitung durch die LAG ein besseres Zeugnis ausstellen als der Projektarbeit (vgl. Abb. 5). So gaben im Rahmen der Online-Befragung zwei Drittel der Akteure an, sehr zufrieden mit der generellen Arbeit der LAG sowie insbesondere der Öffentlichkeitsarbeit zu sein. Mit der Qualität der geförderten Projekte und der Umsetzung des LAG-Entwicklungskonzeptes sind die Akteure indes mehrheitlich „nur“ zufrieden. Im Vergleich zur Zwischenevaluierung ist die Zufriedenheit insgesamt aber deutlich gestiegen.

**Abb. 5: Zufriedenheit mit Aspekten der LAG-Arbeit**



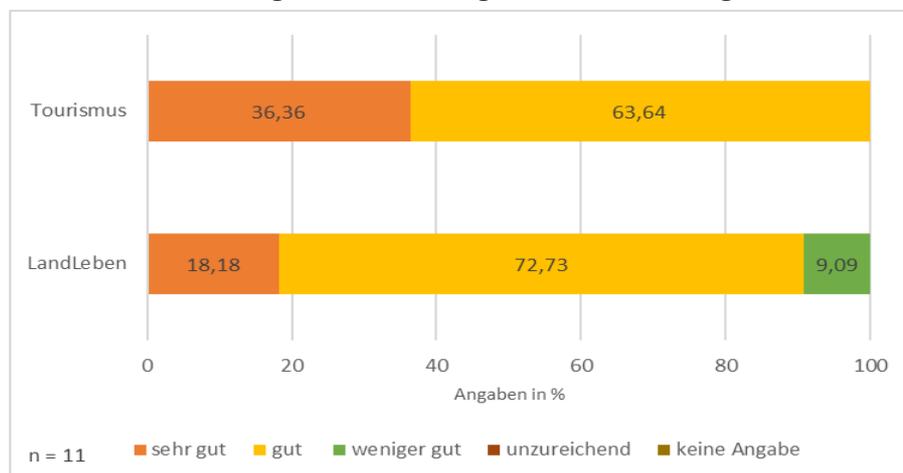
In den folgenden Ausführungen dieses Berichtes wird insofern auch der Frage nachzugehen sein, warum die Unterschiede zwischen der Prozess- bzw. Projektebene bei der Umsetzung von LEADER/CLLD bestehen und wie diese zu begründen sind. Ein Indiz dafür liefern weitere Erkenntnisse aus der Befragung, denn hier äußerten sich die LAG-Akteure auch zu den Aspekten, die die Umsetzung der LES beförderten bzw. behinderten. Wenngleich die Zufriedenheit deutlich höher ist als vor drei Jahren, so kommen nach wie vor eher negative Aspekte wie die erhöhten bürokratischen Anforderungen, umfangreiche Verfahrensabläufe sowie komplexe Entscheidungsstrukturen und -verantwortlichkeiten zum Ausdruck.

Folgende Zitate aus der Befragung belegen diese Einschätzung:

- *Aufgrund der guten Öffentlichkeitsarbeit, der Transparenz, der bürgernahen Arbeit des LAG - Teams wurde die LES positiv beeinflusst.*
- *Die Projektumsetzung ist an Vorgaben gebunden (z.B. drei Angebote von Handwerkern einholen), die nur schwer in dem zur Verfügung stehenden Zeitfenster einzuhalten sind.*
- *Im Bereich Tourismus die bauliche Förderung von Ferienwohnungen, Gaststätten usw. sowie die Verbesserung der touristischen Infrastruktur. Im Bereich Landleben werden hauptsächlich die relativ leicht bezifferbaren Bauprojekte gefördert. Es müssten aber mehr Projekte gefördert werden können, die zum einen baulich geförderten Projekte mit "manpower" unterstützen um sie dann auch über einen längeren Zeitraum zu verfolgen und zu etablieren. Oder zum anderen Projekte, die vorwiegend durch personellen Einsatz realisiert werden müssten. Beispiele sind ein Dorfgemeinschaftshaus, Startfinanzierung einer Dorftheatergruppe. Die dafür vorgesehenen Fördertöpfe bzw. Abrechnungsmodalitäten sind zu kompliziert.*
- *Schnelle Entscheidungen und aktive Diskussionen in der LAG und dem Vorstand sowie die intensives Leader-Management befördern zweifellos die Umsetzung. Problematisch sind die z.Teil langen Genehmigungsverfahren und großen Zeiträume der "Zwischenfinanzierung". Die ESF-Förderung ist in der Regel zu kompliziert.*
- *Mit der Umsetzung wurden die kulturellen und sozialen Mittelpunkte in den Ortschaften erweitert, welches ohne Fördermittel nicht möglich gewesen wäre.*
- *Hauptgrund für die Schwierigkeiten bei der Umsetzung sehe ich in den bürokratischen Hürden und Vorgaben des Landes. Besonders im ESF besteht hier dringender Nachbesserungsbedarf.*

Wie bereits mit der quantitativen Projektbilanz dargelegt, ist in Bezug auf die beiden LES-Handlungsfelder eine relativ ausgewogene Umsetzung erfolgt, wobei im touristischen Bereich der Umsetzungsstand etwas höher ist. Die Einschätzung der Akteure spiegelt dieses Ergebnis größtenteils wider (vgl. Abb. 6).

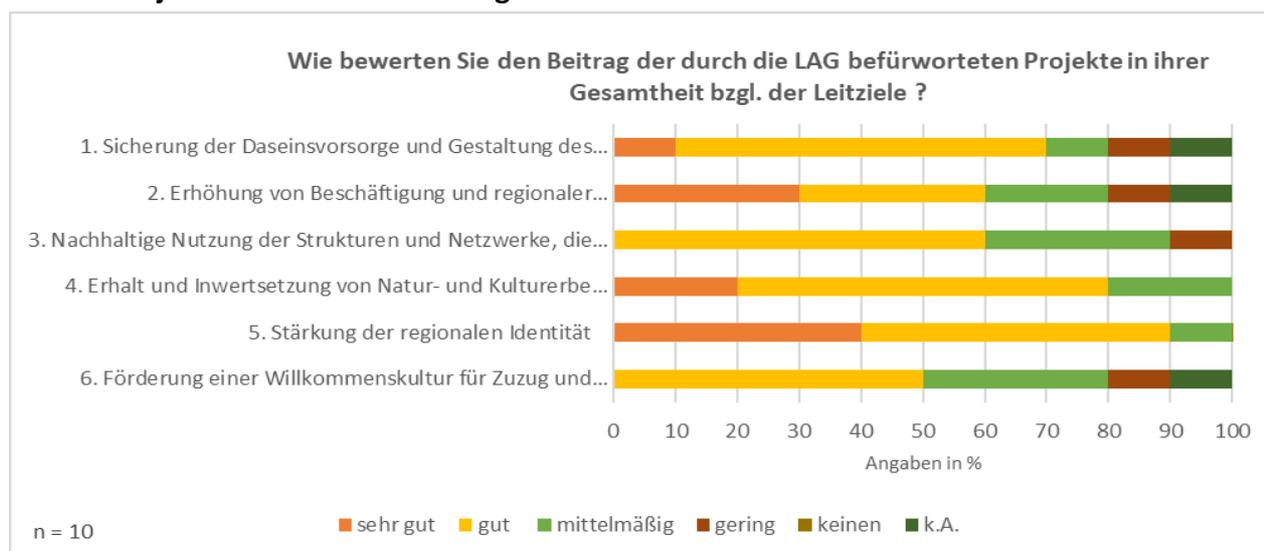
**Abb. 6: Einschätzung zur Umsetzung der LES-Handlungsfelder**



Im Vergleich mit den Ergebnissen der Zwischenevaluierung ist eine höhere Zufriedenheit mit dem Umsetzungsstand in beiden Handlungsfeldern zu verzeichnen, denn dieser wird nahezu ausschließlich als sehr gut oder gut eingeschätzt. Vor drei Jahren war die Einschätzung bei 20% im HF Tourismus und bei 30% im HF Landleben eher negativ behaftet. Insofern zeigt sich auch hier, dass in der zweiten Hälfte der Förderperiode mit der höheren Sichtbarkeit von erfolgreichen Projektergebnissen auch die Zufriedenheit mit der Umsetzung der LES-Handlungsfelder gestiegen ist.

Gefragt nach der Qualität der Projekte in Bezug auf die Leitziele der LES (vgl. Abb. 7) ist auch hier eine deutliche Steigerung der Zufriedenheit erkennbar. Wie schon in der Zwischenevaluierung werden die Beiträge vor allem zu den Zielen 4 (Erhalt und Inwertsetzung des Natur- und Kulturerbes sowie Schutz der Ressourcen) und 5 (Stärkung der regionalen Identität) am höchsten eingeschätzt. Interessant ist auch, dass zum Abschluss der Förderperiode Effekte für das Ziel 6 (Förderung einer Willkommenskultur) gesehen werden.

**Abb. 7: Projekteffekte zur Umsetzung der Leitziele**



Bei der LES-Erstellung wurde festgelegt, die Zielerreichung 2017 und 2020 zu erfassen und abzugleichen. Dabei sind beide Handlungsfelder in Handlungsfeldziele und Handlungsteilziele unterteilt und mit zugehörigen Indikatoren und Messeinheiten versehen worden. Diese wurden sowohl für die Jahre 2017 und 2020 in der LES mit entsprechende Zielgrößen definiert. Die Ergebnisse der Zwischenevaluierung waren ernüchternd, weil nur 9 von 30 Teilzielen erfüllt werden konnten. Aus diesem Grund war eine Anpassung von einigen Zielen erforderlich, da diese aufgrund der Rahmenbedingungen zu Beginn der Förderperiode realistisch nicht mehr bis 2020 erreichbar gewesen wären.

Diese geänderte Zielerreichung wurde im Zuge der Projektträgerbefragung für die Abschlussevaluierung überprüft. Dabei ist das Erreichen der jeweils gesetzten Zielgrößen für 2020 abgefragt worden. Wurden keine Angaben gemacht, so erfolgte eine Schätzung durch das LEADER-Management auf Basis der in den Projektskizzen angebenen Zielwerte sowie weiterer Informationsquellen. Diese Werte wurden summiert und in einem Ampelsystem tabellarisch visualisiert. Rot sind die Zielwerte, die unter 50% der gesetzten Zielgröße liegen, gelb die zwischen 50-80%, und grün die über 80%.

Die Auswertung der Zielerreichung spiegelt die allgemeine Zufriedenheit mit der LES-Umsetzung zum Ende der Förderperiode wider und bekräftigt somit die Einschätzung der LEADER-Akteure. Von den 30 Zielen konnten 26 vollständig und eines teilweise erfüllt werden. Wie bereits bei der Betrachtung der Projektsummen je Handlungsfeld ergeben sich auch bei der Zielerreichung erheblich Unterschiede zwischen den Themen Tourismus und Landleben. So ist die deutlich höhere Projektrealisierung in Handlungsfeld A (vgl. Tab. 5) auch in der Zielerreichung ablesbar. Hier sind insgesamt 16 von 17 Teilzielen erfüllt und teilweise sogar deutlich übererfüllt worden.

**Tab. 5: Zielerreichung Handlungsfeld Tourismus**

Handlungsfeldziel	Handlungsteilziel	Indikator	Zielgröße 2020	Erreicht 2020	Grad der Zielerreichung
A.1 Das natürliche und kulturelle Erbe erhalten und schützen.	A.1.1 Erhalt und Sanierung identitätsstiftender historischer Bausubstanz	Bauwerke/Denkmale	12	21	175,0%
	A.1.2 Sicherung des barrierefreien Zugangs zu historischer Bausubstanz	Projekte	7	9	128,6%
	A.1.3 Stärkung von Natur-, Klima- und Ressourcenschutz	Bildungsmaßnahmen	2	3	150,0%
		Teilnehmer an Veranstaltungen	100	1.620	1620,0%
		Projekte zur CO <sub>2</sub> -Einsparung	5	7	140,0%
	A.1.4 Stärkung der regionalen Identität	Projekte	12	31	258,3%
A.2 Angebote des Aktiv- und Naturtourismus stärken und vernetzen.	A.2.1 Erweiterung des Angebots an Unterkünften	Neue Betten	25	44	176,0%
	A.2.2 Ausbau und Verbesserung der begleitenden touristischen Infrastruktur	Projekte zum Wegenetz	2	4	200,0%
		Projekte zur Gestaltung von Knotenpunkten/Wegeinfrastruktur (Rad, Reiten, Wandern, Wasser)	4	4	100,0%
	A.2.3 Entwicklung und Stärkung touristischer Angebote	Neue Produkte	12	13	108,3%
	A.2.4 Themenspezifische Angebote erarbeiten, aufeinander abstimmen und gemeinsam vermarkten	Vernetzte Aktivitäten	10	48	480,0%

		Touristische Angebote, mit Bausteinen aus den Bereichen Natur, Kultur und Genuss	5	17	340,0%
	<b>A.2.5 Erhöhung der touristischen Servicequalität</b>	Teilnehmer an Qualifizierungen und Schulungen	20	80	400,0%
		Projekte zur Verbesserung der Information	4	11	275,0%
	<b>A.2.6 Angebote für barrierefreien Tourismus schaffen</b>	Angebote	2	3	150,0%
<b>A.3 Kunst- und Kulturangebote entwickeln und vernetzen.</b>	<b>A.3.1 Aufbau von Vernetzungsaktivitäten im Kunst- und Kulturbereich</b>	Regionale Vernetzungsprojekte	8	15	187,5%
		Überregionale Vernetzungsprojekte	4	9	225,0%
		Beteiligte Akteure	80	105	131,3%
	<b>A.3.2 regionale und überregionale Kunst- und Kulturerlebnisprojekte initiieren und umsetzen</b>	Aktivitäten	15	20	133,3%
		Besucher, Gäste	1.000	5.310	531,0%
		Vermarktungsaktivitäten	4	7	175,0%
<b>A.3.3 Verbesserung der Personalsituation in Museen, Kirchen und weiteren Kultureinrichtungen</b>	Objekte mit Serviceverbesserung	3	0	0,0%	
<b>A.4 Angebote für Naherholung und kulinarische Genüsse ausbauen.</b>	<b>A.4.1 Entwicklung und Erweiterung von touristischen Freizeitangeboten</b>	Neue Angebote	10	18	180,0%
	<b>A.4.2 Einrichtung und Stärkung gastronomischer Einrichtungen</b>	Aktivitäten	5	6	120,0%
	<b>A.4.3 Entwicklung und Stärkung gehobener kulinarischer Angebote</b>	Angebote	3	4	133,3%
	<b>A.4.4 Erzeugung und Vermarktung regionaler Produkte</b>	Produkte	2	2	100,0%

Deutlich erkennbar ist der Schwerpunkt von baulichen Investitionen bei den Projekten selbst. So waren die meisten Vorhaben auf Ausbau, Erhalt und Sanierung von Objekten in beiden Handlungsfeldern fokussiert. Zudem wurden von den Akteuren in hohem Maße Vernetzungsaktivitäten forciert. Nicht-investive Vorhaben wurden hingegen nur in begrenztem Maße umgesetzt und somit die zur Verfügung stehenden Mittel aus dem ESF nicht ausgeschöpft. Damit können auch die zugehörigen Zielsetzungen in der LES nicht erfüllt werden.

Gründe für die Erfolgsbilanz und die sehr gute Zielerreichung sind die zahlreichen Investitionen in die touristische Infrastruktur und die Entwicklung entsprechender Angebote für Gäste. Maßgeblich für das Erreichen einiger Teilziele waren aber insbesondere die beiden realisierten Kooperationsprojekte sowie die Durchführung der touristischen Marketingaktionen von Seiten des Managements in Zusammenarbeit mit den Tourismusverantwortlichen der Region.

Einziges Manko in der gesamten Bilanz sind Ziele und Indikatoren mit „Personenbezug“ in beiden Handlungsfeldern. Dies ist eine Folge der nur in geringem Maße in Anspruch genommenen ESF-Förderung. Sowohl bei der LES-Erstellung als auch bei der Zwischenevaluierung ist davon ausgegangen worden, dass deutlich mehr solcher Vorhaben umgesetzt werden würden, da hierfür Ideen und Projektvorschläge vorlagen. Indes wurden diese, aus den bereits mehrfach geschilderten Gründen, nicht realisiert.

Besonders deutlich wird diese Tatsache im Handlungsfeld B (vgl. Tab. 6). Hier wurden zwei Teilziele im Bereich Bildung überhaupt nicht umgesetzt, da ursprünglich geplante Projekte nicht in die Förderung gelangt sind. Betrachtet man die Ziele im Einzelnen, so kann festgehalten werden, dass von 20 Indikatoren insgesamt sechs überhaupt nicht erfüllt sind. Andererseits weisen einige Ziele auch eine deutliche Übererfüllung auf, da Projekte in den Auswahlprozess gelangt sind, die bei der LES-Erstellung noch keine Rolle spielten.

**Tab. 6: Zielerreichung im Handlungsfeld Landleben**

Handlungsfeldziel	Handlungsteilziel	Indikator	Zielgröße 2020	Erreicht 2020	Grad der Zielerreichung
B.1 Lokale Bildungs- und Beschäftigungsangebote stärken.	B.1.1 Entwicklung und Umsetzung von Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen	Neue Angebote	2	0	0,0%
		Teilnehmer	100	0	0,0%
	B.1.2 Stärkung der Bildungslandschaft durch Profilierung und Vernetzung	Partner im Netzwerk	5	0	0,0%
		Aktivitäten des Netzwerks (mind. zwei Beteiligte)	2	0	0,0%
		Neue Bildungsmodelle	1	0	0,0%
	B.1.3 Unterstützung von KMU zur Sicherung von Einkommen und Beschäftigung	Gesicherte Arbeitsplätze	10	10	100,0%
		Unternehmen	4	8	200,0%
B.2 Zusammenhalt fördern und Ehrenamt ausbauen.	B.2.1 Schaffung von Angeboten zu Integration und Inklusion	Maßnahmen	3	4	133,3%
		Geschaffene bzw. vermittelte Stellen	4	0	0,0%
		Projekte zur Schaffung barrierefreier Strukturen	2	4	200,0%
	B.2.2 Entwicklung und Unterstützung alternativer Modelle und Formen des Ehrenamts	Unterstützte Initiativen und Vereine	12	14	116,7%
	B.2.3 Ausbau und Erhalt von Einrichtungen für Vereine und ehrenamtliche Arbeit	Projekte	12	11	91,7%
		Nutzer	200	3.500	1750,0%
	B.2.4 Entwicklung und Umsetzung von Strategien für die Förderung und die Gestaltung von Zuzug	Maßnahmen	2	3	150,0%
	B.3 Einrichtungen und Angebote der Daseinsvorsorge erhalten und stärken.	B.3.1 Schaffung neuer generationsübergreifender oder generationsspezifischer Freizeitangebote	Neue Angebote	10	14
Nutzer			200	2.850	1425,0%

	<b>B.3.2 Sicherung und Etablierung innovativer und dezentraler Angebote zur Versorgung, Betreuung und Kommunikation</b>	Angebote	4	9	225,0%
<b>B.4 Attraktive Ortsbilder erhalten und gestalten sowie Funktionalität gewährleisten.</b>	<b>B.4.1 Inwertsetzung von leerstehender Bausubstanz durch Um- und Nachnutzung für Angebote der Daseinsvorsorge</b>	Gebäude für neue Nutzungen	4	5	125,0%
	<b>B.4.2 Erhalt und Verbesserung des baulichen Zustands bestehender Einrichtungen der Daseinsvorsorge</b>	Projekte	8	11	137,5%
	<b>B.4.3 Verbesserung des Wohnumfelds und Schaffung von Barrierefreiheit</b>	Projekte	4	11	275,0%
	<b>B.4.4 Heimat- und ortsbildprägende Gebäude und Elemente schützen/erhalten</b>	Objekte	18	29	161,1%

Insofern zeigt diese recht durchwachsene Bilanz in Bezug auf Über- und Unterfüllung auf, dass es durchaus ambitioniert war, solche sehr konkreten Zielsetzungen für eine ganze Förderperiode im Vorfeld aufzustellen, insbesondere auch da viele Rahmenbedingungen bei der Erarbeitung der LES nicht bekannt waren. Selbst die Zielanpassung im Rahmen der Zwischenevaluierung zeigt kein realistisches Bild, da hier die negativen Aspekte des bis dato schwerfälligen Bewilligungsprozesses sehr stark ins Gewicht fielen. Aus diesem Grund sind viele Ziele übererfüllt, da sich dieser Prozess nach 2017 positiver gestaltete als zur Halbzeit angenommen. Insofern muss konstatiert werden, dass künftig nur solche Ziele aufgestellt werden sollten, deren Erfüllung direkt beeinflusst werden kann. Andernfalls bestimmen Rahmenbedingungen außerhalb des eigenen Wirkungskreises zu stark die Zielerreichung.

### 4.3 Umsetzung des Aktionsplans und Effekte auf der Projektebene

Als ein besonders wichtiges Element bei der LES-Erstellung wurde der Aktionsplan angesehen. Hierunter sollten alle Aktivitäten subsumiert werden, die dazu dienen, die lokale Strategie umzusetzen und die aufgestellten Ziele zu erreichen. Der Aktionsplan umfasste die in einer vorläufigen Liste enthaltenen Projekte sowie auch die Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit und des Wissenstransfers (siehe hierzu Kap. 5.3). Es war vorgesehen, den Aktionsplan weiterzuentwickeln und als dynamisches Planungsinstrument für die LAG entsprechend der gegebenen Rahmenbedingungen, die während der LES-Erstellung noch nicht vollständig abzusehen waren, fortzuschreiben. Die Weiterentwicklung der Projektliste erfolgte in Form der jährlichen Prioritätenlisten der vorrangig zur fördernden LEADER/CLLD-Projekte im Rahmen eines transparenten Auswahlprozesses.

Der im Zuge der LES-Erstellung durchgeführte Ideenwettbewerb belegte zunächst einmal das starke öffentliche Interesse am LEADER/CLLD-Prozess im LAG-Gebiet. Insgesamt 79 Vorschläge unterschiedlicher Qualität wurden eingereicht. Diese reichten von konkret ausgearbeiteten Maßnah-

men bis hin zu allgemeinen Anregungen zur Nutzung bestimmter Entwicklungschancen für die Region. Die Ideen mit strategischem Charakter wurden bei der Ausarbeitung von Ansätzen in den beiden Handlungsfeldern berücksichtigt. Von den eingereichten investiven und nicht-investiven Projektideen wurden insgesamt 60 für eine vorläufige Projektliste ausgewählt. Der angemeldete Förderbedarf über die drei ESI-Fonds betrug bei Gesamtinvestitionen von ca. 14,3 Mio. Euro ca. 10,5 Mio. Euro. Indes waren zu diesem Zeitpunkt keine konkreten Förderrichtlinien, sondern nur deren ungefähre Rahmenbedingungen bekannt. Aus diesem Grund war eine detaillierte Projektentwicklung nicht möglich. Nach Richtlinienveröffentlichung zeigte sich dann schnell, dass zahlreiche Vorhaben in der eingereichten Form nicht realisierbar waren. So wurden von den 60 vorgeschlagenen Projekten insgesamt nur 13 zum Ende der Förderperiode hin umgesetzt. Die meisten davon im ELER-Fonds, da hier die grundsätzliche Förderfähigkeit aus der vorangegangenen Strukturfondsperiode zumindest bei der LES-Erstellung bekannt war.

Trotz der fragmenthaften Umsetzung des Aktionsplans sind die Möglichkeiten zur Realisierung von vielfältigen Projektideen aus dem ländlichen Raum durch den Multifondsansatz deutlich gestiegen. Im Vergleich zur Strukturfondsperiode 2007-2013 mit ihrem sehr eingeschränkten Förderspektrum sind weitaus mehr Fördertatbestände für Projektträger eröffnet worden. Gerade der ELER ermöglicht mit LEADER innerhalb und außerhalb der Mainstream-Förderung (LIM/LAM) die Chance, sowohl einfache Investitionsvorhaben durchzuführen, als auch innovative Ideen zu verfolgen.

Inwieweit die gesetzten Ziele der Projektträger erreicht wurden und welche Effekte die Projekte bewirkt haben, kann zusammenfassend anhand der Auswertung der Projektträgerbefragung beantwortet werden (vgl. Abb. 8).

**Abb. 8: Wirkungen der Projekte**



Bei der Mehrzahl (60%) der Projektträger entsprachen die Projektergebnisse der Erwartungshaltung, was auch als Indiz für eine gute Projektentwicklung und -umsetzung gewertet werden kann.

Bei zwei Drittel waren die Effekte sogar etwas bzw. viel besser als ursprünglich angenommen. Negative Erfahrungen wurde demzufolge nicht gemacht. Zu konkreten Beschäftigungseffekten gab es insgesamt zehn Angaben. Allerdings wurden nur in zwei Fällen Arbeitsplätze gesichert. In der Zwischenevaluierung wurde indes angegeben, dass eine sozialversicherungspflichtige Stelle für eine weibliche Angestellte geschaffen worden ist. In einem weiteren Projekt wurde vor drei Jahren ein Arbeitsplatz zumindest gesichert. Insgesamt sind die Beschäftigungseffekte der geförderten Maßnahmen über die gesamte Förderperiode als gering einzuschätzen. Dies sehen auch 90% der Projektträger so. Gefragt nach den weiteren Effekten, die durch geförderte Projekte entstanden sind, wurden vor allem das verbesserte touristische Angebot und positive Auswirkungen auf die Umwelt genannt.

#### 4.4 Erfahrungen und Bewertung des fondsübergreifenden Ansatzes

Der erstmalig in dieser Strukturfondsperiode realisierte Multifondsansatz für LEADER/CLLD- Vorhaben ist von Beginn an mit großem Interesse verfolgt worden. Die Möglichkeiten, die sich hierdurch für die lokale Entwicklung ergaben, sind durch die Akteure bereits im Rahmen der LES-Erstellung begrüßt worden, wie die Vielzahl an Projektideen belegt, die noch vor Kenntnis über die genauen Richtlinien eingereicht wurden. Grundsätzlich wird der fondsübergreifende Ansatz sowohl durch die LAG-Mitglieder als auch die Projektträger überwiegend positiv bewertet, wie die Befragung ergeben hat (vgl. Abb. 9). Zum Ende der Förderperiode hat sich die Zufriedenheit damit deutlich erhöht. Beurteilten die Hälfte der Befragten (56%) in der Zwischenevaluierung den Multifondsansatz „nur“ als gut ein, wurde er jetzt zu 53% sogar als sehr gut eingeschätzt. Somit hat sich das „Image“ des Multifondsansatzes im Verlauf der Förderperiode durchaus positiv entwickelt. Nachgefragt nach der konkreten Einschätzung werden allerdings auch kritische Stimmen laut. So wird weniger Bürokratie und ein höheres Maß an Flexibilität eingefordert.

**Abb. 9: Bewertung des fondsübergreifenden Ansatzes (in %)**



Folgende Zitate untermauern diese Feststellungen:

- *Es ist sehr gut, dass durch die Leaderförderung, Projekte zur Erhaltung des Kulturgutes in unser strukturschwachen Region angeschoben werden.*
- *Der CLLD-Ansatz ist in der Theorie sehr gut, da fondsübergreifende Förderung nun möglich ist. Negativ, ist die Verteilung der Fondansätze auf verschiedene Institutionen (Landesverwaltungsamt, IB, ALFF usw.); hier trifft leider zu, viele Köche verderben den Brei.*
- *Die Möglichkeit zur Mittelübertrag von Fördertopf zu Fördertopf ist positiv.*
- *Insgesamt kommt mir vieles sehr bürokratisch und in Teilen nicht ganz einfach nachvollziehbar vor (wenig barrierefrei)*
- *Wer einen Projektantrag stellen möchte / ein Projekt fördermittelkonform bearbeiten möchte, muss im Grunde schon Fachmann oder Fachfrau sein um allen Anforderungen zu genügen (wenig barrierefrei).*
- *Den Ansatz finde ich gut. Allein das verwaltungstechnische Antrags-/Nachweis-Prozedere finde ich zu aufwändig, zu bürokratisch, zu unübersichtlich. Auf Ebene des Landesverwaltungsamtes teilweise auch zu unprofessionell.*
- *Höhere Flexibilität nötig.*

Sinn und Zweck des Multifondsansatzes ist auch die Kombination von verschiedenen Projektbausteinen mit einer Förderung aus unterschiedlichen Fonds. Gerade der Elb-Havel-Winkel hat dies in der Förderperiode 2007-2013 unter Beweis gestellt. Das Projekt zur Errichtung eines medizinischen Versorgungszentrums ergänzt um eine Erweiterung des Landgasthofes Klietz nutzte bereits 2009/2010 erfolgreich ELER- und EFRE-Mittel und hat es 2017 sogar als Best-practice-Beispiel in eine Veröffentlichung der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung geschafft. Ein ähnliches Modell zur Sanierung der Sporthalle in Klietz aus einer Kombination von ELER- und EFRE-Mitteln konnte 2019 realisiert werden.

Insgesamt zeigt sich bei der CLLD-Umsetzung, dass im Elb-Havel-Winkel insbesondere die ESF-Mittel für nicht-investive Vorhaben nur unzureichend in Anspruch genommen wurden. Trotz umfangreicher Sensibilisierung und mehrerer Projektaufrufe bestanden von Seiten der Akteure „Berührungsängste“ im Umgang mit dem ESF. Entsprechende Hinweise und Verbesserungsvorschläge wurden durch das LEADER-Management bereits im Rahmen der Evaluierung der Umsetzung und Wirkung von CLLD an die EU-VB EFRE/ESF herangetragen.

## 5. Organisation des Mitwirkungsprozesses und Vernetzung

### 5.1 Zusammensetzung und Arbeit der LAG

Die Lokale Aktionsgruppe (LAG) Elb-Havel-Winkel kümmert sich seit 1994 als Initiativgruppe um die transparente Umsetzung des LEADER/CLLD-Ansatzes im östlichen Bereich des Landkreises Stendal. Diese Arbeit wurde mit der Neukonstituierung und Umbenennung der Gruppe 2014 fortgesetzt. Die räumlich und funktional zusammenhängende Region stellt eine homogene Einheit mit gefestigten und belastbaren Kooperationsstrukturen zwischen den lokalen Akteuren aus dem zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Bereich sowie aus Politik und Verwaltung dar. Insbesondere im Tourismussektor ist die Zusammenarbeit sehr stark ausgeprägt.

Aufgrund der Randlage im äußersten Nordosten des Landes Sachsen-Anhalt, gelegen zwischen Elbe und Havel sowie den administrativen Grenzen zum Land Brandenburg, ist die LAG in Bezug auf naturräumliche, verkehrsgeografische und entwicklungsgeschichtliche Perspektiven stark von umliegenden Räumen abgegrenzt. Auf tragische Weise wurde diese abgrenzende Situation durch das Hochwasser und den Deichbruch bei Fischbeck im Juni 2013 deutlich, als jegliche direkte Zuwegung über mehrere Wochen unterbrochen war. Aus den genannten Gründen weist die hier lebende Bevölkerung ein besonders stark ausgeprägtes regionales Zusammengehörigkeitsgefühl auf, das durch eigenständige kulturelle und siedlungshistorische Gemeinsamkeiten bestimmt ist, die sich größtenteils von der „historischen“ Region Altmark westlich der Elbe unterscheiden. Gemäß des Bottom-up-Ansatzes ist dem Elb-Havel-Winkel damit trotz einer niedrigen Einwohnerzahl die Ausnahme zur Anerkennung als LAG-Gebiet erteilt worden. Für die LAG-Akteure war dies eine Honorierung für ein jahrelanges Engagement im Rahmen des europäischen LEADER-Prozesses und zugleich Ansporn, innovative Aktionen und Projekte auf den Weg zu bringen.

Die Ankündigung der ESI-Verwaltungsbehörden in der Förderperiode 2021-2027 Mindesteinwohnergrenzen von 30.000 Einwohnern pro LAG-Gebiet in Sachsen-Anhalt einführen zu wollen, löste deshalb große Empörung aus. Dadurch wäre die Teilnahme am Landeswettbewerb zur Auswahl der künftigen LEADER/CLLD-Regionen ausgeschlossen gewesen. In konstruktiver Zusammenarbeit von LAG-Akteuren und Landkreis Stendal wurde erfolgreich interveniert, sodass entsprechend des Bottom-up-Prozesses gemäß der EU-Rahmenbedingungen die grundsätzliche Teilnahme mit Ausnahmeregelung zumindest möglich ist.

Die LAG hat aktuell 22 stimmberechtigte Mitglieder, davon 15 Wirtschafts- und Sozialpartner mit Vertreter\*innen aus Zivilgesellschaft, Verbänden und Vereinen, Unternehmen und engagierten Privatpersonen. Im Verlauf der Förderperiode hat sich die Zahl um fünf Mitglieder reduziert. Die Leitung der LAG obliegt dem fünfköpfigen Vorstand, mit jeweils einem kommunalen Vertreter aus den beiden hauptamtlich geleiteten Kommunen sowie drei WiSo-Partnern aus unterschiedlichen Bereichen. Diese paritätische Zusammensetzung dient dem Ausgleich unterschiedlicher Interessenlagen innerhalb der LAG. Der Vorstand bereitet die Sitzungen der Mitgliederversammlung vor und führte ihre Beschlüsse aus. Darüber hinaus ist er das Gremium, welches in der Öffentlichkeit

als Vertreter der LAG in Erscheinung tritt. Vorstandssitzungen finden in der Regel bis zu viermal im Jahr statt. Diese Form der Organisationsstruktur mit einem Steuerungsgremium ist für die LEADER-Akteure seit dieser Förderperiode neu. Deshalb bedurfte es in den vergangenen Jahren einer sensiblen internen Kommunikation, um die neuen Verfahrenswege und Entscheidungsfindungsprozesse in Richtung der LAG-Mitglieder transparent zu vermitteln. Dies betrifft vor allem auch die Tatsache, dass die Vorstandsmitglieder durch die Qualitätsbewertung der eingereichten Projektvorschläge eine starke Entscheidungsbefugnis zur Aufstellung der Prioritätenlisten erhalten haben. Dieser Weg zur Auswahl von Projekten ist in der LES festgelegt und umfassend dargestellt. Informationen über das Verfahren erhalten die Projektträger im Internet, in einer umfassenden Förderfibel sowie im Vorfeld im Rahmen von Beratungen durch das LEADER-Management. In den Mitgliederversammlungen zur Erstellung der Prioritätenliste wird das Verfahren im Vorfeld der Projektvorstellungen ebenfalls ausführlich durch das LEADER-Management erläutert.

Die LAG-Mitglieder treffen sich in regelmäßigen Abständen zu Sitzungen. Sie sind zu drei Viertel der Meinung, dass vollständig oder überwiegend alle entscheidenden Partner in der LAG vertreten sind, um den Entwicklungsprozess erfolgreich bestreiten zu können. Dazu finden in der Regel zwei Mitgliederversammlungen im Jahr statt. Diese wurden häufig bei Projektträgern durchgeführt, um den LAG-Mitgliedern die Projekte vorzustellen und die Sinnhaftigkeit des Mitteleinsatzes zu veranschaulichen. Darüber hinaus führte ein alternierender Sitzungsort auch dazu, dass die LAG-Akteure „ihre“ LEADER-Region besser kennenlernen und damit die regionale Identifikation gestärkt wird. Dies ist eine wesentliche Veränderung zur vorangegangenen Förderperiode, wo stets der gleiche Sitzungsort gewählt worden ist. Ebenso stellen alle Projektantragsteller öffentlich ihre eingereichten Ideen vor, sodass sich die Akteure kennenlernen und in den Austausch treten können. Durch die Veröffentlichung von Sitzungsergebnissen und Projektrealisierungen in der Lokalpresse sowie im Internet wurden auch die Bürger\*innen darüber informiert, dass in ihrem jeweiligen direkten Lebensumfeld durch den LEADER-Prozess positive Effekte generiert werden. Die Mitgliederversammlungen sind öffentlich, sodass Interessierte an den Sitzungen teilnehmen können.

Unterstützt wird die LAG durch ein leistungsfähiges LEADER-Management. Träger dafür ist der Landkreis Stendal, der nach erfolgreicher Ausschreibung die Firma LandLeute GbR beauftragt hat. Die vergebenen Leistungen umfassen die Erbringung der Aufgaben des LEADER-Managements für die LAG Uchte-Tanger-Elbe und die LAG Elb-Havel-Winkel. Hierdurch ist es zu Synergien und einer intensiven Zusammenarbeit zwischen beiden LAGen gekommen. So werden Veranstaltungen zu Qualifikation und Wissenstransfer gemeinsam durchgeführt.

Zu den Aufgaben des LEADER-Managements gehören:

- Organisation der LAG-Aktivitäten zur LES-Umsetzung (Sitzungen, Monitoring und Evaluierung, Berichtswesen)
- Begleitung und Koordinierung der Projektentwicklung und -umsetzung
- Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung und Wissenstransfer

## 5.2 Bewertung der Prozessqualität

Zur Erfolgsmessung des gesamten Prozesses sind in der LES Kriterien festgelegt worden, die jährlich erfasst werden. Eine ausführliche Dokumentation ist jeweils in den halbjährlichen Tätigkeitsberichten des LEADER-Managements enthalten. Basierend auf diesen Monitoringdaten ist eine zusammenfassende Darstellung für die Jahre 2016-2020 (vgl. Tab. 7 ) erstellt worden. Die Daten für das Jahr 2015 sind nicht erfasst, da in diesem Zeitraum das Management noch nicht aktiv war.

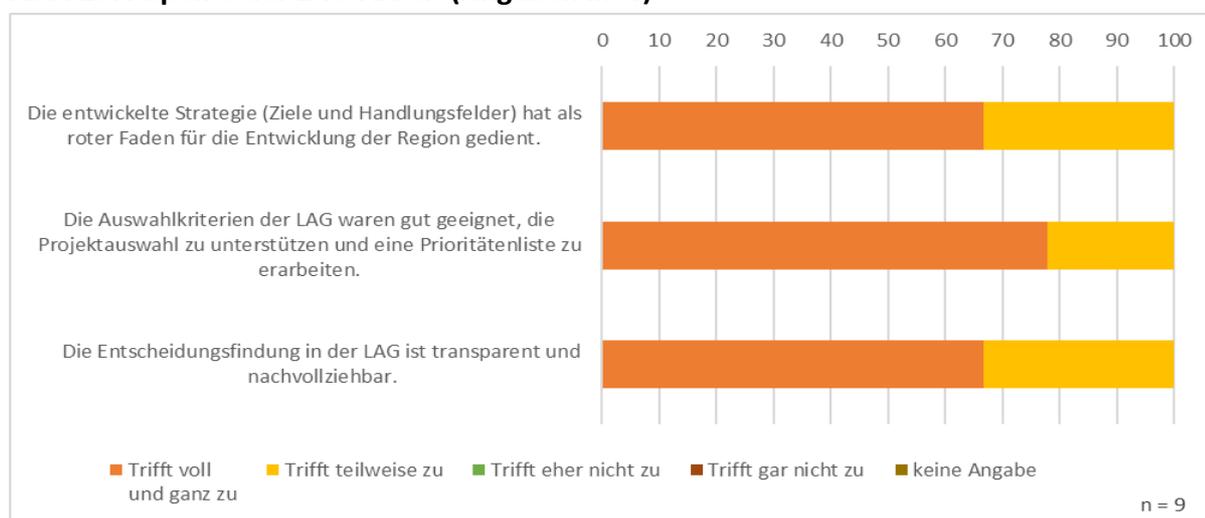
Es wird deutlich, dass der LEADER/CLLD-Prozess in den meisten Bereichen die erforderliche Erfolgsbilanz aufweisen kann. Ursachen für Abweichungen der vorgegebenen Zielgrößen sind unterschiedlich. Die Anzahl der Sitzungen lag 2016 unter der Zielgröße, da der Bedarf hierzu nicht gegeben war. Die durchgeführten Sitzungen waren jedoch ausreichend, um den Prozess erfolgreich zu steuern. Nur teilweise erfüllt sind die Ziele zum Austausch mit Behörden. Dies ist durch die fehlenden Rahmenbedingungen des Landes zum Multifondsansatz, unzureichend bereitgestellter finanzieller Mittel und der schwierigen Verfahrensabläufe zu erklären. In Bezug auf letzteres ist insbesondere die personelle Kontinuität der Antrags- und Projektbearbeitung im Landesverwaltungsamt zu kritisieren, die für die Vorhabensträger und das LEADER-Management eine enorme Belastung für die erfolgreiche Realisierung der LAG-Projekte darstellte.

**Tab. 7: Quantitative Kriterien der Prozess- und Managementziele 2016-2020**

Gegenstand	Indikator	Zielgröße pro Jahr	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Prozess</b>							
Sitzungen der LAG-Gremien	Anzahl der Mitgliederversammlungen	2	1	2	2	2	2
Veranstaltungen	Anzahl regionaler Veranstaltungen mit Beteiligung von LAG-Akteuren	3	2	3	2	3	1
	Anzahl überregionaler Veranstaltungen mit Beteiligung von LAG-Akteuren	3	2	4	4	4	2
<b>LEADER-Management</b>							
Projektentwicklung	Anzahl der Projektberatungen und -betreuungen	20	24	38	17	28	11
	Anzahl der Beratungen mit Bewilligungsbehörden (inkl. Telefontermine länger als 20 min.)	8	4	4	4	8	4
Kooperation und Vernetzung	Anzahl der Teilnahme an Treffen des LEADER-Netzwerkes in Sachsen-Anhalt	4	6	6	6	6	4
	Beratungen mit Behörden und Institutionen der integrierten ländlichen Entwicklung	8	3	4	5	8	6
Kompetenzbildung	Anzahl der besuchten Weiterbildungsveranstaltungen (z.B. DVS)	2	3	3	3	5	3
<b>Zielerreichungsgrad</b>			<b>0-30%</b>		<b>31-80%</b>		<b>81-100%</b>

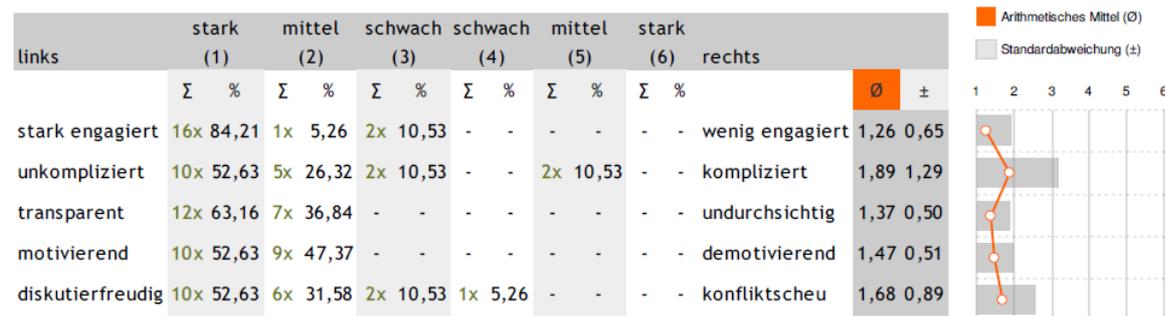
Es kann konstatiert werden, dass die Zusammenarbeit der Akteure in der LAG durch ein kooperatives und konstruktives Miteinander geprägt ist. Anhand der Befragung (vgl. Abb. 10) wird deutlich, dass der eingeschlagene Weg mit der LES und den darin formulierten Auswahlkriterien für Projekte durch die Akteure positiv bewertet wird. Die Entscheidungsfindung wird als transparent und nachvollziehbar eingeschätzt. Das zeugt von einer hohen Vertrauensbasis innerhalb der Lokalen Aktionsgruppe. Insofern wurden durch die Akteure in der Mehrzahl keine Änderungen in der Organisationsstruktur sowie in den Verfahrensabläufen gewünscht und vorgeschlagen. Ein wesentliches Element von LEADER, der transparente Prozess zur Entscheidungsfindung anhand von Mindest- und Qualitätskriterien, ist in der LAG gut verankert. Eine Änderung der Bewertungsmatrix war deshalb auch nicht notwendig.

**Abb. 10: Aspekte der LAG-Arbeit (Angaben in %)**



Darüber hinaus wurde die LAG-Arbeit hinsichtlich ausgewählter Eigenschaften durch die Mitglieder überwiegend positiv bewertet (vgl. Abb. 11). Danach ist sie eher „stark engagiert“, „transparent“ und „motivierend“ als das jeweilige Gegenteil hiervon. Weiterhin schlägt sich die Komplexität des LEADER/CLLD-Ansatzes auch in der allgemeinen, weniger positiven Bewertung nieder.

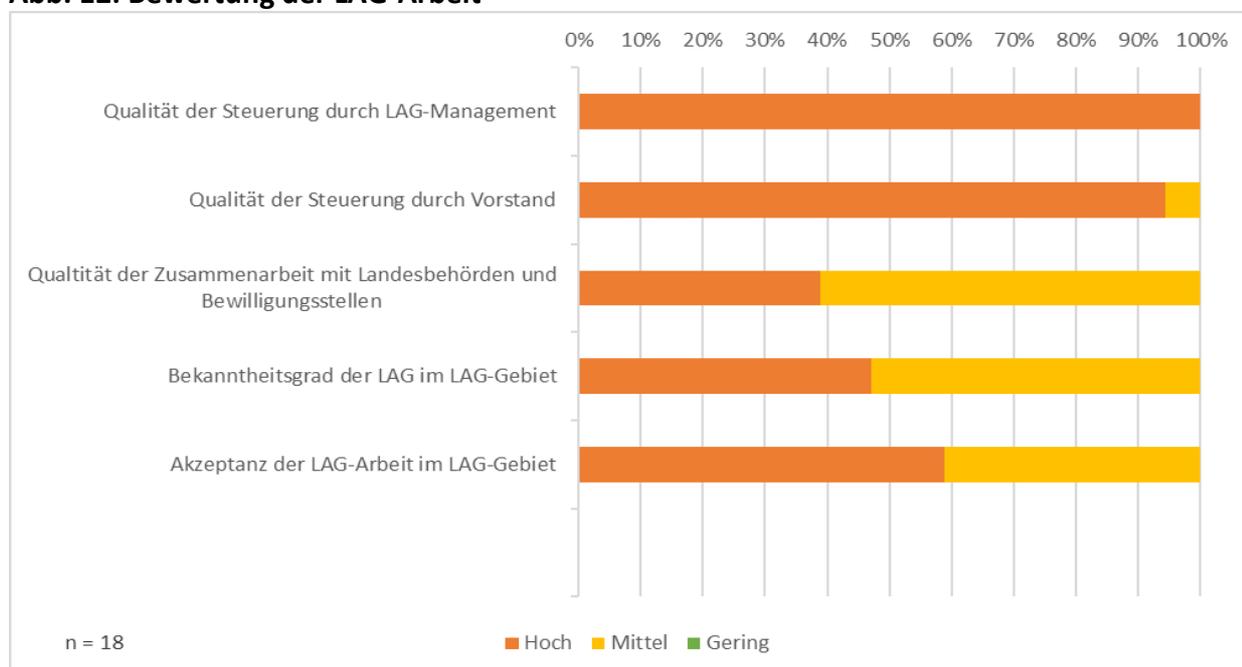
**Abb. 11: Bewertung der Eigenschaften der LAG-Arbeit**



n = 19

Die Bewertung der Arbeit der LAG wird sowohl von den Mitgliedern als auch von den Projektverantwortlichen als durchweg positiv bewertet (vgl. Abb. 12). Vor allem die Qualität der Steuerung durch Management und Vorstand wird ganz besonders hoch eingeschätzt. Die Qualität der Zusammenarbeit mit Landesbehörden und Bewilligungsstellen wird indes nicht ganz so positiv bewertet. Im Vergleich zur Zwischenevaluierung ist aber auch hier eine deutliche höhere Akzeptanz festzustellen. Auch in Bezug auf Bekanntheitsgrad und Akzeptanz der LAG in der Region haben sich im Vergleich zur Bewertung vor drei Jahren deutliche Verbesserungen herausgestellt. Aufgrund positiver Projekterfolge und einer intensiven Öffentlichkeitsarbeit werden diese Faktoren von der Hälfte der Befragten als hoch bewertet.

**Abb. 12: Bewertung der LAG-Arbeit**



Die Befragten bekräftigen in ihren Aussagen auch, dass die LAG eine sehr gute Arbeit leistet. Folgende Zitate untermauern diese Feststellungen:

- *Die gute Information durch den Vorstand.*
- *Die gute Arbeit durch Management und Vorstand, Workshop für Projektideen, die Vorstellung der geplanten Projekte durch die Projektträger.*
- *Die LAG war gut vorbereitet und moderiert vom Projektmanagementbüro.*
- *Das Leader-Management sowie die ständige Mitwirkung des ALFF und des LK.*
- *Austausch / Gespräch und Treffen mit den Mitgliedern, Besuch der Projektträger und Projekte vor Ort.*

Kritisch gesehen wird hingegen, dass „viel Kreatives in den Planungsprozessen der Formalisierung zum Opfer fiel“ sowie die „zum Teil zu langen Entscheidungswege bzw. Bearbeitungszeiten“.

### 5.3 Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung

Ein weiterer Schwerpunkt des LES bezieht sich auf Öffentlichkeitsarbeit, Wissenstransfer und Vernetzung. Im Zuge der Transparenzvorgaben sind die wesentlichen Inhalte der LAG-Arbeit sowie die Ergebnisse des Entscheidungsfindungsprozesses öffentlich zugänglich zu machen. Daher sind die Einrichtung und Pflege einer Internetseite, die Durchführung regelmäßiger Pressearbeit sowie die Herausgabe von Informationsmaterialien wichtige Aufgaben, die durch das LEADER-Management abgedeckt werden. Für diese und ähnliche Maßnahmen zur Sensibilisierung steht ein eigenes Budget zur Verfügung. Entsprechend sind umfassende Aktivitäten erfolgt, so dass die genannten Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit weitestgehend als erfüllt betrachtet werden können (vgl. Tab. 8). In Zusammenarbeit mit der LAG Uchte-Tanger-Elbe wurde das Budget, im Gegensatz zu vielen anderen LEADER-Regionen in Sachsen-Anhalt, kontinuierlich ausgeschöpft.

**Tab. 8: Auswertung der Erfolgsindikatoren Aktive Öffentlichkeitsarbeit**

Gegenstand	Indikator	Zielgröße pro Jahr	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>							
Publikationen	Anzahl Newsletter	2	3	4	3	4	4
	Anzahl Broschüren, Flyer etc.	1	2	1	1	3	1
Public Relations	Anzahl Pressemitteilungen	10	10	10	10	10	10
	Anzahl Pressegespräche	4	3	2	10	7	4
	Anzahl Zeitungsartikel zu Projekten/Prozess	50	44	87	87	92	73
	Anzahl Beiträge Fachzeitschriften	2	1	0	2	0	1
	Beiträge in TV/Rundfunk	2	1	1	3	4	4
Neue Medien	Anzahl des Zuwachses von Besuchern auf der Internetseite (Ziel 3.000 in 2020)	200	521	1.041	483	264	-58
	Anzahl neuer Fans auf Facebook	10	122	33	33	47	3
	Veröffentlichung von Videos	4	0	0	4	1	2
Bürgermitwirkung und Wissens-transfer	Veranstaltungsformate, Events, Messen etc.	2	1	1	2	2	0
	Fachworkshops in Kooperation mit LAG UTE	1	2	0	3	1	0
<b>Zielerreichungsgrad</b>			0-30%	31-80%	81-100%		

Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit wurde ein Medienmix angewendet, der sowohl klassische Elemente der Pressearbeit als auch moderne Kommunikationskanäle im Internet nutzt. In zahlreichen Presseveröffentlichungen über einzelne LEADER-Projekte ist aufgezeigt worden, wie durch den sinnvollen Einsatz von EU-Mitteln das persönliche Lebensumfeld der Menschen vor Ort verbessert wurde. Als Ergänzung der konventionellen Internetseite hat die LAG eine Fanpage im sozialen Netzwerk Facebook platziert, um Zielgruppen anzusprechen, die über die Lokalpresse nicht erreicht werden. Aufgrund der Funktionsweise der sozialen Netzwerke werden somit Personen

über die LEADER-Aktivitäten informiert, die höchstwahrscheinlich nicht die herkömmliche Internetseite ansteuern würden. Ebenso informiert das LEADER-Management auf den vom Unternehmen LandLeute verwalteten Accounts in den Online-Netzwerken Twitter und Instagram über ausgewählte LAG-Aktivitäten. Durch eine intensive Arbeit mit den Online-Medien konnten in der Förderperiode sowohl die Zugriffe auf der Internetseite als auch die Anzahl von Fans bzw. Abonnenten auf Facebook kontinuierlich gesteigert werden.

Darüber hinaus erachtet es das LEADER-Management als seine Aufgabe, Informationen zur LEADER-Region zu verbreiten und dies mit den Verantwortlichen für Marketinginitiativen abzustimmen. So hat sich als besonders erfolgreich die Kooperation mit den touristischen Stakeholdern im Handlungsfeld A herausgestellt. Mit den kommunalen Tourismusverantwortlichen werden zusammen Marketingaktionen konzipiert und umgesetzt. Durch die gemeinsame Nutzung der Wort-Bild-Marke „Elb-Havel-Winkel“ konnten Synergien sowohl im Tourismusmarketing als auch bei der Öffentlichkeitsarbeit der LAG generiert werden. Insgesamt zeigen sich die Vorteile, wenn sich die Gebietskulissen von LEADER-Regionen im Einklang mit touristischen bzw. regionalen Marketing- und Entwicklungsinitiativen befinden, da so auch das Budget für Öffentlichkeitsarbeit nachhaltig genutzt werden kann. Kommunalpolitisch oder fördertaktische Abgrenzungen haben nicht annähernd hohe Synergieeffekte.

Die Bereitstellung von Werbeartikeln oder gemeinsame Auftritte auf Messen und Veranstaltungen (z.B. Grüne Woche) sowie die Herausgabe von insgesamt fünf Jahreskalendern seit 2017 belegen die positiven Effekte dieser Netzwerkarbeit. In diesem Bereich kommt eine wirkungsvolle interkommunale Kooperation zwischen der LAG, der Hansestadt Havelberg und der Verbandsgemeinde Elbe-Havel-Land zum Tragen. Besonders erfolgreich waren die jährlichen Aktionen „Küchenspione 2018“, „Freizeitspione 2019“ und „Pedalenspione 2020“, die sowohl das Binnen- als auch das Außenmarketing gestärkt haben. Hierbei konnten die Vorzüge der Tourismusdestination und zahlreiche LEADER-Projekte einer breiten Öffentlichkeit sowohl in den klassischen Medien wie der Regionalzeitung als auch digital auf zahlreichen Internetblogs vorgestellt werden. Für dieses innovative Marketing wurden die „Küchenspione“ sogar mit dem Tourismuspreis des Landes Sachsen-Anhalt „VORREITER 2018“ ausgezeichnet.

Insgesamt zeigt sich, dass die LAG mit ihrem Medienmix im Bereich der Sensibilisierung und Öffentlichkeitsarbeit erfolgreich gewesen ist. Im Fokus dabei standen die Darstellung von Best-practice-Projektbeispielen und die Vermittlung der LES-Themen Tourismus und Landleben. Die Auswertung der Befragung bestätigt, dass sich die LEADER-Akteure überwiegend sehr gut über die entsprechenden Aktivitäten informiert fühlen (vgl. Abb. 13). Im Vergleich zur Zwischenevaluierung konnten hier klare Zuwächse in den Zuspruchswerten generiert werden. Es wird mehr als deutlich, dass es für die Akzeptanz des LEADER-Prozess frühzeitiger Projekterfolge bedarf, die entsprechend medial aufbereitet und kommuniziert werden müssen. Nur auf diese Weise wird Europapolitik für die Menschen vor Ort sichtbar. Lange Anlaufphasen einer Förderperiode müssen deshalb drin-

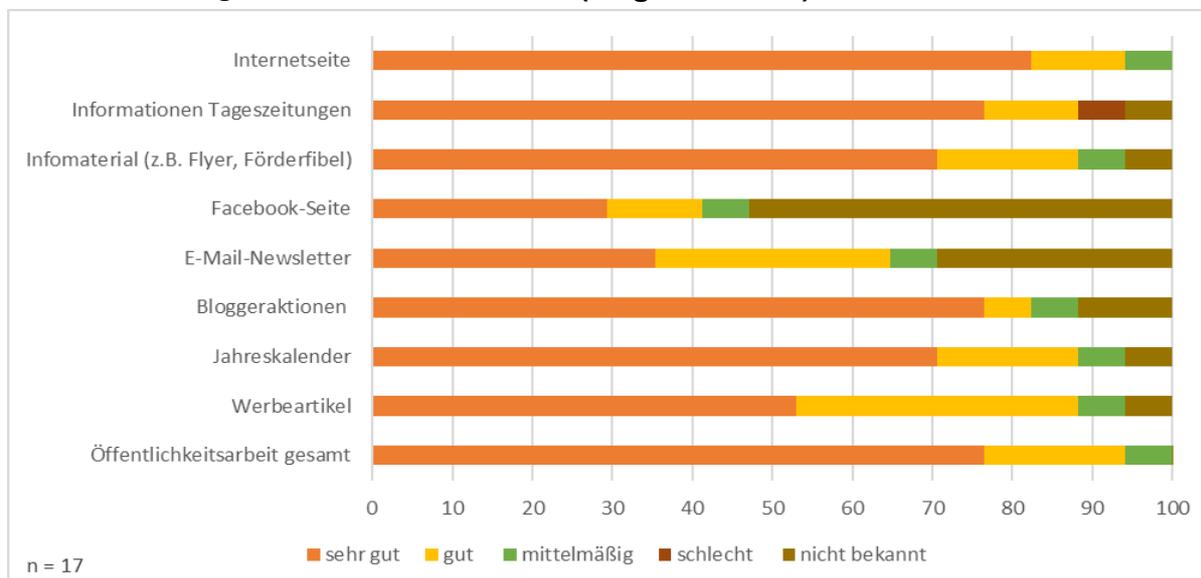
gendst vermieden werden, da sie zu enormen Akzeptanzdefiziten führen, die im Verlauf der Förderperiode mit einem weitaus höherem Aufwand wieder abgebaut werden müssen.

**Abb. 13: Informationsintensität der LAG-Aktivitäten (Angaben in %)**



Insgesamt werden die Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit als äußerst positiv wahrgenommen (vgl. Abb. 14).

**Abb. 14: Bewertung der Öffentlichkeitsarbeit (Angaben in %)**



Bewerteten die Akteure die Öffentlichkeitsarbeit in der Gesamtheit im Zwischenbericht nur mit 40% als sehr gut, waren es am Ende der Förderperiode 76%. Drei Viertel der Akteure waren demzufolge sehr zufrieden mit der geleisteten Arbeit in diesem Bereich. Besonders hoch ist die Zufriedenheit mit der Internetseite, den Informationen in den Tageszeitungen sowie mit den Bloggeraktionen. Der Zuspruch zu den produzierten Werbeartikeln ist dagegen deutlich geringer ausgeprägt. Den wenigsten Zuspruch erhalten E-Mail-Newsletter und Facebook-Seite. Ein möglicher Grund liegt hier wahrscheinlich im geringen Bekanntheitsgrad dieser Informationskanäle. Auch wegen

den Anforderungen der Datenschutzgrundverordnung konnten mit diesen Medien keine größeren Reichweiten mehr erzielt werden. Der E-Mail-Newsletter ist wegen niedriger Abbonnementzahlen und Klickraten zum Jahresende 2020 deshalb eingestellt worden. Aufwand und Nutzen standen hier in keinem Verhältnis. Die kostenfreie Facebookseite wird hingegen weitergeführt.

Europapolitik bürgernah zu gestalten und zu vermitteln ist eine wesentliche Aufgabe der LAG und des LEADER-Managements. Angesichts der Medienvielfalt war es daher richtig, auf verschiedene Kommunikationswege zu setzen. Denn nur auf diese Weise können LAG-Akteure sowie potenzielle Projektträger aus allen Gesellschaftsschichten und Altersklassen zielgerichtet angesprochen werden. Die Wege zu LEADER sind vielfältig, dies gaben auch die Projektträger auf die Frage an, wie sie auf das EU-Programm aufmerksam wurden. Die Antworten reichen von persönlich bekannten positiven Projektbeispielen aus dem Lebensumfeld über den Internetauftritt, Berichte in den Tageszeitungen, den jährlichen Wettbewerbsaufruf, allgemeine Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit sowie Hinweisen von Behörden und Institutionen (Gemeindeverwaltung, Landkreis, ALFF etc.). Die vom LEADER-Management initiierte vielfältige „Übersetzungsarbeit“, um die komplexen Förderinstrumente des Multifondsansatzes einem breiteren Zielpublikum näher zu bringen, kann demnach als erfolgreich betrachtet werden.

Neben der Sensibilisierung der Bürgerinnen und Bürger stellt auch die Mitwirkung der LAG und des LEADER-Managements in regionalen Netzwerken einen besonderen Schwerpunkt dar. Die LAG ist eng in regionale Kooperationsstrukturen mit dem Landkreis Stendal, dem Amt für Landwirtschaft, Flurneuordnung und Forsten (ALFF) Altmark und dem Zweckverband Altmärkischer Regionalmarketing- und Tourismusverband (ART) eingebunden. Hier erfolgen regelmäßige Abstimmungen auch zur Forcierung der integrierten ländlichen Entwicklung der Gesamtregion.

Die interkommunale Zusammenarbeit mit der Hansestadt Havelberg und der Verbandsgemeinde Elbe-Havel-Land hat ein hohes Niveau. Auch der Netzwerkarbeit auf Landes- und Bundes- und EU-Ebene wird ein hoher Stellenwert beigemessen. Die kontinuierliche Mitarbeit im LEADER-Netzwerk Sachsen-Anhalt ist in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung. Gepflegt wird zudem der Austausch im Netzwerk Ländliche Räume (DVS). Die methodischen Ansätze der DVS-Veranstaltungen erweisen sich gerade für die fachliche Begleitung durch das LEADER-Management als gewinnbringend.

Zudem wurde in zwei erfolgreichen LEADER-Kooperationsprojekten ein gebietsübergreifender Austausch mit anderen Landakteuren in Sachsen-Anhalt gepflegt. Hervorzuheben ist insbesondere die Kooperation von vier LAGen und zwölf Einheits- und Verbandsgemeinden im Rahmen des Projektes „Knotenpunktbezogene Radwegweisung“. Die Erfolge dieser Vernetzung haben für ganz Sachsen-Anhalt Modellcharakter in Bezug auf die Entwicklung des Radtourismus.

#### 5.4 Zukunftsfähigkeit der LAG

Im Elb-Havel-Winkel wird nunmehr seit mehr als 25 Jahren und über vier Förderperioden hinweg höchst erfolgreich das LEADER-Programm der Europäischen Union umgesetzt. Aufgrund seiner geographischen, wirtschaftlichen und demographischen Besonderheiten bzw. der Randlage im äußersten Nord-Osten von Sachsen-Anhalt war und ist es von enormer Bedeutung, dass europäische Kohäsions- und Förderpolitik hier wirksam wird. Trotz struktureller Defizite und der geringen Bevölkerungszahl ist es den LEADER-Akteuren stets gelungen, nachhaltig Europapolitik umzusetzen sowie mit innovativen Projekten und Aktionen Impulse für ganz Sachsen-Anhalt zu setzen. Die aufgebauten Strukturen haben sich über die letzten Jahre nachweislich bewährt und arbeiten mit höchster Effizienz. Aus Sicht der Akteure sind Änderungen der Organisationsstrukturen wie die geplante Etablierung von juristischen Personen deshalb nicht notwendig.

Seit September 2020 wird sich im Landkreis Stendal intensiv auf die Förderperiode 2021-2027 vorbereitet, die nach der Übergangsphase ab 2023 beginnen soll. Trotz der andauernden Pandemiesituation besteht ein konstruktiver Kommunikationsfluss zwischen den Akteuren, um den Übergang in die neue Förderperiode aktiv zu gestalten. Der Landkreis Stendal nimmt dabei eine koordinierende Funktion ein. Mehrfach haben die LEADER-Akteure des Elb-Havel-Winkels in Mitgliederversammlungen und Vorstandssitzungen bekräftigt, dass sie sich in der neuen EU-Strukturfondsperiode 2021-2027 weiterhin im LEADER/CLLD-Prozess engagieren möchten. In der Umfrage vertraten 100% der LAG-Mitglieder die Meinung, dass die bestehende Gebietskulisse weiterhin Bestand haben soll. Insofern war die Empörung groß, als Ende 2020 Pläne bekannt wurden, dass eine Mindesteinwohnerzahl von 30.000 Einwohnern pro LAG als Kriterium für die Teilnahme am Auswahlwettbewerb der künftigen LAGn in Sachsen-Anhalt gelten soll. Ausnahmeregelungen, wie in der jetzigen Förderperiode, sollte es demnach nicht mehr geben. Dies hätte das Ende für den Elb-Havel-Winkel als eigenständige LEADER-Region bedeutet. In Zusammenarbeit mit dem Landkreis Stendal wurde daher mit einem Positionspapier erfolgreich öffentlich Protest eingelegt. Mit dem Anfang des Jahres 2021 veröffentlichten FAQ besteht nun grundsätzlich die Möglichkeit, dass sich der Elb-Havel-Winkel am kommenden LEADER-Wettbewerb auf Landesebene beteiligen kann, wenngleich nur unter Ausnahmetatbeständen.

Die Akteure stehen nun vor der Herausforderung, die weiteren Rahmenbedingungen zur Auswahl der neuen LEADER-Regionen im Land Sachsen-Anhalt zu erfüllen. An der Etablierung von juristischen Personen zur rechtlichen und organisatorischen Unabhängigkeit bei der LEADER-Umsetzung führt voraussichtlich kein Weg vorbei. Als Vorzugsmodell präferieren die ESI-Verwaltungsbehörden den eingetragenen Verein. Entsprechend den Ergebnissen der Umfrage wären 89% der LAG-Mitglieder grundsätzlich bereit, in solch einer Struktur mitzuwirken. Allerdings dürfen erhobene Mitgliedsbeiträge 50 Euro/Jahr nicht überschreiten. Mehrere Mitglieder sprechen sich dafür aus, dass die LAG-Mitgliedschaft weiterhin kostenfrei sein muss, da bereits sehr viel ehrenamtliches Engagement geleistet wird.

Der Diskussionsprozess zur Gestaltung der neuen Förderperiode wurde im ersten Quartal 2021 weiter fortgesetzt. Mögliche Gebietsfusionen bzw. der Anschluss der ostelbischen Bereiche an die LAG UTE oder die LAG MA wurden dabei bislang nicht in Erwägung gezogen. Gemäß des Bottom-up-Ansatzes werden sich daher voraussichtlich drei Lokale Aktionsgruppen auf dem Gebiet des Landkreises Stendal für die kommende Förderperiode konstituieren. Dabei handelt es sich um die bestehenden Gebiete der LAGn Uchte-Tanger-Elbe (UTE) und Elb-Havel-Winkel (EHW), die vollständig im Landkreis liegen. Weiterhin ist eine Struktur in Bildung, die sich aus fünf Einheits- und Verbandsgemeinden der derzeit bestehenden LAG Mittlere Altmark (MA) zusammensetzt. Voraussichtlich wird hierbei auch eine Einheitsgemeinde aus dem Altmarkkreis Salzwedel dabei sein, so dass diese künftige LAG landkreisübergreifend tätig sein könnte.

Aufgrund der lokalen Gegebenheiten, wobei vor allem die Größe der LAG EHW eine entscheidende Rolle spielt, bestehen Überlegungen auch eine gemeinsame Vereinsstruktur aufzubauen. Ein eigenständiger Verein für nur eine LAG wird von den Akteuren als nicht effizient und zielführend angesehen. Nach diesem Modell ist ein Träger- oder Dachverein, wie er beispielsweise seit vielen Jahren erfolgreich in anderen Regionen funktioniert, von Interesse. Unter einem gemeinsamen Dachverein können sich selbstständige Sparten bilden. Diese stehen stellvertretend für die jeweilige LAG. In der Vereinssatzung soll ausdrücklich die Selbstständigkeit der jeweiligen LAG ausgearbeitet und festgelegt werden. D.h. die LAGn verfügen auch zukünftig innerhalb dieser Dachstruktur jeweils über ein eigenes Budget, eine eigene Prioritätenliste sowie über einen Vorstand und die Mitgliederversammlung, der bzw. die über die jeweiligen Projekte bestimmen und entscheiden. Dabei ist sehr wichtig, dass die Eigenständigkeit jeder LAG auch zukünftig innerhalb der Vereinsstruktur gewährleistet bleibt. Eine solche „Dachorganisation“ wäre entsprechend des Dokumentes in den FAQ zur Vorbereitung der neuen Förderperiode auf dem Landesportal vom 13.01.2021 möglich.

Die LAGn UTE und EHW wollen unter einem Dachverein und mit einem gemeinsamen LEADER-Management ihre bisher erfolgreiche Arbeit vereint fortführen und zudem neue Impulse in der Regionalentwicklung setzen. Die „neue“ LAG MA wird sich nach einem mehrwöchigen Diskussionsprozess dieser „Dachorganisation“ nicht anschließen. Die Akteure der Initiativgruppe präferieren die Gründung eines eigenen Vereins. Wenngleich diese Entscheidung sowohl vom Landkreis als auch von den beiden anderen LAGn bedauert wird, ist die weitere Kooperation in den nächsten Jahren gewährleistet. So hat sich der Landkreis Stendal bereit erklärt, für alle drei LAGn als Träger des LEADER-Managements zu fungieren.

Inwiefern dieses präferierte Modell umgesetzt werden kann, soll nach Gesprächen mit den ESI-Verwaltungsbehörden und fachjuristischer Beratung im zweiten Quartal 2021 entschieden werden. Eine abschließende Bewertung im Rahmen des Evaluierungsberichtes ist daher nicht möglich.

## 6 Fazit und Handlungsempfehlungen

### 6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die vorliegende Evaluierung zeigt deutlich, wie der bisherige Prozess zur Umsetzung des LES und die mit der Projektförderung verbundenen Effekte zu bewerten sind. Grundsätzlich wurden die zahlreichen Möglichkeiten des Multifondsansatzes in LEADER/CLLD begrüßt. Die damit verbundenen bürokratischen und verwaltungstechnischen Hindernisse sowie die gesamte Umsetzung dieses Prozesses auf Landesebene werden hingegen deutlich kritischer gesehen. Im Vergleich zur Zwischenevaluierung haben sich aber die Zustimmungswerte massiv verbessert, da Projekterfolge in der Region sichtbar wurden. In diesem Zusammenhang ist auch zu konstatieren, dass die LAG die in der LES formulierten Ziele größtenteils erreicht hat. Dies ist auch auf eine verbesserte Leistungsbilanz im Antrags-, Bewilligungs- und Abrechnungsprozedere in der zweiten Hälfte der Förderperiode zurückzuführen. Auch die Aufstockung des FOR insbesondere im ELER nach der Halbzeitbewertung wirkte sich positiv aus. Insofern ist der LEADER/CLLD-Prozess in der LAG insgesamt erfolgreich gestaltet worden, was sowohl die quantitative als auch die qualitative Bewertung eindeutig belegen. Festzustellen ist, dass die Arbeit der LAG und die Öffentlichkeitsarbeit positiver bewertet werden als die Qualität der geförderten Projekte und die Umsetzung des LAG-Konzepts.

Nach Auswertung der Zielindikatoren für die einzelnen Handlungsfelder zeigt sich, dass ein Großteil der konkretisierten LES-Ziele erreicht wurde. Trotz teilweise schwieriger Rahmenbedingungen ist es dem konstruktiven Miteinander zwischen Projektträgern, LAG-Akteuren, LEADER-Management und Bewilligungsstellen zu verdanken, dass die Förderperiode in der Bilanz ein Erfolg wurde.

Die Organisationsstruktur der LAG Elb-Havel-Winkel wurde mit der neuen Förderperiode geändert. So steuert seit 2015 ein Vorstand den LEADER/CLLD-Prozess. Die Akzeptanz dieser neuen Struktur konnte stetig verbessert werden. Die regionale Partnerschaft, unterstützt durch ein leistungsfähiges LEADER-Management, zeichnet sich durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aus. Entscheidungsstrukturen und Bewertungsverfahren werden nicht in Frage gestellt. Die aufgebauten Strukturen sind geeignet, die Anforderungen an einen transparenten und erfolgreichen LEADER/CLLD-Prozess zu erfüllen.

Die Öffentlichkeitsarbeit und die damit verbundene Sensibilisierung der Akteure ist ein wichtiger Bestandteil, um über den gezielten Einsatz öffentlicher Gelder informieren zu können. Diese Aufgabe ist umfänglich wahrgenommen worden, wie die zahlreichen Aktivitäten belegen. Der angewendete Medienmix, vor allem unter Nutzung neuer, digitaler Kommunikationsformen wie Social Media, hat sich bewährt. Die Aktionen haben das Innen- und Außenmarketing der Region belebt und das Image deutlich verbessern können. Wissenstransfer und Vernetzungsarbeit sorgen zudem für einen kontinuierlichen Know-how-Aufbau in der Region.

## 6.2 Schlussfolgerungen für die Fortführung nach 2020

Grundsätzlich wird durch die Akteure der Multifondsansatz LEADER/CLLD überwiegend positiv bewertet und eine Fortführung begrüßt. Kritisiert wird in sehr hohem Maße allerdings dessen Umsetzung. So besteht einhellig die Wahrnehmung, dass seitens der Verwaltungs- und Bewilligungsbehörden die finanziellen, personellen und organisatorischen Rahmenbedingungen nicht in ausreichendem Maße bereitgestellt worden sind. Für viele Akteure ist der gesamte Prozess von der Antragstellung bis zu Auszahlung der Fördermittel zudem viel zu langwierig und durch bürokratische Hürden behindert. Der Umfang der Regelungen hat in der auslaufenden Förderperiode einen so erheblichen und unverhältnismäßigen Umfang erreicht, dass die positiven fachlichen Zielstellungen zur nachhaltigen Regionalentwicklung immer mehr in den Hintergrund geraten. Als Beispiel sei hier der sowohl von kommunalen Projektträgern als auch von Privatakteuren als realitätsfern empfundene „Kontrollwahn“ im Hinblick auf das Vergaberecht (u.a. Vergleichbarkeit von Angeboten), die penible Prüfung der Kostenplausibilität und das ausufernde Beihilfenrecht genannt.

LEADER/CLLD ist für viele Bürgerinnen und Bürger ein Programm, mit dem zivilgesellschaftliche Mitwirkung und bürgerschaftliches Engagement durch erhebliche Mittelzuflüsse aus den Europäischen Struktur- und Investitionsfonds flankiert werden. Die Europäische Union wird hier vor Ort „sichtbar und spürbar“. Insofern ist insbesondere für die Fortführung auf EU- und Landesebene ein dringender Bürokratieabbau zu empfehlen. Für die neue Förderperiode ist deshalb eine grundlegende Überarbeitung aller Regelungen, insbesondere zum Verwaltungs- und Kontrollverfahren, zwingend erforderlich. Hierbei muss der Fokus wieder auf den Erfolg der Europäischen Strategien zur Entwicklung der ländlichen Räume gerückt werden, denn Förderpolitik ist auch Europapolitik. Nur auf diese Weise kann zukünftig der europäische Gedanke weiter am Leben gehalten werden und das Feld nicht Europaskeptikern resp. -gegnern und Populisten jeglicher Couleur überlassen werden.

Der ursprüngliche konzeptionelle Ansatz für LEADER in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union war (und ist) darauf ausgerichtet, Netzwerke in ländlichen Räumen, Kreativität und experimentelle Handlungsansätze zu generieren. Mit Blick auf die Vielzahl von Vorschriften und handelnden Behörden läuft dieser Vorteil des LEADER-Ansatzes Gefahr, verloren zu gehen. Nur über den Abbau bürokratischer Anforderungen, die Schaffung einer Kultur des gegenseitigen Vertrauens und das Vorhalten niedrigschwelliger Angebote für die Bürgerinnen und Bürger, die Wirtschafts- und Sozialpartner und die Kommunen wird es gelingen, die EU-Ziele für den ländlichen Raum vor Ort in den Städten und Dörfern verständlich zu vermitteln. So muss der Fokus in der Förderperiode 2021-2027 wieder stärker auf den Experimentier- und Innovationscharakter des LEADER/CLLD-Programms gerichtet sein. Nur so kann auf die Herausforderung zur Schaffung resilienterer ländlicher Regionen in Sachsen-Anhalt adäquat geantwortet werden.

Ableitend aus den bisherigen Erfahrungen sowie bereits bekannten Rahmenbedingungen und den Ergebnissen der Evaluierung lassen sich Handlungsempfehlungen für die neue Förderphase und die Erarbeitung der zukünftigen Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) ableiten. Diese adressieren in der folgenden und abschließenden Übersicht (vgl. Tab. 9) sowohl Prozess- als auch Projektebene sowie die Akteure in der Region und auch die ESI-Verwaltungsbehörden bzw. Bewilligungsstellen.

**Tab. 9: Handlungsempfehlungen für die Fortführung des LEADER/CLLD-Prozesses**

Region	Verwaltungsbehörden
<b>Prozessebene</b>	
Fortsetzung der erfolgreichen LAG-Arbeit in der bestehenden Gebietskulisse mit Entscheidungshoheit über Projekte und Prioritätenlisten und einem eigenen Budget	Akzeptanz des Bottom-Up-Ansatzes auf lokaler/regionaler Ebene zur Schaffung von LEADER/CLLD-Regionen (kein Top-Down)
Abstimmung mit der Interessengruppe im Bereich der LAG Uchte-Tanger-Elbe zur Gründung einer tragfähigen Organisationsstruktur im Landkreis Stendal	Unterstützung der LEADER/CLLD-Akteure bei der Etablierung von juristischen Personen unter Berücksichtigung regionaler Spezifika
Kooperation und Zusammenarbeit auf mehreren Ebenen fördern, d.h. Intensivierung der Vernetzungsarbeit zwischen den Akteuren in der Region, aber auch zu Akteuren außerhalb der Region	Stärkung des prozessbegleitenden aber auch inhaltlichen Austausches im Rahmen des LEADER-Netzwerkes
Fortführung der intensiven Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmaßnahmen mit einem vielfältigen Medienmix	Verbesserung der öffentlichkeitswirksamen Maßnahmen für LEADER/CLLD unter Nutzung zeitgemäßer Medien
<b>Projektebene</b>	
Konzentration auf innovative und nachhaltige, aber auch realistisch umsetzbare Projekte im Rahmen der LES-Erstellung („kein Wunschkonzert“)	Frühzeitige Veröffentlichung der LEADER/CLLD-Richtlinie bzw. Kommunikation der Förderbedingungen
Beibehaltung einer „gesunden“ Mischung von privaten, wirtschaftlichen, zivilgesellschaftlichen, kommunalen und konfessionellen Projekten und Ermöglichung „niedrigschwelliger“ Vorhaben	Schaffung der Voraussetzung zum Erhalt eines breiten Förderspektrums: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verringerung des bürokratischen Aufwands (Stichworte u.a. Vergabe, Beihilfe)</li> <li>- Zusammenführung der Förderinhalte in <u>einer</u> Richtlinie und Abwicklung durch <u>eine</u> Bewilligungsstelle</li> <li>- Ermöglichung von Innovationsförderung</li> <li>- Beibehaltung der Förderfähigkeit der Umsatzsteuer</li> </ul>

	- Überarbeitung der Prüf- und Kontrollverfahren- sowie der Sanktionsmechanismen
Forcierung einer strategischen Projektentwicklung zur Umsetzung wichtiger Zukunftsthemen	Bereitstellung eines ausreichenden finanziellen Budgets in allen drei Fonds und Herstellung einer mittel- bzw. langfristigen Planungssicherheit sowie Flexibilisierung von Einreichungsterminen
Aufbau einer vereinfachten LES-Zielstruktur und eines funktionsfähigen Monitoringsystems zur Erfolgskontrolle	Vereinfachung des Monitorings durch intelligente, digitale Lösungen sowie Vernetzung von Bewilligungsstellen und Management zum Datenaustausch