

# LEADER/CLLD 2014-2020



BERICHT ZUR ZWISCHENEVALUIERUNG  
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 ZWISCHENEVALUIERUNG DER LOKALEN AKTIONSGRUPPE ELB-HAVEL-WINKEL

verfasst von  
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)

Stendal, den 29. Juni 2018

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.....	7
<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 Projektumsetzung im Überblick.....	12
4.2 Bewertung der Zielerreichung.....	15
4.3 Effekte auf der Projektebene .....	22
4.4 Erfahrungen und Bewertung des fondsübergreifenden Ansatzes.....	23
<b>5 Organisation des Mitwirkungsprozesses und Vernetzung.....</b>	<b>25</b>
5.1 Zusammensetzung und Arbeit der LAG .....	25
5.2 Bewertung der Prozessqualität.....	27
5.3 Öffentlichkeitsarbeit.....	30
<b>6 Fazit und Handlungsempfehlungen.....</b>	<b>34</b>
6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse .....	34
6.2 Schlussfolgerungen für Fortsetzung der Förderperiode CLLD/LEADER 2014-2020..... sowie die Fortführung nach 2020 .....	35

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Übersicht zu Leitbild und Handlungsfeldern 2014-2020.....	7
Abb. 2: Bilanzworkshop in Kamern .....	10
Abb. 3: Mitgliederversammlung in Havelberg.....	10
Abb. 4: Themenspektrum der LES.....	12
Abb. 5: Zufriedenheit mit Aspekten der LAG-Arbeit.....	16
Abb. 6: Umsetzung der LES-Handlungsfelder .....	17
Abb. 7: Projekteffekte zur Umsetzung der Leitziele .....	18
Abb. 8: Wirkungen der Projekte .....	22
Abb. 9: Bewertung des fondsübergreifenden Ansatzes .....	23
Abb. 10: Hauptgrund der Mitglieder für die Beteiligung am LEADER-Prozess .....	26
Abb. 11: Aspekte der LAG-Arbeit .....	29
Abb. 12: Bewertung der Eigenschaften der LAG-Arbeit .....	29
Abb. 13: Bewertung der LAG-Arbeit .....	30
Abb. 14: Informationsintensität der LAG-Aktivitäten.....	32
Abb. 15: Bewertung der Öffentlichkeitsarbeit.....	33

## TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Einwohnerentwicklung und Bevölkerungsprognosen bis 2030.....	11
Tab. 2: FOR je ESIF-Fonds .....	13
Tab. 3: Projekte je Handlungsfeld im Entscheidungs- und Antragsverfahren .....	14
Tab. 4: Übersicht der Projektumsetzung in den drei Fonds zum Stichtag 31.12.2017 .....	15
Tab. 5: Zielerreichung der LES.....	19
Tab. 6: Empfehlungen zur neuen Zielstruktur der LES bis 2020/2021 .....	21
Tab. 7: Quantitative Kriterien der Prozess- und Managementziele 2016/2017.....	28
Tab. 8: Auswertung der Erfolgsindikatoren Aktive Öffentlichkeitsarbeit.....	31

Alle Abbildungen und Tabellen eigene Darstellung der Verfasser.

## 1. Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse

In Sachsen-Anhalt wird mit LEADER/CLLD 2014-2020 bereits die fünfte Förderperiode dieses europäischen Bottom-up-Ansatzes der Regionalentwicklung umgesetzt. Dabei wird deutschlandweit einmalig der sogenannte Multifondsansatz erprobt. In der zurückliegenden Förderperiode 2007 bis 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 Regionalentwicklungsansatz meistern wird und an die Erfolge der vorangegangenen LEADER-Phasen anknüpfen kann, hängt maßgeblich auch von der wirksamen Umsetzung in den 23 Lokalen Aktionsgruppen des Landes ab. Mit der vorliegenden Zwischenevaluierung soll ein erste Bilanz zur Halbzeit der Förderperiode gezogen werden.

Die Anforderungen an die Regionalentwicklung und damit an die Entwicklungskonzepte sind mit der aktuellen Strukturfondsperiode gestiegen. Die Lokalen Aktionsgruppen und deren Regionalmanagements sollen ihre Projekte 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 Zwischenevaluierung ist es, die bisherige Umsetzung der LES mit den entsprechenden Methoden zu bilanzieren. Als Mittel sind eine Online-Befragung, die Auswertung von Monitoringdaten und ein Bilanzworkshop zum Einsatz gekommen.

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 2016-2018 erhalten: 1,378 Mio. Euro aus dem ELER, 318 Tsd. Euro aus dem EFRE und 152 Tsd. Euro aus dem ESF. Dieses Budget ist für den ELER zum Stichtag 31.12.2017 komplett mit den Projekten der Prioritätenlisten 2016-2018 gebunden. Der FOR im ESF und EFRE ist hingegen noch nicht ausgeschöpft worden.

Als Fazit der Evaluierung sollten, ausgehend von der allgemeinen Einschätzung und mit Blick auf die erforderliche Fortführung der lokalen Entwicklungsansätze, die vorhandenen Handlungsfelder auch zukünftig den Rahmen für die Umsetzung von LEADER/CLLD in der LAG Elb-Havel-Winkel bilden. Die Ausrichtung auf die Schwerpunkte „Tourismus“ und „Landleben“ ist auch nach wie vor der richtige Ansatz, um nachhaltige Entwicklungen im LAG-Gebiet anzustoßen. Bezogen auf die Handlungsfelder sind Stärken und Schwächen und daraus abgeleitete Bedarfe nach wie vor vorhanden, so dass eine Änderung der SWOT-Analysen oder anderer wesentlicher Konzeptbestandteile gegenwärtig nicht notwendig ist.

Im Ergebnis des bisherigen Auswahlprozesses (2015-2017) sind zum Stichtag 31.12.2017 insgesamt 53 Vorhaben durch die LAG beschlossen worden, wovon 23 Projekte bewilligt wurden bzw. einen Vorzeitigen Maßnahmebeginn erhalten haben. Damit verbunden ist ein Gesamtvolumen 1,438 Mio. Euro von bei einer Förderung von 1,054 Mio. Euro. Beide

Handlungsfelder sind annähernd gleich umgesetzt. Insgesamt ist der Grad der Zielerreichung allerdings nur für 9 von 30 Teilzielen erfolgreich gewesen. Die wesentlichen Gründe liegen insbesondere in den Verzögerungen des Umsetzungs- und Bewilligungsprozesses sowie in der Diskrepanz der Erwartung zum Zeitpunkt der LES-Erstellung hinsichtlich inhaltlicher Ausgestaltung der Rahmenbedingungen und des verfügbaren Budgets. Eine moderate Anpassung der Indikatoren in ausgewählten Teilzielen wird daher empfohlen.

Grundsätzlich wird zum gegenwärtigen Zeitpunkt der fondsübergreifende Ansatz LEADER/CLLD sowohl durch die LAG-Mitglieder als auch die Projektträger überwiegend positiv bewertet. Das theoretisch Mögliche wird aber durch die gängige Praxis stark eingeschränkt. Kritik wird insbesondere am hohen bürokratischen Aufwand, den komplexen EU-Verordnungen, insgesamt vier Richtlinien und entsprechenden Antragsformalitäten sowie umfangreichen Prüf- und Kontrollverfahren geübt. Sowohl für die Akteure in den Regionen als auch die vielen Ehrenamtlichen in den Vorständen der Aktionsgruppen sind diese komplexen Strukturen und Vorschriften nicht mehr transparent. Zudem schwebt das Damoklesschwert von erheblichen Sanktionierungen, die selbst bei kleinsten und ohne Vorsatz verübten Verstößen erhoben werden, über allen Prozessbeteiligten, was zu einem Klima ständiger Unsicherheit führt und die über Jahre hinweg aufgebaute Vertrauenskultur zerstört.

Trotz dieser schwierigen Rahmenbedingungen konnten erste Erfolge bei der Umsetzung der LES generiert werden. Gefragt nach den weiteren Wirkungen auf Ebene der Projekte wurden sowohl harte wie weiche Effekte genannt. So konnten Wertschöpfung, Einkommen und Beschäftigung gesichert werden. Zusätzliche Arbeitsplätze wurden nur in geringem Maße geschaffen. Als weiche Effekte wurden Kooperationen und Netzwerkbildung genannt.

Die Prozessqualität wird insgesamt als positiv bewertet. Das Auswahlverfahren und die Entscheidungsfindung sollen beibehalten werden. Grundsätzlich ist die bisherige Partnerschaft als ausgewogen beurteilt worden, da die wichtigsten regionalen Akteure vertreten sind. Die Öffentlichkeitsarbeit ist ein wichtiger Bestandteil des LEADER/CLLD-Prozesses, um über den gezielten Einsatz öffentlicher Gelder von EU, Bund und Land informieren zu können. Diese Aufgabe ist umfänglich wahrgenommen worden, wie die zahlreichen Aktivitäten belegen. Die positive Bewertung durch die Mitglieder und die Projektträger zeigt, dass die Informationen auf verschiedenen multimedialen Kommunikationswegen ihre Empfänger erreicht haben. Zu konstatieren ist, dass die Arbeit der LAG und die Öffentlichkeitsarbeit positiver bewertet werden als die Qualität der geförderten Projekte und die Umsetzung des LAG-Konzepts. Diese Aussagen wurden auch in der Detailanalyse bestätigt. Neben der reinen Projektumsetzung und der finanziellen Unterstützung konnten Nutzen bzw. Effekte unterschiedlicher Art generiert werden.

Aus den Ergebnissen der Evaluierung lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für den LEADER/CLLD-Prozess auf Landesebene sowie im LAG-Gebiet sowie zur weiteren Umsetzung der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) ableiten:

- Aufstockung des FOR insbesondere im ELER
- Anpassung der operationalisierten Ziele entsprechend der dargestellten Empfehlungen
- Erhalt der LAG-Struktur und der Gremienarbeit mit Vorstand und Mitgliederversammlung
- Ausbau interkommunaler, themenbezogener Zusammenarbeit

- Stärkere Kommunikation und „Übersetzungsarbeit“ im Hinblick auf die Möglichkeiten des Multifondsansatzes
- Forcierung des Bürokratieabbaus hinsichtlich Prüf- und Kontrollverfahren
- Schaffung einer Vertrauenskultur zwischen allen Beteiligten sowie insbesondere zwischen Fördermittelgeber und Antragstellern

## 2 Aufgabenstellung und Methodik der Zwischenbewertung

### 2.1 Ausgangssituation und Rahmenbedingungen

Im östlichen Bereich des Landkreises Stendal ist der Elb-Havel-Winkel als europäisches Fördergebiet für LEADER/CLLD 2014-2020 anerkannt. Die Region ist damit eine von 23 bestätigten LEADER-Gebieten in Sachsen-Anhalt. Sie umfasst die Hansestadt Havelberg und die Verbandsgemeinde Elbe-Havel-Land.

Die Lokale Aktionsgruppe (LAG) Elb-Havel-Winkel kümmert sich als Initiativgruppe um die transparente Umsetzung dieses Bottom-up-Ansatzes der Europäischen Union zur Entwicklung ländlicher Räume. Bereits seit 1994 arbeitet die LAG erfolgreich, bislang unter dem Namen „Im Gebiet zwischen Elbe und Havel“ dran, die Region weiter nachhaltig voranzubringen. 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-Kenntnis die spezifischen Belange des ländlichen Raumes beurteilen können, ergebnisorientiert zusammenarbeiten. Diese Arbeit wird seit der Neukonstituierung und Umbenennung der Gruppe 2014 in der aktuellen Förderperiode fortgesetzt. Eine aktive Bürgerbeteiligung, große Transparenz und die regionale Entscheidungshoheit der LEADER-Akteure stehen für die Kontinuität und den bisherigen Erfolg auch in der EU-Strukturfondsperiode 2014-2020. Um diesen Erfolg verifizieren zu können, ist es von entscheidender Bedeutung, sowohl die bestehende konzeptionelle Grundlage als auch die Arbeit der LAG und des LEADER-Managements einer Bilanzierung zu unterziehen. Aus diesem Grund ist eine Zwischenevaluierung des laufenden LEADER/CLLD-Prozesses vorgenommen worden, um damit auch die Basis für die erfolgreiche weitere Umsetzung in der laufenden Strukturfondsperiode legen zu können.

Der vorliegende Bericht soll aufzeigen, welche Erkenntnisse mit der Umsetzung der lokalen Entwicklungsstrategie gesammelt, welche Erfolge und Effekte für die Region zur Halbzeit generiert und welche Erwartungen nicht erfüllt wurden. Damit soll nicht nur der rein summerische 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. Aus diesen Erfahrungen werden Rückschlüsse für die Gestaltung der zweiten Phase der aktuellen Förderperiode gezogen, um auch weiterhin regionale Prozesse zielführend gestalten zu können.

Die Grundlage für den vorliegenden Evaluierungsbericht ist 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, den wichtigsten Handlungsfeldern mit Handlungsfeldzielen und

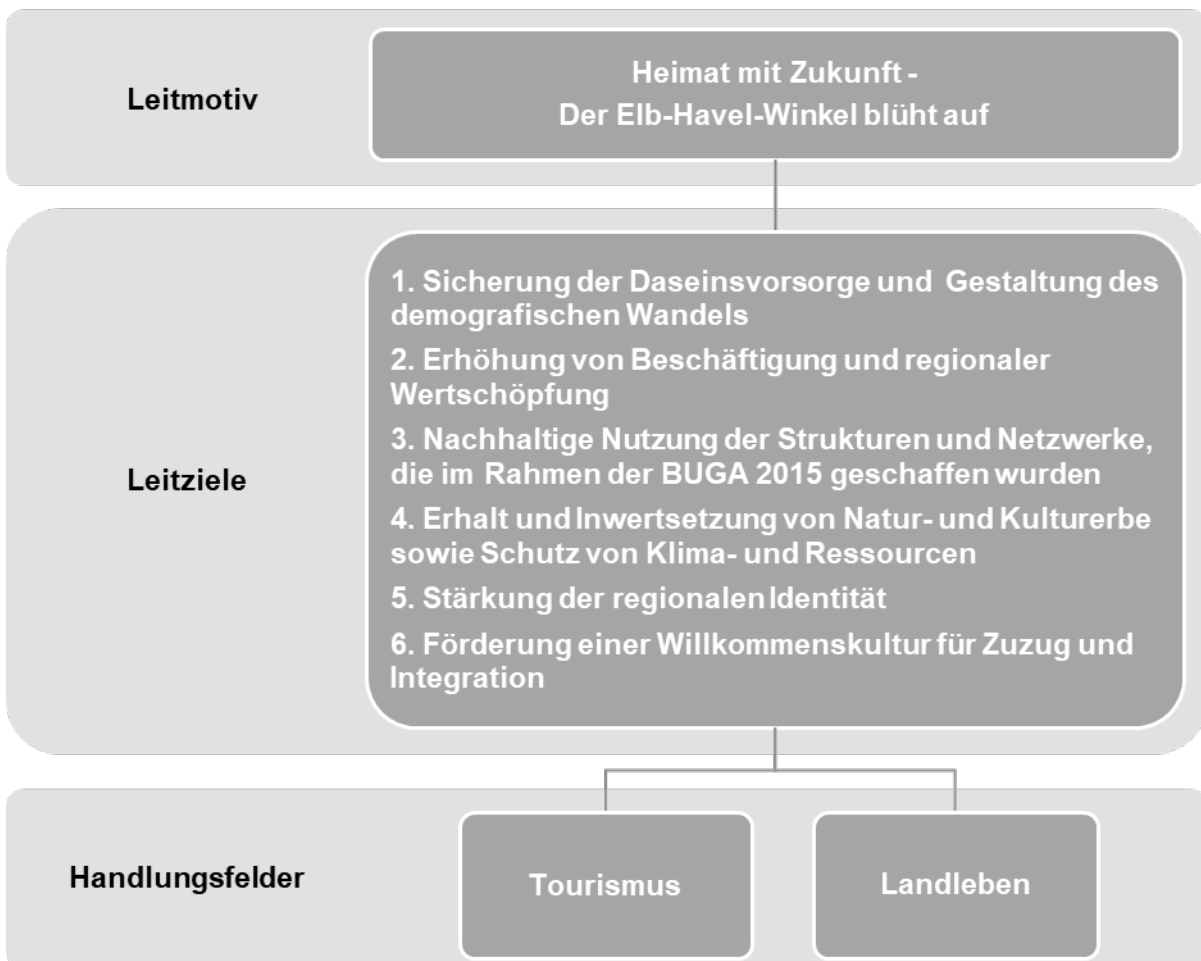
konkrete Indikatoren, zur Prozessgestaltung sowie zur Öffentlichkeitsarbeit und zum Monitoring.

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.

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



## 2.2 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Evaluierung

Das Ziel der Zwischenevaluierung besteht darin, die Umsetzung der LES der LAG Elb-Havel-Winkel zur Halbzeit der Förderperiode zu bilanzieren. Inhalt des Berichts zur Zwischenevaluierung ist eine 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 Hinweise zur Verbesserung der Umsetzungsprozesse 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 Zwischenevaluierung sollen konkret folgende Fragen beantwortet werden:

1. Bewertung der Zielerreichung auf Strategie- und Projektebene:

- Wie konnte die Lokale Entwicklungsstrategie mit ihren Handlungsfeldern bisher realisiert werden?
- Was wurde bisher mit Blick auf die Ziele der Lokalen Entwicklungsstrategien nachweislich bzw. messbar erreicht und wie ist die Zielerreichung zu bewerten?
- Welche Effekte haben die umgesetzten Projekte gebracht?
- Was hat die Umsetzung der LES insgesamt, aber auch einzelner Handlungsfelder oder Vorhaben unterstützt bzw. erschwert?
- Muss die Strategie hinsichtlich der ausgewählten Themen angepasst werden?

2. Bewertung der Organisationsstruktur und Prozessgestaltung:

- Wie ist die Arbeit der LAG als verantwortliches Entscheidungsgremium zu bewerten?
- Sind die geschaffenen Strukturen dafür geeignet gewesen, die vorhandenen Aufgaben wahrzunehmen?
- Welche Effekte hat die Öffentlichkeitsarbeit gebracht?
- Wie ist die Vernetzung in der Region und die Einbeziehung der Bevölkerung zu bewerten?

Aufbauend auf den Ergebnissen der oben skizzierten Fragen werden Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der verbleibenden Zeit in Förderphase 2014-2020 abgeleitet. Im Fazit ist festzulegen, ob es notwendig ist, die Lokale Entwicklungsstrategie für die zweite Hälfte der Strukturfondsperiode anzupassen und wenn ja, in welcher Form diese Anpassung erfolgen soll.

Zur Durchführung der Zwischenevaluierung 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 gehören die Anzahl bewilligter bzw. nicht-bewilligter 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 April/Mai 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 22 Personen an der Online-Befragung teilgenommen, davon 13 LAG Mitglieder. Der Rücklauf ist bei einer Quote von nur 48 % der 27 stimmberechtigten LAG-Mitglieder nicht zufriedenstellend. Die weiteren Teilnehmenden der Befragung sind Projektträger, wobei ein Teil der Befragten bisher noch keine Projektbewilligung erhalten hat. Insofern beziehen sich die Antworten in dieser Kategorie überwiegend auf die Erfahrung aus der Antragstellung und das gesamte Verfahren in dieser Förderperiode. Es haben auch Akteure teilgenommen, deren Projekte nicht realisiert werden konnten, z.B. aus Gründen der zu geringen Mittelausstattung in Form des FOR. Die Akteure vertreten unterschiedliche Gruppierungen, von Unternehmen bzw. Freiberuflern über die Verwaltung bis hin zu Kirchen, 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.

16 Personen haben Angaben zum Geschlecht und Alter gemacht. 10 der befragten Personen sind männlich und 6 weiblich. Die Altersstruktur der LAG ist geprägt von den 30-65-Jährigen (10 Angaben). Fünf Personen sind über 65 Jahre alt, nur eine Person ist unter 30. Das Fehlen von jüngeren Personengruppen wurde bereits mehrfach in Sitzungen sowie in der vergangenen Förderperiode angesprochen. Trotz mehrfacher Bemühungen ist es noch nicht gelungen, diese Altersgruppe zur Mitwirkung in der LAG zu gewinnen.

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 31.12.2017. Da jeder Projektträger bereits im Rahmen der Antragstellung angeben muss, welche konkreten Teilziele er erreichen will und mit Hilfe welcher Indikatoren dies gemessen werden soll, war die Abfrage für die Projektträger schnell zu beantworten. Bis auf wenige Ausnahmen sind die Angaben seitens der Träger erfolgt, so dass nur für wenige Projekte eine Schätzung notwendig war. Alle Angaben sind durch das LEADER-Management auf Sinnhaftigkeit und Nachvollziehbarkeit geprüft und wenn notwendig, korrigiert worden. Die Ergebnisse werden im Kapitel 4 dargestellt.

### ***Bilanzworkshop und Mitgliederversammlung***

Wie in der LES festgelegt, ist zur Zwischenevaluierung ein Bilanzworkshop durchgeführt worden. Dieser fand am 23. Mai 2018 in Kamern statt. Eingeladen waren sowohl LAG-Mitglieder als auch Projektträger. Insgesamt haben elf Personen hieran teilgenommen. Inhalte waren die Vorstellung

der Befragungsergebnisse und die Diskussion der weiteren Arbeit der LAG und der zukünftigen Ausrichtung der LES. Die Ergebnisse dieses Workshops fließen in die einzelnen Kapitel des Evaluierungsberichts ein.



Abb. 2: Bilanzworkshop in Kamern



Abb. 3: Mitgliederversammlung in Havelberg

Am 28. Juni 2018 ist der vorliegende Evaluierungsbericht auf der LAG-Mitgliederversammlung in Havelberg vorgestellt, diskutiert und beschlossen worden. Zugleich wurde auch die Lokale Entwicklungsstrategie mit Beschluss geändert. Die Anpassungen beinhalten eine Änderung der Zielsetzungen entsprechend der Empfehlungen dieses Evaluierungsberichts sowie eine Dokumentation zur Einbindung der örtlichen Gemeinschaft während der Erarbeitung der LES in der Anlage. Dies war eine sog. Empfehlung bei der Zulassung der LAG 2015, die zur Zwischenevaluierung umzusetzen war.

### 3 Aktualisierung der SWOT- und Bedarfsanalyse

Nach Fertigstellung der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) im März 2015 sind im LAG-Gebiet keine gravierenden Veränderungen eingetreten, die eine Modifikation der LES begründen würden. Zumal wesentliche Änderungen einer langfristig angelegten Strategie nach nur drei Jahren deren analytische und konzeptionelle Grundlagen in Frage stellen würden. Insofern entsprechen die Rahmenbedingungen, mit denen die lokalen Akteure konfrontiert sind, im Wesentlichen noch der Ausgangslage zu Beginn der Strukturfondsperiode. Die großen Herausforderungen im LAG-Gebiet ergeben sich weiterhin aus der demografischen Entwicklung mit überwiegend negativen Auswirkungen auf die Strukturen der Daseinsvorsorge und die Entwicklung von Ortsbildern. Auch wenn die Bevölkerungsberechnungen mit der 6. Regionalisierten Prognose in Sachsen-Anhalt nach oben korrigiert wurden, so zeichnet sich dennoch langfristig der Trend der weiteren Bevölkerungsabnahme ab (Tab. 1).

Die absolute Zahl der Einwohner ist seit der Erstellung der LES leicht angestiegen. Der Grund hierfür ist aber in der sog. Flüchtlingskrise 2015/2016 zu sehen, in deren Folge in Klietz ein Erstaufnahmelager eingerichtet worden ist. Insofern lagen die Einwohnerzahlen des Jahres 2016

auch deutlich über den prognostizierten Werten. Eine Trendumkehr zu einer positiven Bevölkerungsentwicklung kann durch diese Ausnahmesituation indes nicht abgeleitet werden.

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

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

Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt, Stand: 31.12.2013, 31.12.2016, 6. Regionalisierte Bevölkerungsprognose<sup>1</sup>

Insgesamt ist die Wirtschaftskraft in den letzten Jahren spürbar gewachsen und die regionale Wertschöpfung hat sich deutlich erhöht, was zu einer Absenkung der Arbeitslosenquote führte. Trotz der dynamischen Entwicklung einzelner Branchen zählt der Landkreis Stendal insgesamt, und damit auch das LAG-Gebiet, im Hinblick auf die Arbeitsmarktlage zu den am stärksten negativ betroffenen Räumen in Sachsen-Anhalt. Allerdings haben sich die vergleichsweise hohe Arbeitslosenzahlen in den letzten fünf Jahren statistisch deutlich reduziert. Die Arbeitslosenquote sank von 14,9 % (2013) auf 9,7 % im Dezember 2017. Wenngleich diese damit noch über dem Landesdurchschnitt von 8,0 % liegt, ist eine einsetzende Dynamik in Hinblick auf Wirtschaft und Beschäftigung erkennbar.<sup>2</sup> Allerdings bestehen gerade im Elb-Havel-Winkel spürbare Probleme im Hinblick auf den Arbeitsmarkt. Um diese 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.

Ausgehend von dieser allgemeinen Einschätzung und mit Blick auf die erforderliche Fortführung der lokalen Entwicklungsansätze sollten die vorhandenen Handlungsfelder auch zukünftig den Rahmen für die Umsetzung von LEADER/CLLD in der LAG Elb-Havel-Winkel bilden. Die Ausrichtung auf die zwei Handlungsfelder „Tourismus“ und „Landleben“ ist der richtige Ansatz, um nachhaltige Entwicklungen im LAG-Gebiet anzustoßen. Bezogen darauf sind Stärken und Schwächen und daraus abgeleitete Bedarf nach wie vor vorhanden, so dass eine Änderung der SWOT-Analysen zum jetzigen Zeitpunkt nicht notwendig ist.

Auch aus Sicht der Befragten sind mit der Lokalen Entwicklungsstrategie zum überwiegenden Teil die richtigen und wichtigen Themen und Handlungsfelder zur Entwicklung des LAG-Gebiets angesprochen worden (vgl. Abb. 4). So stimmen 22% der Teilnehmenden voll und ganz sowie 72%

<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]

<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://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Sachsen-Anhalt-Nav.html> [Stand: 15. Juni 2018]

zum überwiegenden Teil dieser Aussage zu. Es liegen auch keine konkreten Veränderungsvorschläge von Seiten der LAG-Akteure im Hinblick auf die Anpassung der LES vor.

**Abb. 4: Themenspektrum der LES**



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

### 4.1 Projektumsetzung im Überblick

Die Projekte zur Umsetzung der LES werden seit 2015 jährlich 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 Zielen der vorliegenden Strategie 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 wird jedes Projekt anhand von Qualitätskriterien bewertet. Grundlage ist der Kriterienkatalog, der Bestandteil der LES ist. Diese Kriterien wurden

auf Basis der strategischen Ausrichtung des Konzeptes erstellt und durch die Mitglieder der LAG mit Beschluss der LES am 24.03.2015 festgelegt.

Die jährliche Prioritätenliste wird durch die LAG beschlossen und zum 10. November eines Jahres dem Landesverwaltungsamt zur Prüfung vorgelegt. Auf Grundlage der Bestätigung können die Projektträger, die sich innerhalb des zur Verfügung stehenden Budgetrahmens (FOR) befinden, ihre formellen Förderanträge zum 1. März des Folgejahres bei den zuständigen Bewilligungsbehörden stellen. Aufgrund des Multifondsansatzes gibt es in der aktuellen Förderperiode erstmalig mehrere Richtlinien und Bewilligungsbehörden (Amt für Landwirtschaft, Flurneuordnung und Forsten (ALFF) Altmark in Stendal, Landesverwaltungsamt in Halle und die Investitionsbank Sachsen-Anhalt in Magdeburg). Auch wenn die Strukturfondsphase bereits 2014 gestartet ist, so konnten erstmalig 2016 Projekte bewilligt werden.

Zur Umsetzung der LES hat die LAG einen finanziellen Orientierungsrahmen (FOR) zur Verfügung bekommen (vgl. Tab. 2).

**Tab. 2: FOR je ESI-Fonds**

FOR	ELER	EFRE	ESF
1. Rate	1.128.000 €	221.000 €	126.000 €
2. Rate	500.000 €	97.000 €	26.000 €
davon verfügbar 2018	250.00 €		
davon verfügbar 2019	250.00 €		
<b>Gesamt</b>	<b>1.628.000 €</b>	<b>318.000 €</b>	<b>152.000 €</b>

Insgesamt steht der LAG damit bislang ein Budget von 2.098.000 Euro zur Verfügung. Ein Großteil der Mittel stammt aus dem ELER-Fonds und diese sind nach wie vor auch die Fördermittel, die in der LAG vorrangig benötigt werden. So war bereits für die Prioritätenlisten 2017 und 2018 der zur Verfügung stehende ELER-FOR ausgereizt. Aufgrund der Vielzahl an eingereichten Projekten werden gerade aus diesem Fonds weitere Mittel für LiM/LaM-Vorhaben dringend benötigt. Der Bedarf an Mitteln aus dem EFRE und dem ESF ist im Vergleich dagegen nicht so hoch.

Im Ergebnis des bisherigen Auswahlprozesses (2015-2017) sind zum Stichtag 31.12.2017 insgesamt 73 Projektskizzen im Rahmen des Entscheidungsfindungsprozesses bei der LAG eingereicht worden (vgl. Tab. 3). Davon wurden 53 als LEADER/CLLD-Projekte beschlossen. Eingereicht bei den zuständigen Bewilligungsstellen wurden 29 Projektanträge, davon konnten bislang 23 positiv (Zuwendungsbescheid oder VZM) beschieden werden. Insgesamt betrug die Mittelbindung zum Ende des Jahres 2017 75 Prozent des ELER-FOR, was im deutlich über dem Landesdurchschnitt aller LAGn lag.

Die großen Unterschiede zwischen der Zahl der beantragten Vorhaben und den bewilligten Projekten ist teilweise damit zu erklären, dass zum Stichtag 31.12.2017 die Vorhaben, die bei der LAG eingereicht und mittels Prioritätenliste beschlossen wurden, noch nicht offiziell beantragt waren und damit auch noch keine Bewilligung erfolgen konnte. Dennoch sind diese Projekte in den Tabellen angegeben, um somit zu verdeutlichen, wie der Stand der Umsetzung der einzelnen Handlungsfelder ist. Dessen ungeachtet ist leider zu konstatieren, dass die langwierigen

Antragsverfahren in den Bewilligungsstellen zu einer enormen Verzögerung bei der Projektumsetzung geführt haben. So verfügten von den 23 beschiedenen Projekten lediglich acht über einen Bescheid zum vorzeitigen Maßnahmebeginn (VZM). Dementsprechend sind auch erst 11 Projekte abgeschlossen, davon allerdings noch nicht alle ausbezahlt.

**Tab. 3: Projekte je Handlungsfeld im Entscheidungs- und Antragsverfahren**

HF	Skizze LAG	Gesamtsumme €	Beantragte Förderung €	Beschluss LAG	Antrag Behörde	Bescheid /VZM	Gesamt Bewilligung €	Bewilligte Förderung €
HF 1	44	4.122.928	2.141.168	33	17	15	799.564	555.614
HF 2	29	2.973.789	2.212.761	20	11	8	638.721	498.204
<b>Gesamt</b>	<b>73</b>	<b>7.096.717</b>	<b>4.353.929</b>	<b>53</b>	<b>29</b>	<b>23</b>	<b>1.438.285</b>	<b>1.053.818</b>

Der gestiegene bürokratische Aufwand für die Akteure und die fehlenden personellen Kapazitäten in den Behörden haben dem LEADER-Prozess in der aktuellen Förderperiode einen Rückschlag im Hinblick auf zeitnahe Projekterfolge gebracht. So werden anhand der Tabelle auch die Unterschiede zwischen den Projektsummen, die per Projektskizze bei der LAG beantragt worden sind, mit den letztendlich per Bescheid oder VZM bewilligten Summen deutlich. Bei den Gesamtinvestitionskosten beträgt dieser Wert gerade mal 20 Prozent, bei den Fördersummen knapp 24 Prozent. Es kann konstatiert werden, dass weiterhin ein enormer Bedarf an Förderung im LAG-Gebiet vorhanden ist, der durch das zur Verfügung gestellte Budget im Rahmen des FOR nur unzureichend befriedigt werden kann. Weiterhin führte die unzulängliche Antragsbearbeitung insbesondere im Landesverwaltungsamt und der Investitionsbank zu erheblichen Verzögerungen, was in der Konsequenz auch eine besondere Brisanz im Hinblick auf die Zielerreichung der LES hat.

Bei Betrachtung der bisherigen Projektergebnisse je Handlungsfeld wird deutlich, dass beide Handlungsfelder durch die Akteure umgesetzt werden. Allerdings liegt der Schwerpunkt auf Handlungsfeld 1, da in diesem Bereich die weitaus größere Anzahl an Projektideen vorlagen sowie mehr Projektbewilligungen und auch höhere Fördersummen ausgesprochen worden sind. Zu berücksichtigen ist dabei aber die Tatsache, dass die Umsetzung der Handlungsfelder mit Projekten nur eine grobe Zuordnung darstellt. Ein Teil der Projekte setzt Zielsetzungen in beiden Handlungsfeldern um. Zu Vermeidung von Dopplungen ist jedoch eine eindeutige Zuordnung im Hinblick auf den Projektschwerpunkt erfolgt.

Hinsichtlich der Projektträgerschaft kann in der LAG eine gute Mischung aus Projekten von kommunalen Trägern sowie Wirtschafts- und Sozialpartnern konstatiert werden. Bei den Projekteinreichungen dominieren Vereine (24), vor Kommunen (19), Kirchen (18) und Privatakteuren (12). Bei den bewilligten Projekten sind Kommunen (10), Vereine (9) und Privatakteure (3) die größten Nutznießer. Kirchliche Projekte profitieren, gerade im Vergleich zur vorangegangenen Förderperiode, bislang hingegen eher weniger von LEADER. So ist bislang nur ein Projekt bewilligt und auch abgeschlossen worden. Insgesamt ist eine sehr gute Beteiligung von Projektträgern außerhalb der öffentlichen Verwaltung erkennbar.

Hinsichtlich der Erfahrungen mit dem Multifondsansatz muss festgestellt werden, dass gerade die Mittel aus dem ESF/EFRE - in Bezug auf die reine Anzahl der Projekte - bislang nur unzureichend in Anspruch genommen werden (vgl. Tab. 4). Während im ELER insgesamt 71 Projektskizzen bei der LAG eingereicht worden sind, waren es im ESF und im EFRE jeweils nur eine.

**Tab. 4: Übersicht der Projektumsetzung in den drei Fonds zum Stichtag 31.12.2017**

Projektstatus	ELER	ESF	EFRE
Projektskizzen LAG	71	1	1
Beschluss LAG	51	1	1
Projektanträge	27	1	1
VZM	8	0	0
bewilligt	14	1	0
abgeschlossen	11	0	0

Ein wichtiger Baustein der LES sind auch transnationale und gebietsübergreifende Kooperationsprojekte bzw. entsprechende Anbahnungen. Bis 2017 sind insgesamt drei transnationale und zwei gebietsübergreifendes Vorhaben durch die LAG beschlossen worden, von denen für drei Projekte die Antragsunterlagen vollständig eingereicht wurden. Die LAG war 2017 die erste in Sachsen-Anhalt, die für die Anbahnung eines transnationalen Kooperationsprojektes einen Zuwendungsbescheid erhalten hat. Weitere Bescheide lagen bis Ende 2017 nicht vor. Daher können an dieser Stelle auch keine Aussagen zu diesem speziellen Aspekt der Kooperation erfolgen. Die bisherigen Erfahrungen mit der Antragstellung sind jedoch als sehr aufwendig und bürokratisch zu beschreiben. 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. nicht realisierbar sind.

#### 4.2 Bewertung der Zielerreichung

Aufgrund der erstmalig mit der LES erstellten operationalisierten Ziele ist es nun 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. Daher werden die Beschreibungen und Bewertungen der Zielerreichung sowohl quantitativer als auch qualitativer Art sein.

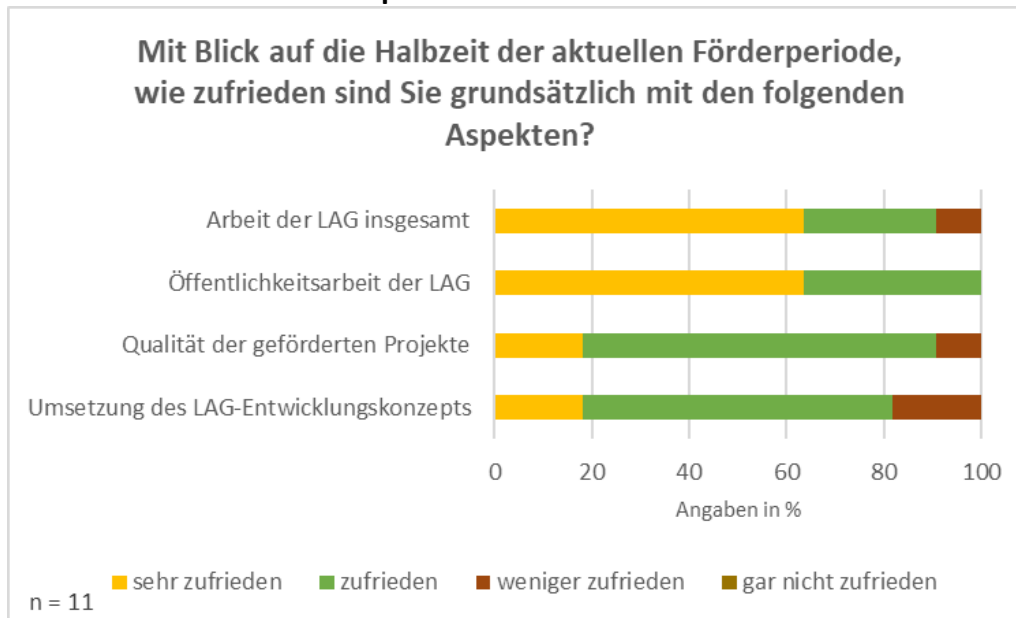
Zunächst werden das Gesamtkonzept und die Handlungsfelder näher betrachtet. Anschließend wird dargestellt, inwieweit es gelungen ist, die konkreten Ziele zu realisieren. In einem weiteren Abschnitt werden die Effekte der Vorhaben aus Sicht der Projektträger dargestellt.

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 Arbeit sowie der



Öffentlichkeitsarbeit der LAG zu sein. Mit der Qualität der geförderten Projekte und der Umsetzung des LAG-Entwicklungskonzeptes waren zwei Drittel hingegen „nur“ zufrieden.

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



In den folgenden Ausführungen dieses Berichtes wird insofern auch der Frage nachzugehen sein, warum diese Unterschiede bestehen und wie diese zu begründen sind. Ein Indiz dafür liefern weitere Erkenntnisse aus der Befragung und des Bilanzworkshops, denn hier äußerten sich die LAG-Akteure auch zu den Aspekten, die die Umsetzung der LES beförderten oder behinderten. Dabei kommen vorrangig eher negative Assoziationen wie die erhöhten bürokratischen Anforderungen sowie umfangreichere Verfahrensabläufe sowie komplexere Entscheidungsstrukturen und -verantwortlichkeiten in der neuen Förderperiode zum Ausdruck.

Folgende Zitate aus der Befragung belegen diese Einschätzung:

*„Zu lange Anlaufphase der Förderperiode. Zuviel unterschiedliche Entscheidungswege und -verantwortliche. Sehr bürokratische Antragsverfahren.“*

*„Durchschnittsbürger“ versteht die Fachsprache nicht mehr.“*

*„Sehr hoher und penibler Verwaltungsaufwand - extrem viel Papierkram.“*

*„ständig erhöhte bürokratische Anforderungen bremsen das Engagement“*

*„Die Arbeit der LAG und des Managements wird auf haarsträubende Art und Weise vom zuständigen Fördermittelgeber (Landesverwaltungsamt) konterkariert. Der bürokratische Aufwand steht in keinem Verhältnis zu den in Aussicht gestellten Fördermitteln.“*

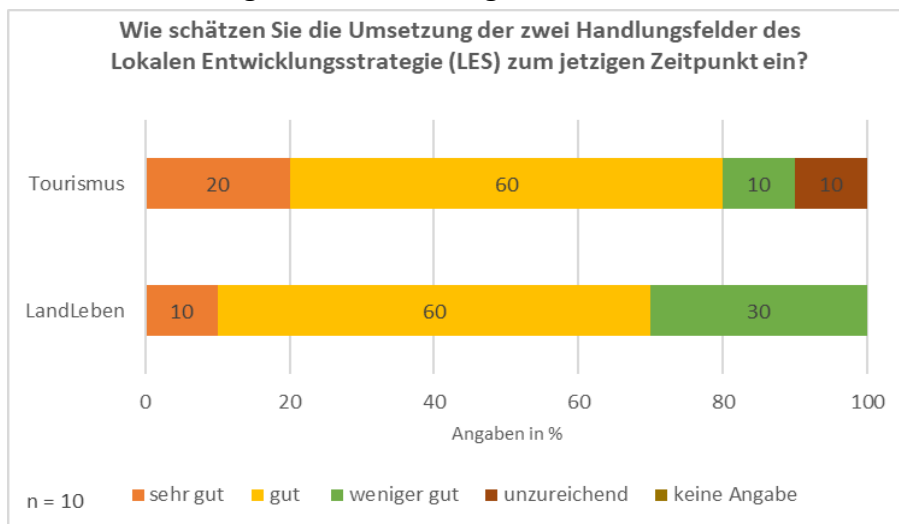
Positiv wird hingegen die lokale Verankerung und die Kleinräumigkeit der LAG gesehen.

Die nachfolgende Auswertung bezieht sich vor allem auf die Ebene der Handlungsschwerpunkte. Auf eine Zuordnung der Projekte zu den einzelnen Vorhabensbereichen wurde im Rahmen der

Evaluierung verzichtet, da die Ebene der Vorhabensbereiche für die Bewertung der Konzeptumsetzung zu differenziert ist. Weiterhin ist anzumerken, dass einige Projekte durchaus mehreren Handlungsfeldern zuzuordnen wären. Um Dopplungen zu vermeiden, ist nur die wichtigste Zuordnung gewertet worden.

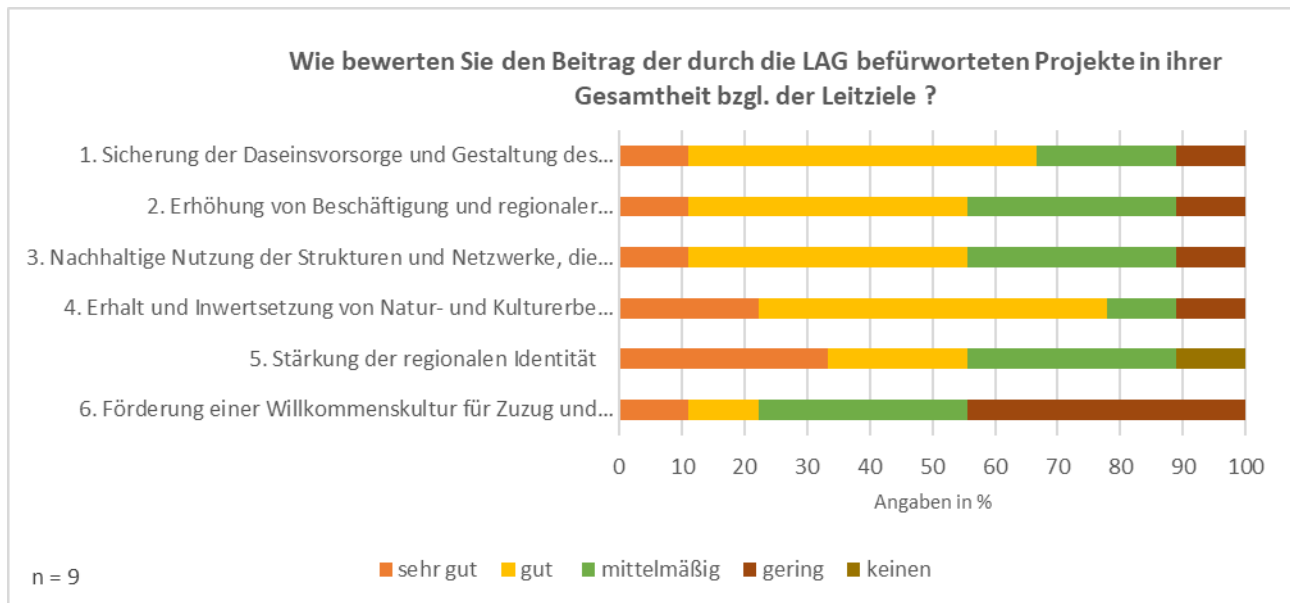
Die Auswertung der bewilligten und beantragten Projekte (Kap. 3.1) belegt eine relativ ausgewogene Umsetzung beider LES-Handlungsfelder, wobei im touristischen Bereich der Umsetzungsstand etwas höher ist. Die Einschätzung der Akteure zur Umsetzung der Handlungsfelder spiegelt dieses quantitative Ergebnis größtenteils wider (vgl. Abb. 6). Nur vereinzelt wurde in der Online-Umfrage indes angemerkt, dass der Fokus der Projekte zu stark auf den Tourismus ausgelegt ist.

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



Gefragt nach der Qualität der Projekte in Bezug auf die Leitziele der LES wird der Beitrag 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 (vgl. Abb. 7.). Alle weiteren Ziele werden im Hinblick auf die Wirkung über die Projekte geringer eingeschätzt. Das Ziel 6 (Förderung einer Willkommenskultur) wird insgesamt am schlechtesten bewertet. Diese Einschätzung deckt sich mit den bisherigen Zahlen zur quantitativen Auswertung der Projektumsetzung.

Einen Überblick über den Grad der Zielerreichung enthält Tab. 5. Jedes Handlungsfeld ist unterteilt in Handlungsfeldziele und Handlungsteilziele mit zugehörigen Indikatoren und Messeinheiten. Für die Jahre 2017 und 2020 sind in der LES Zielgrößen definiert worden. Im Rahmen der Projektträgerbefragung sind das Erreichen der jeweils gesetzten Zielgrößen für 2017 abgefragt und in der Darstellung summiert worden. Rot sind die Zielwerte, die unter 50 % der gesetzten Zielgröße liegen, gelb zwischen 50-80 %, und grün über 80 %. Es wird ersichtlich, dass in HF A die meisten Zielgrößen erreicht und teilweise sogar deutlich übererfüllt wurden.

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

Auch in Handlungsfeld B weisen einige Ziele eine deutliche Übererfüllung auf. Auch hier bestätigen sich die bisherigen Analysen zu der Umsetzung der Handlungsfelder. Betrachtet man die Ziele im Einzelnen, so kann festgehalten werden, dass von insgesamt 30 Teilzielen 11 umfänglich erreicht worden sind. Von den 48 Indikatoren betrifft das 18, die in Gänze oder darüber hinaus und 7 die teilweise erreicht werden konnten. Bei 23 Indikatoren fällt die Erfüllung negativ aus. Bei 18 Indikatoren ist der Wert 0%. Diese recht durchwachsene Bilanz der Zielerreichung ist auch ausführlich auf dem Bilanzworkshop diskutiert worden. Die Ursachen sind vielfältig. So ist mit der Erstellung der LES ein Projektvolumen von mehr 7,7 Mio. Euro gelistet worden. An diesen Größenordnungen hat sich auch die Zielerreichung orientiert. Das tatsächliche finanziell verfügbare Budget liegt deutlich unter dem Bedarf. Die gesetzten Zielwerte können damit praktisch nicht erreicht werden.

Weiterhin muss konstatiert werden, dass die notwendigen Förderrichtlinien bei der LES-Erstellung noch nicht bekannt waren. Letztendlich wurden die Richtlinien nicht so ausgestaltet, dass die gesetzten Ziele theoretisch erreicht werden können, da diverse Fördertatbestände nicht enthalten sind. Insgesamt ist es im gesamten LEADER/CLLD-Prozess zu Verzögerungen gekommen, da die Bearbeitungszeiten bei den Bewilligungsbehörden aufgrund des hohen Verwaltungsaufwandes länger andauern als angenommen. Zum Teil sind Projekte der Prioritätenliste 2016 erst 2017 bewilligt worden, entsprechendes gilt für die Prioritätenliste 2017, von der zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts immer noch nicht alle Vorhaben einen Zuwendungsbescheid erhalten haben.

Tab. 5: Zielerreichung der LES

	Handlungsfeldziel	Handlungsteilziel	Indikator	2017	Zielgröße laut LES	Grad der Zielerreichung	
					2017	2017	
<b>Handlungsfeld A</b>							
1	A.1 Das natürliche und kulturelle Erbe erhalten und schützen.	A.1.1 Erhalt und Sanierung identitätsstiftender historischer Bausubstanz	Bauwerke/Denkmale	7	3	233,3%	
2		A.1.2 Sicherung des barrierefreien Zugangs zu historischer Bausubstanz	Projekte	3	2	150,0%	
3		A.1.3 Stärkung von Natur-, Klima- und Ressourcenschutz	Bildungsmaßnahmen	0	2	0,0%	
4			Teilnehmer an Veranstaltungen	0	400	0,0%	
5			Projekte zur CO <sub>2</sub> -Einsparung	2	2	100,0%	
6		A.1.4 Stärkung der regionalen Identität	Projekte	7	4	175,0%	
8	A.2 Angebote des Aktiv- und Naturtourismus stärken und vernetzen.	A.2.1 Erweiterung des Angebots an Unterkünften	Neue Betten	0	10	0,0%	
9		A.2.2 Ausbau und Verbesserung der begleitenden touristischen Infrastruktur	Projekte zum Wegenetz	0	2	0,0%	
10		A.2.3 Entwicklung und Stärkung touristischer Angebote	Projekte zur Gestaltung von Knotenpunkten/ Wegeinfrastruktur (Rad, Reiten, Wandern, Wasser)	0	4	0,0%	
11			Neue Produkte	5	4	125,0%	
12		A.2.4 Themenspezifische Angebote erarbeiten, aufeinander abstimmen und gemeinsam vermarkten	Vernetzte Aktivitäten	4	3	133,3%	
13			Touristische Angebote, mit Bausteinen aus den Bereichen Natur, Kultur und Genuss	2	2	100,0%	
14			A.2.5 Erhöhung der touristischen Servicequalität	Teilnehmer an Qualifizierungen und Schulungen	0	20	0,0%
15			Projekte zur Verbesserung der Information	2	4	50,0%	
16		A.2.6 Angebote für barrierefreien Tourismus schaffen	Angebote	1	2	50,0%	
17		A.3 Kunst- und Kulturangebote entwickeln und vernetzen.	A.3.1 Aufbau von Vernetzungsaktivitäten im Kunst- und Kulturbereich	Regionale Vernetzungsprojekte	5	2	250,0%
18	Überregionale Vernetzungsprojekte		Beteiligte Akteure	4	1	400,0%	
19			50	6	833,3%		
20			A.3.2 regionale und überregionale Kunst- und Kulturlebensprojekte initiieren und umsetzen	Aktivitäten	13	4	325,0%
21	Besucher, Gäste		585	1.000	58,5%		
22			Vermarktungsaktivitäten	0	4	0,0%	
23	A.3.3 Verbesserung der Personalsituation in Museen, Kirchen und weiteren Kultureinrichtungen	Objekte mit Serviceverbesserung	0	3	0,0%		
24	A.4 Angebote für Naherholung und kulinarische Genüsse ausbauen.	A.4.1 Entwicklung und Erweiterung von touristischen Freizeitangeboten	Neue Angebote	5	4	125,0%	
25		A.4.2 Einrichtung und Stärkung gastronomischer Einrichtungen	Aktivitäten	2	2	100,0%	
26		A.4.3 Entwicklung und Stärkung gehobener kulinarischer Angebote	Angebote	0	3	0,0%	
27		A.4.4 Erzeugung und Vermarktung regionaler Produkte	Produkte	0	2	0,0%	
<b>Handlungsfeld B</b>							
28	B.1 Lokale Bildungs- und Beschäftigungsangebote stärken.	B.1.1 Entwicklung und Umsetzung von Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen	Neue Angebote	0	2	0,0%	
29			Teilnehmer	0	200	0,0%	
30		B.1.2 Stärkung der Bildungslandschaft durch Profilierung und Vernetzung	Partner im Netzwerk	0	5	0,0%	
31			Aktivitäten des Netzwerks (mind. zwei Beteiligte)	0	2	0,0%	
32			Neue Bildungsmodelle	0	1	0,0%	
33			B.1.3 Unterstützung von KMU zur Sicherung von Einkommen und Beschäftigung	Gesicherte Arbeitsplätze	0	10	0,0%
34	Unternehmen	0		4	0,0%		
35	B.2 Zusammenhalt fördern und Ehrenamt ausbauen.	B.2.1 Schaffung von Angeboten zu Integration und Inklusion	Maßnahmen	1	3	33,3%	
36			Geschaffene bzw. vermittelte Stellen	0	4	0,0%	
37		Projekte zur Schaffung barrierefreier Strukturen (baulich, kommunikativ)	1	2	50,0%		
38		B.2.2 Entwicklung und Unterstützung alternativer Modelle und Formen des Ehrenamts	Unterstützte Initiativen und Vereine	7	4	175,0%	
39	B.2.3 Ausbau und Erhalt von Einrichtungen für Vereine und ehrenamtliche Arbeit	Projekte	7	3	233,3%		
40		Nutzer	30	200	15,0%		
41	B.2.4 Entwicklung und Umsetzung von Strategien für die Förderung und die Gestaltung von Zuzug	Maßnahmen	1	2	50,0%		
42	B.3 Einrichtungen und Angebote der Daseinsvorsorge erhalten und stärken.	B.3.1 Schaffung neuer generationsübergreifender oder generationsspezifischer Freizeitangebote	Neue Angebote	4	4	100,0%	
43			Nutzer	110	200	55,0%	
44		B.3.2 Sicherung und Etablierung innovativer und dezentraler Angebote zur Versorgung, Betreuung und Kommunikation	Angebote	1	4	25,0%	
45	B.4 Attraktive Ortsbilder erhalten und gestalten sowie Funktionalität gewährleisten.	B.4.1 Inwertsetzung von leerstehender Bausubstanz durch Um- und Nachnutzung für Angebote der Daseinsvorsorge	Gebäude für neue Nutzungen	2	4	50,0%	
46		B.4.2 Erhalt und Verbesserung des baulichen Zustands bestehender Einrichtungen der Daseinsvorsorge	Projekte	6	2	300,0%	
47		B.4.3 Verbesserung des Wohnumfelds und Schaffung von Barrierefreiheit	Projekte	1	4	25,0%	
48		B.4.4 Heimat- und ortsbildprägende Gebäude und Elemente schützen und erhalten	Objekte	9	5	180,0%	

Deutlich erkennbar ist der Schwerpunkt von baulichen Investitionen bei den Projekten selbst. So sind die meisten Projekte auf Ausbau, Erhalt und Sanierung von Objekten in beiden Handlungsfeldern fokussiert. Zudem werden von den Akteuren in hohem Maße Vernetzungsaktivitäten forciert. Nicht-investive Vorhaben werden hingegen nur in begrenztem Maße umgesetzt und somit die zur Verfügung stehenden Mittel aus dem ESF nicht ausgeschöpft. Damit können auch die entsprechenden Zielsetzungen in der LES entsprechend nicht erfüllt werden. Bestätigt wurde diese Tatsache auch im Rahmen des Bilanzworkshops.

Grundsätzlich waren sich die Akteure aber einig, die in der LES verankerten Zielsetzungen im Hinblick auf das Jahr 2020 beizubehalten (vgl. Tab. 6), jedoch die Indikatoren nach oben oder unten hin anzupassen. Dabei wurden die nunmehr weitestgehend bekannten Förderrahmenbedingungen (z.B. verfügbarer FOR, Richtlinien, Bearbeitungszeiten) sowie bereits durchgeführte Beratungsgespräche für künftige Projektentwicklungen zu Grunde gelegt. Der entsprechende Vorschlag wurde durch die Mitglieder beschlossen. Ebenso wurden die Änderungen umgesetzt, die bei der Anerkennung der LAG als Empfehlungen genannt worden sind.

Tab. 6. Empfehlungen zur neuen Zielstruktur der LES bis 2020/2021

	Handlungsfeldziel	Handlungsteilziel	Indikator	2017	Zielgröße laut LES	Grad der Zielerreichung	Zielgröße laut LES	Empfehlung Zielgröße neu
					2017	2017	2020	2020
<b>Handlungsfeld A</b>								
1	A.1 Das natürliche und kulturelle Erbe erhalten und schützen.	A.1.1 Erhalt und Sanierung identitätsstiftender historischer Bausubstanz	Bauwerke/Denkmale	7	3	233,3%	8	12
2		A.1.2 Sicherung des barrierefreien Zugangs zu historischer Bausubstanz	Projekte	3	2	150,0%	5	7
3		A.1.3 Stärkung von Natur-, Klima- und Ressourcenschutz	Bildungsmaßnahmen	0	2	0,0%	5	2
4			Teilnehmer an Veranstaltungen	0	400	0,0%	1.000	100
5			Projekte zur CO <sub>2</sub> -Einsparung	2	2	100,0%	5	5
6		A.1.4 Stärkung der regionalen Identität	Projekte	7	4	175,0%	10	12
8	A.2 Angebote des Aktiv- und Naturtourismus stärken und vernetzen.	A.2.1 Erweiterung des Angebots an Unterkünften	Neue Betten	0	10	0,0%	25	25
9		A.2.2 Ausbau und Verbesserung der begleitenden touristischen Infrastruktur	Projekte zum Wegenetz	0	2	0,0%	5	2
10			Projekte zur Gestaltung von Knotenpunkten/Wegeinfrastruktur (Rad, Reiten, Wandern, Wasser)	0	4	0,0%	10	4
11		A.2.3 Entwicklung und Stärkung touristischer Angebote	Neue Produkte	5	4	125,0%	10	12
12		A.2.4 Themenspezifische Angebote erarbeiten, aufeinander abstimmen und gemeinsam vermarkten	Vernetzte Aktivitäten	4	3	133,3%	8	10
13			Touristische Angebote, mit Bausteinen aus den Bereichen Natur, Kultur und Genuss	2	2	100,0%	5	5
14		A.2.5 Erhöhung der touristischen Servicequalität	Teilnehmer an Qualifizierungen und Schulungen	0	20	0,0%	50	20
15			Projekte zur Verbesserung der Information	2	4	50,0%	10	4
16		A.2.6 Angebote für barrierefreien Tourismus schaffen	Angebote	1	2	50,0%	5	2
17		A.3 Kunst- und Kulturangebote entwickeln und vernetzen.	A.3.1 Aufbau von Vernetzungsaktivitäten im Kunst- und Kulturbereich	Regionale Vernetzungsprojekte	5	2	250,0%	6
18			Überregionale Vernetzungsprojekte	4	1	400,0%	3	4
19			Beteiligte Akteure	50	6	833,3%	18	80
20	A.3.2 regionale und überregionale Kunst- und Kulturerlebnisprojekte initiieren und umsetzen		Aktivitäten	13	4	325,0%	10	15
21			Besucher, Gäste	585	1.000	58,5%	3000	1.000
22			Vermarktungsaktivitäten	0	4	0,0%	12	4
23	A.3.3 Verbesserung der Personalsituation in Museen, Kirchen und weiteren Kultureinrichtungen		Objekte mit Serviceverbesserung	0	3	0,0%	8	3
24	A.4 Angebote für Naherholung und kulinarische Genüsse ausbauen.	A.4.1 Entwicklung und Erweiterung von touristischen Freizeitangeboten	Neue Angebote	5	4	125,0%	10	10
25		A.4.2 Einrichtung und Stärkung gastronomischer Einrichtungen	Aktivitäten	2	2	100,0%	5	5
26		A.4.3 Entwicklung und Stärkung gehobener kulinarischer Angebote	Angebote	0	3	0,0%	8	3
27		A.4.4 Erzeugung und Vermarktung regionaler Produkte	Produkte	0	2	0,0%	5	2
<b>Handlungsfeld B</b>								
28	B.1 Lokale Bildungs- und Beschäftigungsangebote stärken.	B.1.1 Entwicklung und Umsetzung von Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen	Neue Angebote	0	2	0,0%	5	2
29			Teilnehmer	0	200	0,0%	500	100
30		B.1.2 Stärkung der Bildungslandschaft durch Profilierung und Vernetzung	Partner im Netzwerk	0	5	0,0%	10	5
31			Aktivitäten des Netzwerks (mind. zwei Beteiligte)	0	2	0,0%	5	2
32			Neue Bildungsmodelle	0	1	0,0%	3	1
33		B.1.3 Unterstützung von KMU zur Sicherung von Einkommen und Beschäftigung	Gesicherte Arbeitsplätze	0	10	0,0%	20	10
34	B.2 Zusammenhalt fördern und Ehrenamt ausbauen.	B.2.1 Schaffung von Angeboten zu Integration und Inklusion	Unternehmen	0	4	0,0%	10	4
35			Maßnahmen	1	3	33,3%	10	3
36			Geschaffene bzw. vermittelte Stellen	0	4	0,0%	5	4
37			Projekte zur Schaffung barrierefreier Strukturen (baulich, kommunikativ)	1	2	50,0%	10	2
38		B.2.2 Entwicklung und Unterstützung alternativer Modelle und Formen des Ehrenamts	Unterstützte Initiativen und Vereine	7	4	175,0%	10	12
39	B.3 Einrichtungen und Angebote der Daseinsvorsorge erhalten und stärken.	B.2.3 Ausbau und Erhalt von Einrichtungen für Vereine und ehrenamtliche Arbeit	Projekte	7	3	233,3%	8	12
40			Nutzer	30	200	15,0%	500	200
41	B.4 Attraktive Ortsbilder erhalten und gestalten sowie Funktionalität gewährleisten.	B.2.4 Entwicklung und Umsetzung von Strategien für die Förderung und die Gestaltung von Zuzug	Maßnahmen	1	2	50,0%	5	2
42		B.3.1 Schaffung neuer generationsübergreifender oder generationsneuzugewandelter Freizeitangebote	Neue Angebote	4	4	100,0%	10	10
43		B.3.2 Sicherung und Etablierung innovativer und dezentraler Angebote zur Versorgung, Betreuung und Kommunikation	Nutzer	110	200	55,0%	500	200
44			Angebote	1	4	25,0%	10	4
45	B.4 Attraktive Ortsbilder erhalten und gestalten sowie Funktionalität gewährleisten.	B.4.1 Inwertsetzung von leerstehender Bausubstanz durch Um- und Nachnutzung für Angebote der Daseinsvorsorge	Gebäude für neue Nutzungen	2	4	50,0%	10	4
46		B.4.2 Erhalt und Verbesserung des baulichen Zustands bestehender Einrichtungen der Daseinsvorsorge	Projekte	6	2	300,0%	5	8
47		B.4.3 Verbesserung des Wohnumfelds und Schaffung von Barrierefreiheit	Projekte	1	4	25,0%	10	4
48		B.4.4 Heimat- und ortsbildprägende Gebäude und Elemente schützen und erhalten	Objekte	9	5	180,0%	15	18

### 4.3 Effekte auf der Projektebene

Die Möglichkeiten zur Realisierung von vielfältigen Projektideen aus dem ländlichen Raum sind durch den Multifondsansatz deutlich gestiegen. Gerade im Vergleich zur letzten Strukturfondsperiode sind weitaus mehr Fördertatbestände für Projektträger eröffnet worden. Gerade der ELER ermöglicht mit LEADER innerhalb und außerhalb Mainstream (LiM/LaM) die Chance, sowohl Standardvorhaben durchzuführen, wie 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). Bei der Mehrzahl (57%) der Projektträger entsprachen die Projektergebnisse der Erwartungshaltung, was auch als Indiz für eine gute Projektentwicklung und -umsetzung gewertet werden. Bei 29% waren die Effekte sogar besser als ursprünglich angenommen. Negative Erfahrungen wurde nur wenige gemacht (14 %).

**Abb. 8: Wirkungen der Projekte**



Zu konkreten Beschäftigungseffekten gab es insgesamt sieben Angaben. Allerdings wurde nur bei einem Projektträger eine sozialversicherungspflichtige Stelle für eine weibliche Angestellte geschaffen. In einem weiteren Projekt wurde ein Arbeitsplatz zumindest gesichert.

Gefragt nach den weiteren Effekten, die durch das geförderte Projekt entstanden sind, wurde die verbesserte öffentliche Wahrnehmung gelobt, die ein Vorhaben als LEADER-Projekt genießt. Weiterhin entstanden durch die erhöhte Aufmerksamkeit im Rahmen des Prozesses weitere Kooperationsmöglichkeiten, die sich positiv auf den Projekterfolg auswirkten. Neben den rein

monetären Effekten wird diesbezüglich der Mehrwert des LEADER-Prozesses mit seinen Kernpunkten Kooperation und Vernetzung mehr als deutlich herausgestellt.

### 4.3 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 ergeben 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 gegenwärtig der fondsübergreifende Ansatz sowohl durch die LAG-Mitglieder wie auch die Projektträger überwiegend positiv bewertet, wie die Befragung ergeben hat (vgl. Abb. 9).

**Abb. 9: Bewertung des fondsübergreifenden Ansatzes**



Somit wird die grundsätzlichen Möglichkeit, die der sog. Multifondsansatz, der nur von Sachsen-Anhalt in dieser Form umgesetzt wird, bietet, als sehr innovativ und gewinnbringend wahrgenommen. Nachgefragt nach der konkreten Einschätzung ergibt sich allerdings ein differenziertes Bild. So wird die gegenwärtige Umsetzung von LEADER/CLLD äußerst kritisch gesehen. Das theoretisch Mögliche wird nach Ansicht der Akteure durch die bisherige Praxis stark eingeschränkt. Der hohe bürokratische Aufwand, Richtlinien, die nicht eindeutig sind bzw. unverständlich für den Laien, die unterschiedlichen Antragsformalitäten und die Vielfalt an notwendigen Dokumenten, die bekannt sein müssen, werden kritisiert. So besteht der Wunsch nach einfacheren und transparenteren Antrags- und Abrechnungsverfahren. Insbesondere der Sanktionsmechanismus schürt auch Ängste bei den Projektverantwortlichen.



Folgende Zitate untermauern diese Feststellungen:

*„Der Ansatz Mittel aus den drei EU-Fonds bereitzustellen ist sehr gut, allerdings wurden seitens der Ministerien die Rahmenbedingungen für die Umsetzung (Bewilligung der Projekte usw.) nicht ausreichend geschaffen.“*

*„Der gesamte Prozess von der Antragstellung bis zu Auszahlung der Fördermittel ist viel zu langwierig und durch Hürden von Bürokratie behindert.“*

*„Es ist gut verschiedene Fördertöpfe nutzen zu können. Damit sind die Möglichkeiten vor Ort breiter aufgestellt und verschiedenste Partner fühlen sich dadurch angesprochen. Die Umsetzung von Seiten der Landesverwaltung war dadurch aber sehr schwierig. Eine solche Erweiterung/ Abstimmungsprozesse hätten vor dem LEADER/ CLLD Prozess 2014 -2020 bereits stattfinden müssen und nicht erst im bereits laufendem Geschäft (z.B. späte Bereitstellung von Antragsformularen etc.)“*

*„Für Außenstehende alles kaum noch nachvollziehbar. Für die Verantwortlichen und Antragsteller mitunter erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten.“*

*„Der reine Ansatz wird zunächst mit sehr gut bewertet; die praktische Umsetzung scheint ein Buch mit sieben Siegeln zu sein; das Zusammenführen der unterschiedlichen Fördertöpfe muss leichter werden; integrierte Entwicklungskonzepte benötigen zwingend eine integrierende Förderkulisse.“*

*„Die Mittel werden wohl transparent weitgehend nützlich verteilt, der bürokratische Aufwand ist aber schwer durchschau- und umsetzbar.“*

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 sogar in der letzten Förderperiode 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 scheiterte bislang an der fehlenden Bewilligung der EFRE-Mittel bis Ende 2017.

Insgesamt zeigt sich bei der Umsetzung, dass im Elb-Havel-Winkel die ESF-Mittel für nicht-investive Vorhaben nur unzureichend in Anspruch genommen werden. Einerseits bedarf es hierfür einer umfassenderen Sensibilisierung. Andererseits ist auch anzunehmen, dass von Seiten der Akteure „Berührungängste“ im Umgang mit dem ESF bestehen, da hier in persönlichen Gesprächen und auf Sitzungen oftmals negative Aspekte im Zuge der Abrechnung und aufwändigen Verwendungsnachweisführung genannt werden.

## 5. Organisation des Mitwirkungsprozesses und Vernetzung

### 5.1 Zusammensetzung und Arbeit der LAG

Die Lokale Aktionsgruppe (LAG) Elb-Havel-Winkel kümmert sich als Initiativgruppe um die transparente Umsetzung des LEADER/CLLD-Ansatzes im östlichen Bereich des Landkreises Stendal. Das räumlich und funktional zusammenhängende LAG-Gebiet umfasst die Hansestadt Havelberg und die Verbandsgemeinde Elbe-Havel-Land. Die 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. Aufgrund ihrer Randlage im äußersten Nordosten des Landes Sachsen-Anhalt, gelegen zwischen Elbe und Havel sowie den administrativen Grenzen zum Land Brandenburg, ist sie 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 ist dies einerseits Honorierung für ein jahrelanges Engagement im Rahmen des europäischen LEADER-Prozesses und zugleich Ansporn auch in der neuen Förderperiode innovative Aktionen und Projekte auf den Weg zu bringen.

Bereits seit 1994 arbeitet die LAG, ehemals unter dem Namen „Im Gebiet zwischen Elbe und Havel“, erfolgreich im Rahmen des europäischen LEADER-Ansatzes. Diese Arbeit wird seit der Neukonstituierung und Umbenennung der Gruppe 2014 in der aktuellen Förderperiode fortgesetzt. Da es inhaltlich unter anderem um eine nachhaltige Nutzung der positiven Effekte der Bundesgartenschau (BUGA) 2015 geht, hat sich die Aktionsgruppe das Motto „Heimat mit Zukunft – Der Elb-Havel-Winkel blüht auf“ gegeben.

Geleitet wird die LAG durch einen fünfköpfigen Vorstand. Die Entscheidungen trifft eine Mitgliederversammlung mit Vertretern aus Zivilgesellschaft, Verbänden und Vereinen, Unternehmen und engagierten Privatpersonen. Die LAG hat aktuell 27 stimmberechtigte Mitglieder, davon 20 aus dem Bereich der Wirtschafts- und Sozialpartner.

Die LAG arbeitet aktiv im Netzwerk LEADER Sachsen-Anhalt mit und misst der gebietsübergreifenden Zusammenarbeit einen hohen Stellenwert bei. Ein Vertreter des LEADER-Managements sowie der Vorsitzende nahmen in der Regel an den Arbeitsberatungen auf Landesebene teil.

Die Leitung der LAG obliegt dem fünfköpfigen Vorstand, mit jeweils einem kommunalen Vertreter aus den beiden hauptamtlich geleiteten Kommunen sowie drei WiSo-Partner 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 drei 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 Punktebewertung 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.

Gefragt nach dem Hauptgrund für die Beteiligung am LEADER-Prozess (vgl. Abb. 10) ist die Umsetzung eigener Projektideen mit Fördermitteln bei 58 % der Teilnehmenden die wichtigste Motivation. Knapp ein Drittel der Akteure (32 %) möchte auf regionale Entscheidungen Einfluss nehmen. Dieser Wert ist ein guter Beleg dafür, dass die LAG eine gefestigte Struktur hat, in denen Personen aktiv sind, die sich auch im Hinblick auf die Regionalentwicklung engagieren möchten.

**Abb. 10: Hauptgrund der Mitglieder für die Beteiligung am LEADER-Prozess**



Die LAG-Mitglieder sind der Meinung, dass vollständig oder überwiegend alle entscheidenden Partner vertreten sind, um den Entwicklungsprozess erfolgreich bestreiten zu können. Angemerkt wird aber auch, dass mehr Akteure aus Vereinen sowie „Träger der dörflichen Wertschöpfung“ involviert werden sollten.

Die LAG-Mitglieder treffen sich in regelmäßigen Abständen zu Sitzungen. So finden seit 2015 in der Regel zwei Mitgliederversammlungen im Jahr statt. Diese wurden häufig bei Projektträgern durchgeführt, um den LAG-Mitgliedern die Projekte 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 wurden auch die Bürgerinnen und Bürger 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 konnten.

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 LAGn 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 die zusammenfassende Darstellung für die Jahre 2016 und 2017 in Tabelle 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 Prozess bislang 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.

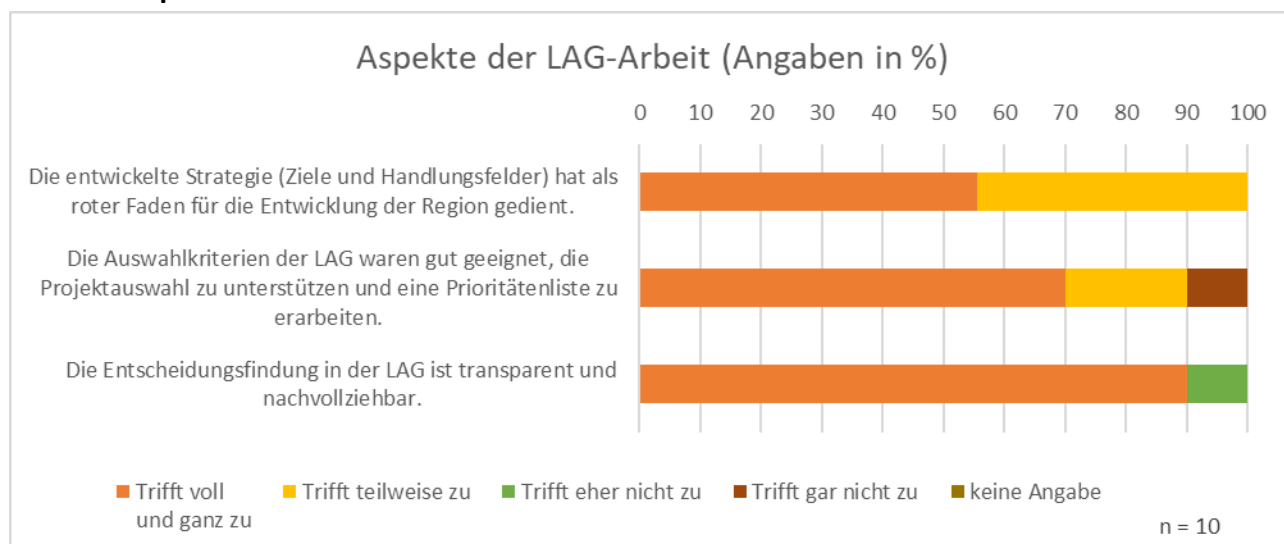
**Tab. 7: Quantitative Kriterien der Prozess- und Managementziele 2016/2017**

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

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. 11) wird deutlich, dass der eingeschlagene Weg mit der LES und den darin formulierten Auswahlkriterien für Projekte durch die Akteure positiv bewertet wird. 90 Prozent sind auch der Meinung, dass die Entscheidungsfindung transparent und nachvollziehbar ist. Das zeugt von einer hohen Vertrauensbasis innerhalb der Lokalen Aktionsgruppe. Insofern wurden durch die Akteure in der

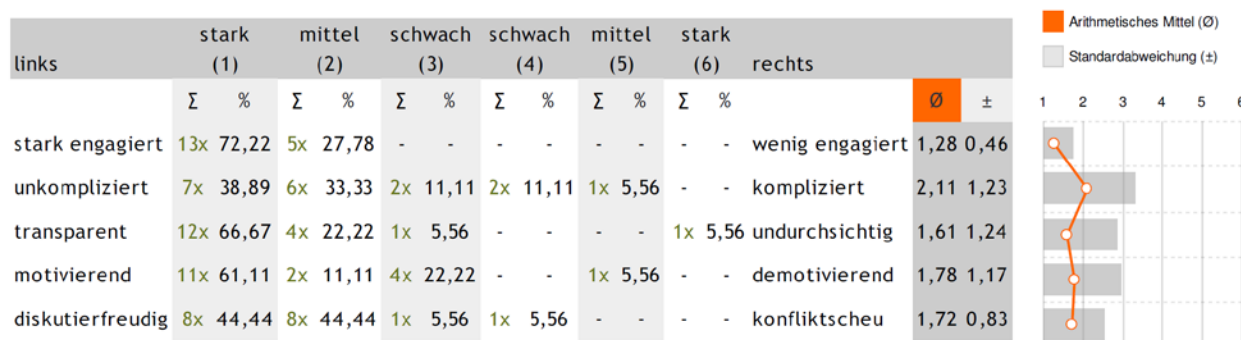
Mehrzahl keine Änderungen in der Organisationsstruktur sowie in den Verfahrensabläufen gewünscht und vorgeschlagen. Ein wesentliches Element von LEADER, der transparente Prozess zur Entscheidungsfindung anhand von Mindest- und Qualitätskriterien, ist insofern in der LAG gut verankert. Eine Änderung der Bewertungsmatrix ist nicht notwendig.

Abb. 11: Aspekte der LAG-Arbeit



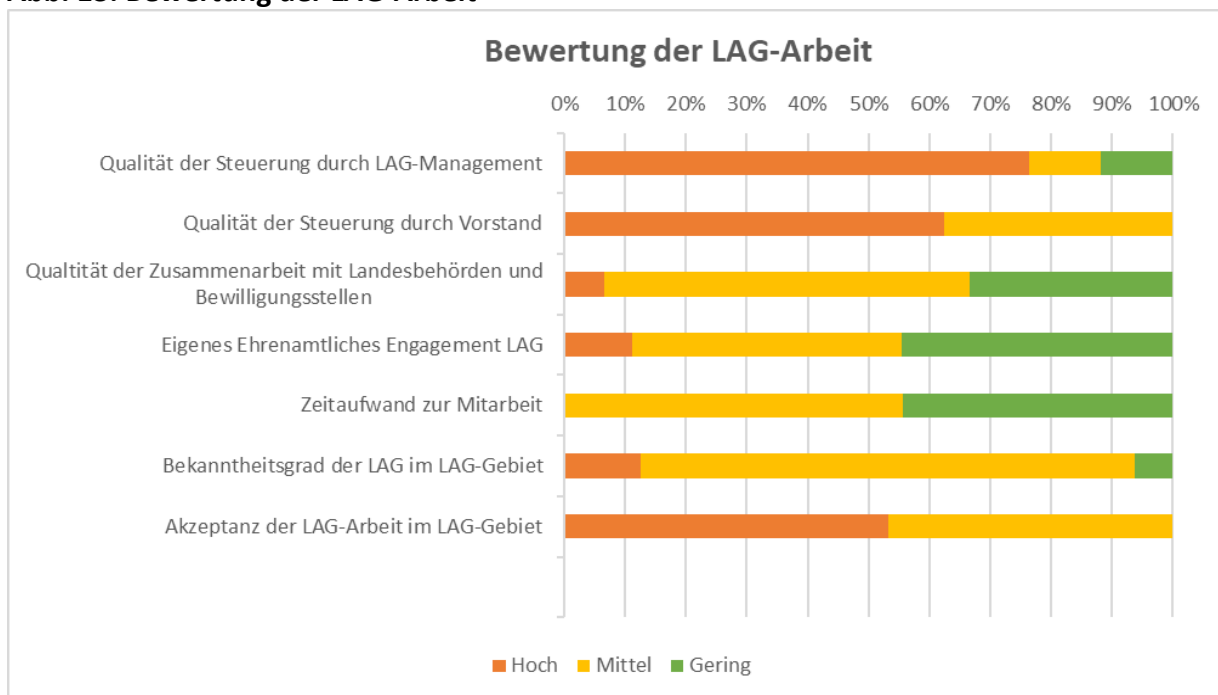
Darüber hinaus wurde die LAG-Arbeit hinsichtlich ausgewählter Eigenschaften durch die Mitglieder überwiegend positiv bewertet (vgl. Abb. 12). Danach ist sie eher „stark engagiert“, „transparent“ und „motivierend“ als das jeweilige Gegenteil hiervon. Allerdings gibt es eine stark abweichende Bewertung, die der LAG-Arbeit grundlegend mit negativen Assoziationen wie „undurchsichtig“, „demotivierend“ oder „kompliziert“ verbindet. Erklärbar wäre dies u.a. auch durch persönliche Betroffenheit im Zuge von Projekt ablehnungen innerhalb des LAG-Entscheidungsfindungsprozesses. Weiterhin schlägt sich die Komplexität des Multifondsansatzes auch in der allgemeinen Bewertung nieder. So ist die Standardabweichung beim Aspekt unkompliziert/kompliziert tendenziell in Richtung des negativen Wertes hin ausgerichtet.

Abb. 12: Bewertung der Eigenschaften der LAG-Arbeit



Die Akzeptanz und der Bekanntheitsgrad der LAG in der Region werden überwiegend als hoch oder mittel bewertet (vgl. Abb. 13). Die Befragten bekräftigen in ihren Aussagen auch, dass die LAG eine sehr gute Arbeit leistet. Vor allem die Qualität der Steuerung durch Management und Vorstand wird von drei Viertel bzw. zwei Drittel der Befragten als hoch eingeschätzt. Die Qualität der Zusammenarbeit mit Landesbehörden und Bewilligungsstellen wird indes nicht so positiv bewertet. In diesem Zusammenhang ist darauf zu verweisen, dass diese Institutionen in Gänze gemeint sind. In Gesprächen und Beratungen wird indes vor allem die bewährte Zusammenarbeit mit dem ALFF Altmark lobend hervorgehoben.

**Abb. 13: Bewertung der LAG-Arbeit**



Überwiegend positiv beurteilt wurden auch die Fragen nach der Unterstützung durch die LAG bzgl. verschiedener Fragestellungen im Rahmen der Projektbeantragung und Abwicklung. Am schlechtesten abgeschnitten hat bei dieser Frage die Beurteilung des bürokratischen Aufwands, der von der Mehrheit der Befragten als zu hoch eingeschätzt wird.

### 5.3 Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung

Ein weiterer Schwerpunkt des LES bezieht sich auf die Öffentlichkeitsarbeit. 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). Defizite gibt es lediglich bei der Videoproduktion, da diese nicht wie geplant 2017 realisiert werden konnten. Der für 2017 geplante Fachworkshop musste aufgrund der LiM/LaM-Harmonisierung auf 2018 verschoben werden.

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

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

Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit wird 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. Dies spiegeln auch die Ergebnisse der Befragung wider, wonach die Öffentlichkeitsarbeit von der überwiegenden Mehrheit der Befragten als sehr gut bis gut eingestuft wird (vgl. Abb. 16). 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, trotz einer relativ geringen Anzahl von ca. 250 Fans, Personen über die LEADER-Aktivitäten informiert, die höchstwahrscheinlich nicht die herkömmliche Internetseite ansteuern würden. Darüber hinaus informiert das LEADER-Management auf den vom Unternehmen LandLeute verwalteten Accounts in den Online-Netzwerken Twitter und Instagram über ausgewählte LAG-

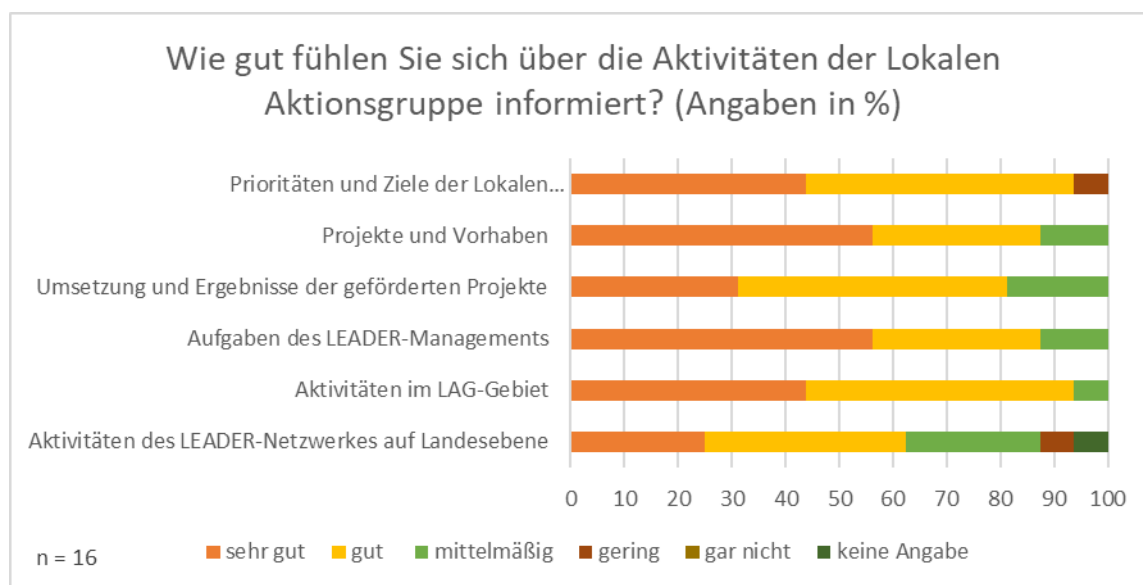


Aktivitäten. Durch Hinweise und Verlinkungen in den sozialen Medien auf die Internetseite der LAG konnten zudem die Zugriffszahlen enorm gesteigert werden.

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 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. Die Bereitstellung von Werbeatikeln oder gemeinsame Auftritte auf Messen und Veranstaltungen (z.B. Grüne Woche) sowie erfolgreich durchgeführte Bloggerreisen 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.

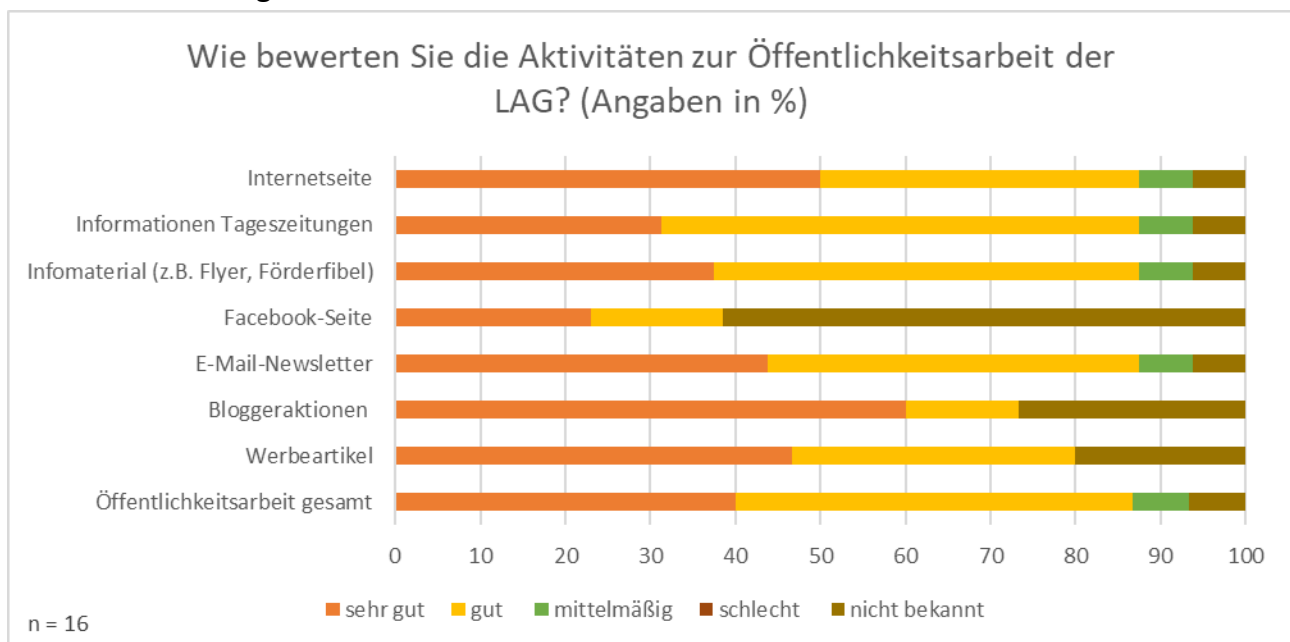
Insgesamt zeigt sich, dass die LAG mit ihrem Medienmix im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit erfolgreich gewesen ist. Dies bestätigt auch die Auswertung der Befragung in der deutlich wird, dass sich die LAG-Mitglieder überwiegend sehr gut bis gut über die Aktivitäten der LAG informiert fühlen (vgl. Abb. 14). Vergleichsweise weniger gut abgeschnitten hat die Information über die Aktivitäten des LEADER-Netzwerkes auf Landesebene. Dies ist verständlich, da der landesweite Austausch nicht im Fokus der Informationsstrategie stand. Zukünftig sollte überlegt werden, inwieweit dies verbessert und gegebenenfalls die Kommunikation und der Austausch zwischen den LEADER-Akteuren auf Landesebene erweitert werden kann.

**Abb. 14: Informationsintensität der LAG-Aktivitäten**



Insgesamt werden die Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit positiv bewertet (vgl. Abb. 15). Überrascht hat der geringe Bekanntheitsgrad der Facebookseite. Dies wird durch die Akteure weniger stark wahrgenommen als die konventionellen Informationsmedien. Betrachtet man die Altersstruktur der Befragten, relativiert sich das Ergebnis wieder, da diese Informationskanäle in der Regel von jüngeren Zielgruppen genutzt werden. Insofern kann davon ausgegangen werden, dass durch die breite Streuung der Kommunikationsmaßnahmen alle Altersgruppen erreicht werden.

**Abb. 15: Bewertung der Öffentlichkeitsarbeit**



Angesichts der Medienvielfalt war es daher richtig, auf verschiedene Kommunikationswege zu setzen. Denn nur auf diese Weise können LAG-Akteure aus allen Gesellschaftsschichten und Altersklassen zielgerichtet angesprochen werden. Allerdings wünschen sich die LAG-Akteure noch eine stärkere „Übersetzungsarbeit“, um die komplexen Förderinstrumente des Multifondsansatzes einem breiteren Zielpublikum näher zu bringen. Hier wären auch Best-Practice-Beispiele aus anderen LEADER-Regionen intensiver in die Kommunikationsmaßnahmen einzubauen, um die Möglichkeiten z.B. im ESF anschaulicher darzustellen und somit den Ideenfindungsprozess in der LAG zu befruchten.

Neben der Sensibilisierung der Bürgerinnen und Bürger stellt auch die Mitwirkung der LAG und des LEADER-Managements in regionale Netzwerke einen besonderen Schwerpunkt dar. So erfolgte eine regelmäßige Abstimmung mit der Kreisplanung des Landkreises Stendal und dem ILE-Regionalmanagement bei der Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark. Weiterhin hat sich das LEADER-Management aktiv in die Planung für das Integrierte (gemeindliche) Entwicklungskonzept für die Verbandsgemeinde Elbe-Havel-Land eingebracht.

## 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 Möglichkeiten des neuen Multifondsansatzes LEADER/CLLD durch die Akteure überwiegend begrüßt. Die damit verbundenen bürokratischen und verwaltungstechnischen Hindernisse sowie die gesamte Umsetzung dieses Prozesses auf Landesebene werden hingegen deutlich negativer bewertet. In diesem Zusammenhang muss auch konstatiert werden, dass die gesetzten Ziele nur zu einem geringen Teil erreicht wurden. Die wesentlichen Gründe liegen vor allem in den Verzögerungen des Bewilligungsprozesses sowie in dem geringen verfügbaren Budget. Die Aufstockung des FOR insbesondere im ELER gehört daher auch zu den zentralen Forderungen der Halbzeitbewertung.

Der LEADER/CLLD-Prozess in der LAG ist insgesamt dennoch erfolgreich gestaltet worden, was die bisherige Mittelbindung und die Befragung der Akteure eindeutig belegt. 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. Diese Aussagen wurden auch in der Detailanalyse bestätigt. Die wichtigsten Ergebnisse werden nachfolgend kurz zusammengefasst.

#### **Zielerreichung**

Nach Auswertung der Zielindikatoren für die einzelnen Handlungsfelder zeigt sich, dass aufgrund der o.g. Gründe insgesamt nur ein Teil der konkretisierten Ziele erreicht wurde. Die Umsetzung der beiden Handlungsfelder erfolgt weitestgehend gleichrangig, wobei das Handlungsfeld Tourismus auch in der Außendarstellung deutlich stärker wahrgenommen wird. Vor dem Hintergrund der nun bekannten (Förder-)Rahmenbedingungen und des verfügbaren begrenzten Budgets in Form des FOR wird für die weitere Laufzeit eine Anpassung der Zielstruktur empfohlen. Das bedeutet konkret, dass die Zielgrößen der Indikatoren sowohl nach oben als auch nach unten angepasst werden sollten.

In den Handlungsschwerpunkten, in denen zahlreiche Projekte umgesetzt worden sind, ist der Grad der Zielerreichung unterschiedlich zu werten. Besondere Erfolge sind bei der Sanierung, Inwertsetzung und Aufwertung von Gebäuden und Anlagen erreicht worden. Obwohl bisher nicht alle Handlungsfeldziele der LES umfassend realisiert werden konnten, so werden aus heutiger Sicht überwiegend die richtigen und wichtigen Themen der Region mit der LES angesprochen.

Der zukünftige Anspruch an die Gestaltungsmöglichkeiten und die Effekte, die durch LEADER/CLLD ausgelöst werden können, sollte aber realistisch und nicht zu hoch eingestuft werden, da die Entwicklung im LAG-Gebiet von vielen weiteren Faktoren abhängig ist, auf die LEADER/CLLD keinen bzw. nur einen geringen Einfluss hat.

#### **Organisationsstruktur**

Die Organisationsstruktur der LAG Elb-Havel-Winkel wurde mit der neuen Förderperiode geändert. So steuert seit 2015 ein fünfköpfiger Vorstand den LEADER/CLLD-Prozess. Die Akzeptanz dieser

neuen Struktur konnte stetig verbessert werden. Damit arbeiten die LAG-Gremien in der aktuellen Förderperiode sehr intensiv, wie die zahlreichen Sitzungen des Vorstands und der Mitgliederversammlung mit den dort gefassten Beschlüssen belegen. Der Finanzielle Orientierungsrahmen, der bisher durch das Land zur Verfügung gestellt wurde, konnte im ELER weitestgehend ausgeschöpft werden. Dies lässt den Schluss zu, dass die aufgebauten Strukturen geeignet sind, die Anforderungen des LEADER-Prozesses zu erfüllen. Dies bestätigen auch die Aussagen der Mitglieder hinsichtlich der Bewertung der LAG-Arbeit. Grundsätzlich ist die bisherige Partnerschaft, in der die wichtigsten regionalen Akteure vertreten sind, als ausgewogen beurteilt worden. Entscheidungsstrukturen und Bewertungsverfahren werden nicht in Frage gestellt.

### **Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung**

Die Öffentlichkeitsarbeit und die damit verbundene Sensibilisierung der Akteure ist ein wichtiger Bestandteil des LEADER-Prozesses, um über den gezielten Einsatz öffentlicher Gelder von EU, Bund und Land informieren zu können. Diese Aufgabe ist umfänglich wahrgenommen worden, wie die zahlreichen Aktivitäten auf diesem Sektor belegen. Die positive Bewertung durch die Mitglieder und die Projektträger zeigt, dass die verschiedenen Formen der Information die Empfänger erreicht haben. Hinsichtlich der Möglichkeiten mit CLLD auch Mittel aus dem ESF und EFRE zu nutzen, müssen die Akteure noch deutlicher sensibilisiert werden. Hier wird von den Akteuren auch ein größerer Input gewünscht.

Auch bei der generellen Aufmerksamkeit für LEADER sowie der Projektakquise spielt die Öffentlichkeitsarbeit eine Rolle, wenn auch nur eine von vielen. Hier zählen auch persönliche Kontakte bzw. Beratungen unterschiedlicher Institutionen zu den wichtigen Faktoren. Die Netzwerkarbeit in der Region sowie auf Landes- und Bundes- und EU-Ebene wird daher ein hoher Stellenwert beigemessen.

Neben der reinen Projektumsetzung und der finanziellen Unterstützung konnten durch LEADER/CLLD Nutzen bzw. Effekte unterschiedlicher Art generiert werden. Durch LEADER sind sich die Akteure der Besonderheiten dieses Gebietes bewusster geworden und es konnte neue Netzwerke aufgebaut werden. Diese Entwicklung bildet die Basis für zukünftige Aktivitäten zur Stärkung der Region, insbesondere im Hinblick auf das Innen- und Außenmarketing im Tourismusbereich. Die bereits erfolgreiche interkommunale Zusammenarbeit soll themenbezogen weiter ausgebaut werden.

## **6.2 Schlussfolgerungen für Fortsetzung der Förderperiode CLLD/LEADER 2014-2020 sowie die Fortführung nach 2020**

Grundsätzlich wird durch die Akteure der neue Multifondsansatz LEADER/CLLD überwiegend positiv bewertet. Kritisiert wird in sehr hohem Maße indes dessen Umsetzung. So besteht einhellig die Wahrnehmung vor Ort, dass seitens der Verwaltungsbehörden 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 viel zu langwierig und durch bürokratische Hürden behindert.

Die erfolgreiche LAG-Arbeit sollte in der weiteren Zeit der laufenden EU-Strukturfondsperiode fortgesetzt werden. Die Gebietskulisse hat Bestand, da sich die Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Hansestadt Havelberg und der Verbandsgemeinde Elbe-Havel-Land als geeignet und zielführend erwiesen hat. Aus den Ergebnissen der Evaluierung lassen sich Empfehlungen für die weitere Umsetzung der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) und die Arbeit der LAG ableiten. Wichtigster Punkt ist dabei die Anpassung der operationalisierten Ziele entsprechend der dargestellten Empfehlungen. Weiterhin sollen die LAG-Struktur und die Gremienarbeit mit Vorstand und Mitgliederversammlung in dieser Form fortgeführt werden.

In der kommenden Strukturfondsperiode sollte nach 2020 die LAG-Arbeit in der bewährten Form fortgesetzt werden. Die Gebietskulisse sollte aufgrund der starken lokalen Verankerung weiterhin Bestand haben. Die Ausrichtung der LES-Inhalte ist für die neue Förderphase sowohl an Bedarfe der Region als auch an Fördermöglichkeiten von EU, Bund und Land anzupassen. In diesem Rahmen ist auch zu diskutieren und zu entscheiden, ob die LAG in einen rechtsfähigen Verein umgewandelt wird bzw. andere Formen der Rechtssicherheit geschaffen werden. Dabei sind Finanzierungs-, Liquiditäts-, Haftungs- und Steuerfragen zu klären.

Um die Förderperiode 2014-2020 erfolgreich fortsetzen zu können, sind aber auch Änderungen bei den Verwaltungsbehörden und dem Landesverwaltungsamt nicht nur wünschenswert, sondern notwendig. Die Harmonisierung der Förderrichtlinien zu LiM/LaM war dazu ein erster notwendiger Schritt, wenngleich er in der Konsequenz nicht zu einer vollständigen Angleichung von Förderquoten in den relevanten Richtlinien geführt hat. Trotz der „Harmonisierung“ sind für die Akteure in den Regionen als auch für die vielen LAG-Ehrenamtlichen diese komplexen Strukturen und Vorschriften nicht mehr transparent. Eine „Gesamtschau“ auf die LAG-Projekte kommt auch von Seiten der Bewilligungsbehörden nicht mehr zustande. Der CLLD-Prozess, mit dem einerseits der Zugang zu den beiden Struktur- und Investitionsfonds ESF und EFRE geschaffen wird, hat andererseits die Verfahren spürbar bürokratisiert. Die bisherigen Erfahrungen des bisherigen LEADER- und CLLD-Prozesses belegen, dass – zumindest in der Zukunft – eine einheitliche LEADER/CLLD-(Rahmen-)Richtlinie notwendig ist.

Weiterhin bedarf es einer kontinuierlichen Bearbeitung der Förderanträge; dies fachlich versiert, aber auch mit Augenmaß. Gerade die LAG Elb-Havel-Winkel hat unter ständigem Wechsel der Sachbearbeiter/innen im Landesverwaltungsamt zu leiden gehabt. Ein derartiger „Bearbeitungsstau“ ist für den gesamten LEADER/CLLD-Prozess kontraproduktiv und darf sich in dieser Form nicht wiederholen. Insofern sollte auf Landesebene überprüft werden, wie der verwaltungstechnischen Aufwand im Einklang mit den entsprechenden EU-Verordnungen für die Projektträger reduziert werden kann.

Allen LEADER-Akteuren ist bewusst, dass eine ordnungsgemäße und wirksame Verwendung von Fördermitteln sichergestellt werden muss. Der Umfang dieser Regelungen hat in der aktuellen Förderperiode aber 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 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“. Durch die bisherige Praxis verliert der LEADER-Ansatz aber zunehmend an Akzeptanz bei den regionalen Akteuren. Insofern ist insbesondere für die Fortführung von LEADER nach 2020 auf EU- und Landesebene ein dringender Bürokratieabbau zu empfehlen. Verwiesen sei hier insbesondere auf die Aktivitäten zur Neuausrichtung der ELER-Förderung nach 2020 (ELER-RESET). Für die künftige Förderperiode ist deshalb eine grundlegende Überarbeitung aller ELER-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.