

# **Von der Strategie zur Aktion: Die Projektauswahl**

**“INNOVATION IM LÄNDLICHEN RAUM”**

**HEFT NR. 3**

**EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER**

*Diese Veröffentlichung ist das Ergebnis von dreierlei Aktivitäten der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER:*

- 1. Vorbereitung und Durchführung von Fallstudien über die Projektauswahl im Rahmen von LEADER I, aber auch von LEADER II in 7 europäischen Gebieten. Dabei handelt es sich um folgende LEADER-Gebiete:*
  - > Wexford im äußersten Südosten Irlands;*
  - > Ouest-Aveyron, Midi-Pyrénées, im Süden des französischen Zentralmassivs;*
  - > Sierra de Béjar y Sierra de Francia (Kastilien-Leon) und Serranía de Ronda (Andalusien), Spanien;*
  - > Capo Santa Maria di Leuca, Apulien (Italien);*
  - > Kozani (West-Makedonien) und Psiloritis (Kreta), Griechenland.*
- 2. ein Seminar zum Thema "Die Auswahl lokaler Projekte", das mit Teilnehmern aus fünf Ländern vom 5. bis 11. Mai 1997 in Grevena (LEADER-Gebiet Kozani) stattgefunden hatte.*
- 3. eine Analyse der Diskussionen und Schlußfolgerungen des Seminars. Zusätzlich wurden weitere Beispiele, v. a. aus South Devon & Dartmoor (England, Vereinigtes Königreich), Canal de Castilla (Kastilien-Leon, Spanien) und Guadiato (Andalusien, Spanien) untersucht.*

Diese Aktivitäten gehören zu den allgemeinen Aufgaben der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER, und sind im Zusammenhang mit der Förderung des Innovationstransfers in ländliche Gebiete zu sehen.

Für das Konzept und die Redaktion dieser Veröffentlichung zeichnen **Samuel Thirion** (INDE, Portugal) und **Gilda Farrell** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER) in Zusammenarbeit mit **Paul Soto** (Iniciativas Economicas, Spanien) verantwortlich. Die Durchführung des Seminars und die Fallstudien wurden von **Samuel Thirion** in Zusammenarbeit mit **Pierre Campagne** (IAM, Montpellier), **Carlo Ricci** (Agriteknica, Italien), **Michael Mernagh** (LEADER Wexford, Irland) und **Stavriani Koutsou** (Universität Saloniki, Griechenland), **Alessandra Pesce** (INEA, Italien), **Lorenzo Barbera** (CRESM, Italien) und **Maria-Christina Makrandréou** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER) koordiniert. **Yves Champetier** und **Jean-Luc Janot** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER) haben an der Endfassung dieses Berichts mitgewirkt. Verantwortlich für die Produktion: **Christine Charlier** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER/ AEIDL)

© 1998 Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL

**A.E.I.D.L.** - Chaussée Saint-Pierre 260 - B-1040 Bruxelles

Tel: +32 2 736 49 60 - Fax: +32 2 736 04 34

**E-mail:** leader@aeidl.be

**World Wide Web:** <http://www.rural-europe.aeidl.be>

# Inhalt

<b>Einführung</b>	<b>5</b>
<b>Kapitel 1</b>	<b>7</b>
<b>Die Art und Weise der Projektauswahl</b>	<b>9</b>
1.1 Verschiedene Fördermöglichkeiten	9
1.2 Arten von Projekten und Begünstigten	9
1.3 Die Auswahlkriterien	9
1.4 Die verschiedenen Schritte der Projektauswahl	11
1.5 Formen und Strategien zur Bekanntgabe der Kriterien	12
1.6 Zeitpunkt der Ausschreibungen	13
1.7 Anforderungen bei der Vorlage von Anträgen	13
1.8 Die Anwendung der Auswahlkriterien	14
1.9 Die Höhe der Förderbeträge	17
1.10 Differenzierte Ansätze	17
<b>Kapitel 2</b>	<b>19</b>
<b>Die Projektauswahl als Ausdruck einer Entwicklungsstrategie</b>	<b>21</b>
2.1 Je nach gebietsspezifischem Kontext unterschiedliche Ansätze	21
2.2 Eher Entwicklungsansatz als Bündelung von Verfahren	22
<b>Kapitel 3</b>	<b>25</b>
<b>Die Projektauswahl als Beitrag zur Mobilisierung in dem Gebiet</b>	<b>27</b>
3.1 Was versteht man unter "Mobilisierung in dem Gebiet"?	27
3.2 Lokale Partnerschaft und Projektauswahl	27
3.3 Die verschiedenen Phasen der Mobilisierung und der Projektauswahl	28
<b>Kapitel 4</b>	<b>29</b>
<b>Die Weiterentwicklung der Modalitäten für die Projektauswahl</b>	<b>31</b>
4.1 Die Entwicklung des institutionellen Umfeldes	31
4.2 Von den Aktionsgruppen eingeführte Änderungen	32
4.3 Schlußfolgerungen	33
<b>Kapitel 5</b>	<b>35</b>
<b>Optimale Gestaltung der Auswahlverfahren - ihre Auswirkungen auf die lokale Ebene</b>	<b>37</b>
5.1 Optimierung der Auswirkungen der ausgewählten Projekte	37
5.2 Optimierung der Auswahlverfahren zur Schaffung einer dynamischeren Entwicklung	38
5.3 Eine Gesamtvision der Auswirkungen	40
<b>Schlußfolgerungen</b>	<b>41</b>

**LAGE DER IN DIESEM BERICHT  
ERWÄHNTEN LEADER-GEBIETE**



**1** Wexford

**2** South Devon & Dartmoor

**3** Ouest-Aveyron

**4** Sierra de Béjar y Sierra de Francia

**5** Serrania de Ronda

**6** Guadiato

**7** Canal de Castilla

**8** Capo Santa Maria di Leuca

**9** Montagna LEADER

**10** Kozani

**11** Psiloritis

# Einführung

Bei der Umsetzung einer Initiative wie LEADER sind Arbeiten erforderlich, die auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen: Einerseits ist es notwendig, ein Maximum an Projekten zu initiieren; andererseits ist jedoch eine Auswahl dieser Projekte notwendig, um schließlich nur diejenigen zu fördern, die für die Entwicklung des gesamten Gebiets am interessantesten zu sein scheinen.

Aus diesem Grund sind die Ausschreibung [1] und die daran anschließende Projektauswahl zwei einander ergänzende Ansätze, die darauf abzielen, lokale Aktionsträger für die Entwicklung ihres Gebietes zu mobilisieren.

Je nach den Besonderheiten der verschiedenen LEADER-Gebiete können sie sehr verschiedene Formen annehmen und sich unterschiedlich auswirken: In Gebieten mit wenigen potentiellen Projekten oder einem gewissen Mißtrauen all dem gegenüber, was von der Öffentlichen Hand kommt, gilt es eher, Projekte anzuregen als auszuwählen. D.h., es handelt sich eher darum, den Projektverantwortlichen dabei zu helfen, daß ihre Projekte ausgewählt werden. In einem Gebiet mit einem großen Angebot potentieller Projekte erhält die eigentliche Auswahlphase zwar ein größeres Gewicht, aber, unabhängig davon, ob ihr Projekt in die engere Wahl kommt oder nicht, kann die Einbeziehung der lokalen Akteure in den Auswahlprozeß **ein Mittel sein, einen Konsens für die Entwicklungsstrategie im Gebiet zu erzielen**.

Im Vorfeld wirkt die Projektauswahl häufig wie eine rein verwaltungstechnische Aufgabe der lokalen Aktionsgruppen (LAG). Da die Aktionsgruppen bei der Projektauswahl gleichzeitig ihre strategischen Schwerpunkte umsetzen, erweist sie sich in der Praxis jedoch als interessantes Instrument, alle lokalen Aktionsträger zum gemeinsamen Handeln zu bewegen. In diesem Zusammenhang zeigt eine Analyse der Aktivitäten der LEADER-Gruppen vor Ort, daß sie besonders fähig sind, Methoden für die Projektauswahl zu entwickeln, die dem spezifischen Kontext jedes Gebiets und den besonderen Eckpunkten und Zielsetzungen jeder Gruppe entsprechen.

Diese Befähigung setzt indessen **flexible** Umsetzungsmodalitäten des Programms voraus. Zweifellos ist diese Flexibilität einer der Motoren für Kreativität und Innovation bei der Begleitung und Unterstützung der lokalen Entwicklung.

Außerdem hat die Einführung neuer, strikterer Vorschriften bei der Umsetzung von LEADER II zu neuen Sachzwängen geführt. In bestimmten Fällen haben diese Auflagen Möglichkeiten der lokalen Aktionsgruppen, neue Lösungsansätze zu erproben, beschränkt; manchmal führten sie sogar zu einer Art "Vereinheitlichung" der Auswahlkriterien. In mehreren Ländern erleichterten sie jedoch die Arbeit der Aktionsgruppen, deren Fördermittel viel genauer als unter LEADER I festgelegt wurden.

Im Zusammenhang mit der Projektauswahl ist auch die viel allgemeinere Frage nach der mit Blick auf ihre optimale Arbeitseffizienz wünschenswerten Autonomie der lokalen Aktionsgruppen zu klären. Damit sind die Beziehungen zwischen den lokalen Aktionsgruppen und den verschiedenen (regionalen, nationalen, europäischen) Verwaltungen, die sich an der Umsetzung der LEADER-Initiative beteiligen, zu regeln. Auch das institutionelle Umfeld der einzelnen Mitgliedstaaten bietet von Land zu Land unterschiedliche Rahmenbedingungen. Über diese Aspekte muß ebenfalls ein umfassender europäischer Gedankenaustausch stattfinden, um zu einer besseren Aufteilung von Verantwortung und zu geeigneteren Verfahren für die Begleitung lokaler Entwicklungsprojekte zu kommen. Diese Veröffentlichung möchte unter anderem einen Beitrag zu diesen Überlegungen leisten.

Darüber hinaus führt die Projektauswahl zu einer anderen, ebenso wichtigen Debatte für die lokalen Aktionsgruppen selbst: Da das Projekt einen Beitrag zur Umsetzung der Entwicklungsstrategie der Gruppe leisten muß, hat die Gruppe in der Tat zu prüfen, ob sie die selbst gesetzten Ziele anhand ihrer Auswahlkriterien erreichen kann. Wenn z.B. eines dieser Ziele in der Verbesserung der sozialen Kohäsion besteht, muß sie sich fragen, ob die benachteiligten Bevölkerungsgruppen wirklich Programmbegünstigte sind oder ob die Gruppe sich darauf beschränkt hat, die wirtschaftliche Effizienz der von ihr geförderten Maßnahmen zu prüfen. Besteht eines der Ziele darin, Aktivitäten besser im ganzen Gebiet zu verteilen, stellt sich die Frage, ob die umgesetzten Aktionen auch die am schlechtesten versorgten Teile des Gebiets erreichen.

## [1]

*In dieser Veröffentlichung werden die Begriffe "Aufforderung zur Einreichung von (Projekt-)Vorschlägen" und "Ausschreibung" gleichwertig verwendet. Die Begriffe "Träger", "Projektverantwortlicher" und "Begünstigter" sind ebenfalls Synonyme.*

Aufgrund der vielfältigen Situationen und Erfahrungen kann dieser Bericht nicht alle Methoden vorstellen, die den LEADER-Gruppen zur Ermittlung und Auswahl von Projekten zur Verfügung stehen. Diese Veröffentlichung ist eher als Zugang zu verschiedenen Ansätzen zu verstehen, um sie besser bewerten, einschätzen und abwägen zu können.

Er umfaßt fünf Kapitel:

- > Im ersten Kapitel werden die wichtigsten Elemente für die Projektauswahl ermittelt.
- > Im zweiten Kapitel wird anhand konkreter Beispiele gezeigt, daß die Projektauswahl im wesentlichen Ausdruck der Entwicklungsstrategie des Gebiets ist.
- > Im dritten Kapitel werden allgemeine Schlußfolgerungen über die Projektauswahl als Instrument zur Mobilisierung der Entwicklung vorgestellt.
- > Im vierten Kapitel wird die Bedeutung des veränderten Bezugsrahmens für Behörden und Aktionsgruppen bei der Projektauswahl behandelt.
- > Im fünften Kapitel werden die Vorbedingungen zur Optimierung der Effizienz des Auswahlprozesses auf lokaler Ebene erarbeitet.

## **Kapitel 1**

# **Die Art und Weise der Projektauswahl**





# Die Art und Weise der Projektauswahl

## 1.1 Verschiedene Fördermöglichkeiten

Projekte werden auf sehr unterschiedliche Art und Weise ausgewählt. Eine von ihnen ist die Ausschreibung mit anschließender Auswahl. Andere Möglichkeiten sind:

- > von den lokalen Aktionsgruppen selbst eingeleitete und umgesetzte Maßnahmen zur Mobilisierung, Information, Aus- und Fortbildung im Hinblick auf die regionale Entwicklung;
- > Maßnahmen (lokaler oder gebietsfremder) Dienstleistungsanbieter im Rahmen von frei mit der Aktionsgruppe vereinbarten Abkommen.

Die jeweilige Bedeutung dieser Maßnahmen ist von LEADER-Gruppe zu LEADER-Gruppe sehr unterschiedlich: Bestimmte Aktionsgruppen messen der direkten Förderung eine besondere Bedeutung bei und sehen hierfür bis zu 80% ihrer Haushaltsmittel vor. Dies gilt häufig für die strukturschwächsten Gebiete, in denen im Vorfeld Programme zur Mobilisierung und Motivierung notwendig werden, um mögliche Projektverantwortliche zu gewinnen. Dort sind Projekte vor allem mit Beispielcharakter zu entwickeln. Dies kann aber auch in den dynamischsten Gebieten der Fall sein, in denen zum Beispiel versucht werden soll, gemeinschaftliche Ansätze besser zu strukturieren, um die Zusammenarbeit von Aktionsträgern aus verschiedenen Sektoren zu erleichtern.

In anderen Situationen ist die Projektauswahl nach einer Ausschreibung vielversprechender: Dies gilt für Gebiete, in denen bereits zahlreiche potentielle Projektträger und eine ausgeprägte Eigeninitiative vorhanden sind.

## 1.2 Arten von Projekten und Begünstigten

Zwischen den LEADER-Gruppen bestehen ebenfalls große Unterschiede in Bezug auf die finanzierten Projekte und die Projektbegünstigten. Sogar innerhalb ein und derselben Gruppe können sich hier Unterschiede zeigen.

Die Projekte können öffentlicher oder privater Natur sein und dienen z.B. der Aufwertung von historischen Sehenswürdigkeiten, der Einrichtung von Freizeitanlagen, dem Zusammenschluß verschiedener Dienstleistungen "unter einem Dach" oder der Umstellung eines Privatunternehmens auf EDV. Für das Projekt können Privatpersonen,

Unternehmen, Genossenschaften, Vereine, öffentliche Einrichtungen usw. zuständig sein.

Die Strategie jeder lokalen Aktionsgruppe wird in der Art ihrer Projekte und Begünstigten ersichtlich.

Im Gebiet **Ouest-Aveyron** (Frankreich) waren 20% der LEADER I-Projekte Vorhaben von Kommunalverwaltungen, 27% waren Projekte anderer öffentlicher Einrichtungen, 24% wurden von Vereinen vorgeschlagen und 29% waren Projekte privater Träger. Mehr als 50% dieser Projekte betrafen "immaterielle" Investitionen (Produktentwicklung, -werbung und -förderung, Unterstützung und Beratung, strategische Beratung usw.).

## 1.3 Die Auswahlkriterien

Eine Analyse zeigt, daß die LEADER-Gruppen sehr vielfältige Auswahlkriterien verwenden. Diese Kriterien gelten sowohl für Projekte als auch für Projektverantwortliche und lassen sich in vier Kategorien unterteilen:

- > "**Kriterien zur Ablehnung von Projekten**" (entspricht das Projekt diesen Kriterien, wird es nicht berücksichtigt);
- > "**Einstufungskriterien**" (Kriterien, anhand derer die Projekte in eine Werteskala eingestuft werden können);
- > "**Bewertungskriterien**" (sie ermöglichen z.B. die Prüfung der Tragfähigkeit bzw. der Nachhaltigkeit des Projekts);
- > "**Kriterien der inhaltlichen Ausrichtung**" (je nach Projektart oder Stand der Umsetzung werden mit LEADER immaterielle Aspekte (Aus- und Fortbildung, technische Beratung, Marktstudien usw.) oder materielle Aspekte (z.B. Investitionsbeteiligungen) gefördert.

Weiterhin bestehen **quantitative** (z.B. Zahl der neu geschaffenen Arbeitsplätze) oder **qualitative** Auswahlkriterien (Grad der Innovation, Qualität der lokalen Partnerschaft usw.). Mit solchen qualitativen Kriterien können Aktionsgruppen nach der Beendigung der Ausschreibung, der Bewertung aller Anträge und unter Berücksichtigung der quantitativen Aspekte die eventuell noch notwendige Feinabstimmung vornehmen.

Im allgemeinen geben die Aktionsgruppen bei der Veröffentlichung der Ausschreibung in Faltblättern oder Pressemeldungen alle vorgesehenen Auswahlkriterien bekannt.

## M Ö G L I C H E   K R I T E R I E N

	projektgebundene Kriterien	trägergebundene Kriterien
<b>1 Positionierung in bezug auf das Gebiet</b> (Kriterien zur Ablehnung des Projekts)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Modellcharakter oder Innovationswert des Projekts;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sitz im Gebiet;</li> <li>&gt; Differenzierung je nach Ansiedlung im Gebiet;</li> </ul>
<b>2 Art der Initiative</b> (Kriterien zur Ablehnung oder zur inhaltlichen Ausrichtung des Projekts)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Investitionen: materielle / immaterielle Inv.;</li> <li>&gt; Inv. in Produktionsmittel (ja / nein);</li> <li>&gt; Einzelinv./ gemeinschaftliche Inv.;</li> <li>&gt; multisektorielle / sektorenbezogene Inv.;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Kategorien: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; natürliche Person: Alter, Geschlecht, Beruf;</li> <li>&gt; juristische Person: kollektiver, öffentlicher, privater Träger;</li> </ul> </li> <li>b) Beteiligung an einem gemeinschaftlichen Ansatz</li> <li>c) persönliche Motivation: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Familiensituation;</li> </ul> </li> </ul>
<b>3 Finanzkriterien</b> (Kriterien zur Ablehnung oder Bewertung des Projekts)	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Projektkosten;</li> <li>&gt; Tragfähigkeit;</li> <li>&gt; wirtschaftliche Rentabilität;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; finanzielle Beteiligung;</li> <li>&gt; Eigenfinanzierung;</li> <li>&gt; Kreditfähigkeit;</li> </ul>
<b>4 Qualität</b> (Einstufungskriterien)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Darstellung des Vorschlags: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Begründungen;</li> <li>&gt; Risikoanalyse;</li> </ul> </li> <li>b) Inhalt: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Kohärenz;</li> <li>&gt; Zukunftsbeständigkeit;</li> </ul> </li> <li>c) Auswirkungen auf das Gebiet: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Übereinstimmung mit den strategischen Entwicklungsschwerpunkten der Aktionsgruppen</li> <li>&gt; Übereinstimmung mit anderen im Gebiet geplanten Maßnahmen;</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Befähigung, das Projekt durchzuführen: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Erfahrungen in diesem Bereich (Know-How);</li> <li>&gt; Befähigung, die notwendigen Mittel aufzubringen (Finanzmittel u.a.);</li> </ul> </li> <li>b) Qualität der Partnerschaft: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Komplementarität / Synergien;</li> <li>&gt; Zusammenarbeit mit anderen Unternehmern / Vernetzung;</li> </ul> </li> <li>c) Einhaltung von Qualitätskriterien (Fortbildung, Normen, Qualitätscharta)</li> </ul>
<b>5 Auswirkungen auf die Gebietsentwicklung</b> (Einstufungskriterien)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) direkte Auswirkungen auf das Gebiet: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Arbeitsplätze;</li> <li>&gt; wirtschaftliche Diversifizierung;</li> <li>&gt; (multidisziplinäre) Integration von Aktivitäten und Sektoren;</li> <li>&gt; soziale Kohäsion;</li> <li>&gt; Wiederherstellung der kulturellen Identität;</li> <li>&gt; bessere Nutzung bzw. Aufwertung lokaler Ressourcen;</li> <li>&gt; Umkehrung sich verschlechternder Situationen (Umwelt usw.);</li> </ul> </li> <li>b) indirekte Auswirkungen auf das Gebiet: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Demonstrationscharakter / Multiplikatoreffekt</li> </ul> </li> <li>c) Wiederherstellung des Gleichgewichts im Gebiet;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Förderung bestimmter Bevölkerungsgruppen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zurückkehrende Migranten;</li> <li>• neue Projektverantwortliche;</li> <li>• Bewohner strukturschwacher oder weniger dynamischer Gebiete</li> </ul> </li> </ul>

## 1.4 Die verschiedenen Schritte der Projektauswahl

Die Projektauswahl steht immer in Zusammenhang mit vor- und nachgelagerten Phasen. Sie ist gleichzeitig Ziel und Ausgangspunkt für andere Schritte, mit denen sie untrennbar verbunden ist (vgl. *„Die Umsetzung des lokalen Entwicklungsprojekts: Erfahrungen aus LEADER I“*, Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL, 1995). Dazu gehören v.a.:

### > im Vorfeld

- die Ermittlung einer Entwicklungsstrategie;
- die Umsetzung dieser Strategie in strategische und operative Ziele;
- die Erarbeitung des "Programms zur Innovation im ländlichen Raum", das Schwerpunkte für Fördermaßnahmen, die dafür notwendigen Mittel, die Terminplanung usw. enthält.

### > im Nachhinein:

- die Bewertung der Projektdurchführung, damit werden v.a. die Berechtigung sowie die Effizienz des Projekts und die langfristige Wirkung des Ansatzes geprüft.

Häufig ist zu beobachten, daß diese Phasen nicht unbedingt linear oder in dieser Reihenfolge aufeinander folgen. Einige Gruppen haben zu Anfang noch keine klaren Strategien, sondern nur sehr allgemein gehaltene Schwerpunkte. Somit wird die Erarbeitung der Kriterien zur Projektauswahl zu einem Höhepunkt der Arbeit der Gruppe, denn durch die Festschreibung ihrer Prioritäten gibt sie sich implizit eine eigene Strategie.

Die Auswahlkriterien werden von den Aktionsgruppen vor der Bekanntgabe der Ausschreibung festgelegt. Während der Analyse der eingegangenen Projektanträge werden diese Kriterien häufig noch nachgebessert.

Die Genauigkeit dieser Auswahlkriterien hängt häufig davon ab, wie klar die strategischen und operativen Ziele und Vorbereitungsarbeiten der Aktionsgruppen sind. Je klarer und deutlicher die Kriterien sind, desto weniger Korrekturen werden im Nachhinein erforderlich.

Die Nachbesserung der Auswahlkriterien nach der Veröffentlichung der Ausschreibung kann sich jedoch als vorteilhaft erweisen:

- > Die Aktionsgruppe setzt auf Kreativität und möchte den Antragstellern die Möglichkeit einräumen, ihre Vorschläge so vollständig wie möglich einzubringen;
- > da die Aktionsgruppe nicht weiß, welche Vorschläge auf sie zukommen, möchte sie sich selbst eine Handlungsspanne einräumen (es ist denkbar, daß die eingereich-

ten Vorschläge sich nur auf einen Teil des Gebiets konzentrieren oder nur einen der Entwicklungsaspekte eines Sektors berücksichtigen).

**Eine Feinabstimmung der Kriterien kommt jedoch nur dann in Betracht, wenn dadurch die ursprünglichen Kriterien nicht in Frage gestellt werden: Sonst besteht Konfliktgefahr und die Möglichkeit, daß die Antragsteller auf LEADER-Mittel ihr Vertrauen in das Programm verlieren. Zahlreiche Aktionsgruppen sind indessen flexibel genug, um Projektvorschläge im Nachhinein so anzupassen, daß die in solchen Fällen notwendige Transparenz erhalten bleibt.** Dabei handelt es sich v.a. um Aktionsgruppen mit einem konstruktiven Ansatz, die die Mobilisierung als einen wesentlichen Aspekt der lokalen Entwicklungsstrategie ansehen.

Die Aktionsgruppe *Sierra de Béjar y Sierra de Francia* (Kastilien-Leon, Spanien) verfügt über verschiedene Korrekturmöglichkeiten für bereits eingereichte Projektanträge:

- > Bei Bau- oder Renovierungsprojekten von Infrastruktureinrichtungen (v.a. Unterkünfte für den ländlichen Fremdenverkehr) werden die Projektkosten geprüft und angepaßt, denn Antragsteller tendieren aufgrund einer Unkenntnis der möglichen Probleme bei der Umsetzung ihres Projekts leicht dazu, die notwendigen Beträge zu unterschätzen. Nach einer Neuberechnung der Kosten werden bestimmte Projekte abgelehnt, weil der Antragsteller seinen Eigenanteil an den notwendigen Finanzinvestitionen doch nicht übernehmen kann.
- > Bei Neubauprojekten (wie z.B. vor dem Bau einer gewerblichen Brauerei) holt die Aktionsgruppe selbst zusätzliche Informationen über die Tragfähigkeit des Projekts ein.

Sobald die Projektverantwortlichen ihre ursprüngliche Idee vorgelegt haben, kann die Aktionsgruppe sie ihren eigenen Schwerpunkten entsprechend umorientieren.

Bei Ausschreibungen für die Entwicklung des Fremdenverkehrs setzt sie z.B. im Rahmen der Renovierung historischer Bausubstanz verstärkt auf die Einrichtung neuer ländlicher Unterkünfte und auf eine Erweiterung des Kulturangebots usw., um für Touristen attraktiver zu werden.

Aus diesem Grund hat die Aktionsgruppe jedes Jahr einen Zeitraum von zwei Monaten für die informelle Vorstellung von Angeboten und Ideen in bestimmten Bereichen vorgesehen. Sobald die Vorschläge eingehen, berät die Aktionsgruppe die Antragsteller und trifft eine erste Vorauswahl. Erst dann werden die Projektverantwortlichen, deren Projekte in der Vorauswahl berücksichtigt worden sind, gebeten, einen formellen Antrag einzureichen.

Die folgende Tabelle führt anhand der Erfahrungen der LEADER-Gruppen einerseits die Argumente auf, die im allgemeinen (vor der Ausschreibung) als Grundlage zur Er-

mittlung der Ausschreibungskriterien dienen und andererseits die Kriterien, die nach der Ausschreibung zur Präzisierung und Vervollständigung bestimmter Einzelheiten notwendig sind.

<b><u>FESTSTEHENDE UND NACHBESSERUNGSFÄHIGE KRITERIEN</u></b>		
	<b>Kriterien stehen fest</b>	<b>Kriterien können nachgebessert werden</b>
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Garantie für Transparenz;</li> <li>&gt; Möglichkeit, bestimmte Vorschläge von Anfang an auszuschließen;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Möglichkeit, das Projektangebot besser zu berücksichtigen;</li> </ul>
In welchen Fällen ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; zur Förderung bestimmter Projektarten (in strategischen Schlüsselsektoren, von bestimmten Trägern usw.);</li> <li>&gt; wenn die Angebote der Projektträger in bezug zu den verfügbaren Mitteln zu teuer sind;</li> <li>&gt; im Falle lokaler Konflikte;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; wenn die Strategien zur Gebietsentwicklung noch nicht ausreichend geklärt sind;</li> <li>&gt; wenn die Aktionsgruppe die Innovationspotentiale der Projektverantwortlichen noch nicht genau kennt;</li> </ul>
Art der Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; quantitative, qualitative, methodische, beschränkende usw. Kriterien;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; bestimmte qualitative Bewertungskriterien (wie z.B. Innovationswert eines Projekts);</li> <li>&gt; geographische Aufteilung im Gebiet;</li> <li>&gt; Aufteilung nach Art der Träger;</li> <li>&gt; Kosten (in bestimmten Fällen).</li> </ul>

## 1.5 Formen und Strategien zur Bekanntgabe der Kriterien

Bei der Bekanntgabe der Kriterien für die Projektauswahl sind mehrere Möglichkeiten zu unterscheiden: v.a. die Bekanntgabe in der **breiten Öffentlichkeit** und die **gezielte**, persönlich gestaltete Bekanntgabe:

- > Die Bekanntgabe in der breiten Öffentlichkeit bedient sich v.a. der Medien (Printmedien, Funk und Fernsehen), der Plakatwerbung und öffentlicher Informationsveranstaltungen.
- > Im zweiten Fall sind Hausbesuche und direkte PR-Arbeit bei denjenigen notwendig, die als interessante Projektträger angesehen werden.

In zahlreichen Fällen werden beide Möglichkeiten zur Bekanntgabe jedoch miteinander verbunden: Durch die Bekanntgabe in der breiten Öffentlichkeit handeln die Aktionsgruppen transparent und vermeiden so eventuellen

Druck von außen. Persönlich gestaltete Formen der Bekanntgabe (Besuche, Informationsveranstaltungen, Unterstützung der Antragssteller bei der Vorbereitung der Anträge, methodologische Unterstützung, im Vorfeld Organisation gemeinschaftlicher Ansätze usw.) ermöglichen jedoch eine stärkere Mobilisierung der Projektverantwortlichen und gewährleisten eine gezieltere Ausrichtung der Projekte.

Häufig geben die Aktionsgruppen selbst die Ausschreibungskriterien bekannt; es besteht aber auch die Möglichkeit, auf externe Vermittler zurückzugreifen.

*Im Rahmen von LEADER II hat die Aktionsgruppe **Sierra de Béjar y Sierra de Francia** (Kastilien-Leon, Spanien) eine gute Informationskampagne über die Eckpunkte ihrer Entwicklungsstrategien durchgeführt:*

- Sie hat 2 500 Prospekte zur Vorstellung der LEADER-Gruppe und ihres Programms erarbeitet und verteilt; im

Vorstellungstext wurden bereits bestimmte Kriterien, wie der innovative Charakter der vorgeschlagenen Projekte und die Einhaltung der Prioritäten des Programms der Aktionsgruppe zur Innovation im ländlichen Raum erläutert;

- > 9 Werbespots im lokalen Radio;
- > 3 Anzeigen in 3 Lokalzeitungen;
- > Mailing eines Briefs und einer Broschüre an 97 lokale Organisationen und an 200 Privatpersonen;
- > 5 Informationsveranstaltungen in den verschiedenen Kleingebieten;
- > 4 sektorielle Informationsveranstaltungen.

## 1.6 Zeitpunkt der Ausschreibungen

Eine Reihe von Ausschreibungen sind während der ganzen Laufzeit des LEADER-Programms zugänglich. Andere wiederum setzen relativ kurzfristig Termine für die Vorlage der Anträge fest; in wieder anderen Fällen finden turnusmäßig neue Ausschreibungen statt. Die folgende Tabelle enthält einige Überlegungen darüber, welche Zeitpunkte sich am besten für Ausschreibungen eignen.

### ZEITPUNKT DER AUSSCHREIBUNG

Aufruf zur Einreichung von Vorschlägen	Eine Ausschreibung zu Beginn des Programms	Ausschreibungen während der gesamten Programmlaufzeit oder einmal jährlich
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; schnelle Umsetzung;</li> <li>&gt; starke, aber punktuelle Mobilisierung von Projekt-verantwortlichen;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; mehr Flexibilität;</li> <li>&gt; bieten ungenügend vorbereiteten Akteuren bessere Vorbereitungsmöglichkeiten;</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; bietet Projektträgern nur wenig Zeit zur Vorbereitung ihres Antrags;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; der Mobilisierungseffekt kann mit der Zeit nachlassen;</li> </ul>
<b>Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Aufruf an spezifische sozio-professionelle Gruppen;</li> <li>&gt; Begrenzung der Zahl von Projektträgern (z.B. bei beschränkten Mitteln);</li> <li>&gt; Durchführung der Maßnahme innerhalb einer bestimmten Frist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Auslösung eines Demonstrationseffekts bei der Bevölkerung und Stimulierung neuer Vorschläge;</li> <li>&gt; Umsetzung von Aktionen zur Fortsetzung bereits eingeleiteter Maßnahmen.</li> </ul>

## 1.7 Anforderungen bei der Vorlage von Anträgen

In bestimmten Fällen müssen die Antragsteller sofort sehr detaillierte Anträge einreichen.

Andererseits sind auch Situationen bekannt, in denen die Anträge sehr einfach sind: es handelt sich eher um Absichtserklärungen, die anschließend von den begünstigten Antragstellern zusammen mit der Aktionsgruppe ausgearbeitet werden (dieses Verfahren wird z.B. von zahlreichen irischen und schottischen LEADER-Gruppen benutzt). **Um effizient zu sein, erfordert diese Form der Antragstellung allerdings eine professionelle Begleitung, außerdem sind schwerfällige Antragsverfahren, die Projektträger entmutigen könnten, zu vermeiden.**

Die Aktionsgruppe prüft den ersten Projektvorschlag und erarbeitet Vorschläge für den Projektverantwortlichen, um den Innovationswert seines Projekts zu verbessern, um das Projekt alternativen Förderstellen vorzulegen oder um ihm Fortbildungsmaßnahmen vorzuschlagen. Zwischen diesen beiden Extremen bestehen eine ganze Reihe von Abstufungen.

*Die Aktionsgruppe **Sierra de Béjar y Sierra de Francia** fordert erst nach der Vorauswahl (z.B. bei der Ausschreibung 1996 30 Projekte aus 120 Anträgen) die Vorbereitung eines detaillierten Antrags (einschl. technischer Untersuchungen, vorgeschriebener Genehmigungen usw.).*

### DETAILLIERTE ODER EINFACHE ANTRÄGE ?

System	sofort detaillierte Anträge	zunächst einfache Anträge
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; niedrigere Bearbeitungskosten (leichter mit EDV zu bearbeiten);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; umfassendere Sammlung von Ideen und Interessen;</li> <li>&gt; unumgänglich, um benachteiligtere Zielgruppen zu erreichen;</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; entmutigt bestimmte Antragsteller;</li> <li>&gt; kann zum Ausschluß kleiner Projekte führen;</li> <li>&gt; begünstigt die am besten vorbereiteten Antragsteller;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; erfordert mehr Arbeit zur Mobilisierung der Begünstigten;</li> <li>&gt; zeitaufwendiger;</li> </ul>
<b>Zielsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; besseres Kennenlernen der Begünstigten;</li> <li>&gt; Auswahl zwischen einer großen Zahl Projektverantwortlicher;</li> <li>&gt; größere Sicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Förderung neuer Ideen;</li> <li>&gt; Vertrauen zu den potentiellen Begünstigten schaffen;</li> <li>&gt; Unterstützung der schwächsten Antragsteller.</li> </ul>

## **1.8 Die Anwendung der Auswahlkriterien**

Hier sind alle oder fast alle Möglichkeiten von den kompliziertesten, formalsten bis zu stark vereinfachten Antragstellungen denkbar. Aber ein sehr wesentlicher Aspekt unterscheidet die lokalen Aktionsgruppen: der Einsatz eines **Bewertungssystems**.

### **a) Ein Bewertungssystem nach Punkten**

Ein Punktesystem zur Projektauswahl stellt viele Vorteile dar:

- > es ermöglicht die Ausgestaltung und Gewichtung der Kriterien;
- > es vereinfacht die Bearbeitung der Anträge;
- > es ist bei der Bearbeitung einer großen Zahl bzw. sehr dringender Anträge (oder wenn Druck auf die LAG ausgeübt wird) besonders hilfreich und sogar unumgänglich.

Es erschwert jedoch die Einschätzung bestimmter Qualitätsaspekte der vorgelegten Projekte sowie die Gewichtung der einzelnen Kriterien im Vorfeld der Projektauswahl.

### **Ein Beispiel für ein Bewertungssystem: Guadiato (Spanien)**

Die Aktionsgruppe **Guadiato** (Andalusien, Spanien) wählt die Projekte anhand eines Bewertungssystems mit 7 Kriterien und einem Gesamtwert von 8 Punkten aus, die folgendermaßen vergeben werden:

- > 2 Punkte für die Übereinstimmung des Projekts mit den Zielen des lokalen LEADER-Programms, für seinen Innovationswert und seinen Beitrag zur Entwicklung des gesamten Gebiets;
- > 1 Punkt für den Beitrag des Projekts zum Abbau territorialer bzw. produktionsbezogener Ungleichgewichte;
- > 1 Punkt für von den Projektträgern gebotenen Garantien;
- > 1 Punkt für die produktive Nutzung lokaler Ressourcen,
- > 1 Punkt für die Schaffung von Arbeitsplätzen;
- > 1 Punkt für die Modalitäten zur Umsetzung des Projekts;
- > 1 Punkt für den Multiplikatoreffekt des Projekts.

Diese Punkte werden auf der Grundlage von Bewertungssparametern für jedes Kriterium berechnet, die in nachstehender Tabelle aufgeführt sind.

## Das Bewertungssystem der lokalen Aktionsgruppe Guadiato (Andalusien, Spanien) für die Projektauswahl

Kriterien	Indikatoren	Wert
1- technisch-wirtschaftliche und finanzielle Tragfähigkeit des Projekts	1.1- Investition 1.2.- Eigenmittel und Solvenz 1.3- • Geschäftsstrategie [1] • andere Indikatoren: finanzielles Gleichgewicht	Ja — Nein Ja — Nein Ja — Nein Ja — Nein
2- Berücksichtigung der Ziele des Programms, Innovationswert und Beitrag zur integrierten Gebietsentwicklung	2.1- für die Entwicklung des Produktionssektors interessantes Thema 2.2- Innovationswert • neue Technologien • neue Produkte • neue Verfahren 2.3- Nutzung bestehender Infrastrukturen 2.4- Beispielhaftigkeit 2.5- für die Gemeinwesenentwicklung motivierend 2.6- Einhaltung der Auflagen und Normen in den Bereichen: • Stadtplanung • Umweltschutz • Landschaftsschutz • Schutz des ländlichen Kulturerbes	0 — 0,4 0 — 0,3 0 — 0,3 0 — 0,3 0 — 0,4 0 — 0,3 <b>2 PUNKTE</b>
3- Beitrag zur Korrektur des Entwicklungsungleichgewichts des Gebiets und seiner Produktion	3.1- Unternehmerische Diversifizierung: Sektoren und Aktivitäten 3.2- Je nach Art der Investition Ansiedlung in einem vorrangigen Kleingebiet 3.3- Komplementarität zu anderen Sektoren 3.4- Vermarktung oder Bestimmung der Produktion: • lokaler Markt • Märkte der Provinz • andere Märkte	0 — 0,25 0 — 0,25 0 — 0,25 0 — 0,25 <b>1 PUNKT</b>
4- Garantien der Projektträger	4.1- Vorgeschichte der Projektträger und des Unternehmens 4.2- Garantie für die Kontinuität von Aktivitäten und deren Umsetzung	0 — 0,7 0 — 0,3 <b>1 PUNKT</b>
5- Einsatz lokaler Produktionsfaktoren	5.1- Ursprung und Verarbeitung lokaler Produkte 5.2- Beziehungen zu Zuliefer-unternehmen aus der Region	0 — 0,6 0 — 0,4 <b>1 PUNKT</b>
6- Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen	6.1- für Gruppen, die bei der Eingliederung auf dem Arbeitsmarkt Schwierigkeiten haben 6.2- direkte Schaffung von Arbeitsplätzen: • Arbeitnehmer mit Vollzeitverträgen • Saisonarbeitnehmer • Selbständige Arbeitnehmer 6.3- Schaffung von indirekt damit zusammenhängenden Arbeitsplätzen 6.4- Einbeziehung von Bildungsprogrammen	0 — 0,25 0 — 0,25 0 — 0,25 0 — 0,25 <b>1 PUNKT</b>
7- Modalitäten zur Umsetzung des Projekts	7.1- Angemessene Investitionen: • erste Niederlassung • Ausweitung • Modernisierung • Auslagerung eines gebietsfremden Unternehmens	0 — 1 <b>1 PUNKT</b>
8- Multiplikatoreffekt	8.1- vertikale Integration oder Integration in den Sektor	0 — 1 <b>1 PUNKT</b>

[1] Im Maße des Möglichen umfaßt die Geschäftsstrategie folgende Aspekte: Prüfung des Produkts oder der Dienstleistung, Marktstudie, Entwicklung der Nachfrage, Analyse der Konkurrenten, Preispolitik, Vertriebskanäle, Werbung und Förderung.

Dieses System, das eine Einstufung der Projekte ermöglicht, enthält ebenfalls eine Reihe von Ablehnungskriterien:

- > Abgelehnt werden Projekte, die technisch-wirtschaftlich und finanziell keine Überlebenschancen bieten;
- > für die Übereinstimmung des Projekts mit den Zielen des LEADER-Programms, seinen Innovationswert und seinen Beitrag zur integrierten ländlichen Entwicklung muß mindestens ein Punkt gegeben werden;
- > ein Projekt, das für eines der sieben Kriterien die Note 0 erhält, ist abgelehnt.

#### **b) Die Projektauswahl ohne Rückgriff auf ein Bewertungssystem nach Punkten**

Zahlreiche LEADER-Gruppen benutzen kein Punktesystem. Dabei handelt es sich v.a. um Aktionsgruppen, die in zwei Situationen arbeiten:

- > dort, wo LEADER z.B. durch die Unterstützung gemeinschaftlicher Vorgehensweisen einen Qualitätssprung für bestimmte gebietsbedingte Vorteile (Umwelt, Kultur- und Freizeitangebot usw.) erreichen will;
- > oder im Gegenteil da, wo die Initiative zur "grundlegenden Entwicklung" von Gebieten dient, in denen noch keine starke eigenständige Gemeinwesenentwicklung vorhanden ist und in denen alles gefördert werden soll, was förderenswert ist.

Der Verzicht auf ein Bewertungssystem ermöglicht unter anderem:

- > eine personenbezogenere Bearbeitung der Anträge (jeder Vorschlag wird einzeln und fallweise bearbeitet);
- > eine stärkere Berücksichtigung von Inhalten und Besonderheiten des Projekts;
- > eine konstruktive Projektorientierung (das Projekt wird anhand von LEADER-Förderkriterien nachgebessert oder an eine andere Förderstelle verwiesen).

Besonders wenn Pilotprojekte dazu bestimmt sind, eine lokale Entwicklungsdynamik in Gang zu setzen, bestehen zahlreiche Fehlerquellen und Gründe für das Scheitern eines Projekts. Die meisten Aktionsgruppen, die kein Punktesystem benutzen, haben andere Maßnahmen ergriffen, um Risiken auszuschalten: ständige Begleitung und Bewertung der umgesetzten Projekte, Festlegung von Höchstbeträgen zur Bezuschussung usw.

In jedem Fall erfordert auch die Projektauswahl ohne ein Bewertungssystem logistische Unterstützung und die entsprechende Begleitung.

- Die Aktionsgruppe **South Devon & Dartmoor** (England, Vereinigtes Königreich) geht bei der Projektauswahl v.a. von einer Einbettung der Projekte in die "community development", d.h. zur Beteiligung der lokalen Bevölkerung an der Gemeinwesenentwicklung aus. Jedes Projekt muß deshalb:

- > nachweisen, daß es auf lokaler Ebene weitgehend mitgetragen wird und einen vorhandenen Bedarf deckt;
- > das Wachstum vorhandener oder neuer Wirtschaftsektoren ermöglicht (Förderung der Diversifizierung von Landwirtschaft, Fremdenverkehr, Kunst und Kultur als lokalen Wirtschaftsressourcen);
- > die Entwicklungsmöglichkeiten von Bildung, von sozialen und kulturellen Aktivitäten und der Freizeitgestaltung usw. der Bevölkerung fördern
- > eine Innovation für das Gebiet darstellen;
- > einen Beitrag zur Verbesserung der Umwelt leisten;
- > die Beteiligung des Privatsektors am ländlichen Entwicklungsprozeß fördern;
- > seine Integration mit anderen im Gebiet umgesetzten Programmen nachweisen; es darf nur dann LEADER-Mittel beanspruchen, wenn keine anderen Mittel verfügbar sind;
- > nachhaltig sein: nach Abschluß der LEADER II-Förderung muß die Kontinuität der Aktivitäten gesichert sein.

Um Risiken bei der Projektauswahl ohne Punktesystem zu minimieren, stehen ebenfalls eine Reihe von Möglichkeiten zur Verfügung:

- Die Aktionsgruppe **Wexford** (Irland) hat ein Mehrphasensystem zur Vorstellung von Projekten eingeführt, dazu gehören mehrere Diskussions- und Auswahlrunden mit den Begünstigten.
- Die Aktionsgruppe **Capo Santa Maria di Leuca** (Apulien, Italien) hat für jedes Projekt einen Höchstfördersatz festgelegt; so kann sie 144 Projekte fördern, die zu 82% kleine, auf Einzelinitiative basierende Projekte sind. Auf diese Weise wollte die Aktionsgruppe nicht nur das Risiko reduzieren, sondern in einer ersten Phase (LEADER I) das Vertrauen junger Unternehmer gewinnen: Sie sollten nach und nach die Möglichkeit erhalten, in ihren Unternehmen Qualitätsverbesserungen vorzunehmen. In einer zweiten Phase (LEADER II) sollte der Multiplikatoreffekt der Arbeit dieser Unternehmen durch Vernetzung verstärkt werden.

Damit wurden jedoch nicht alle Formalitäten abgeschafft: Der Ansatz der LEADER-Gruppe bei der Projektauswahl ist als "progressiv" zu bewerten, der im wesentlichen auf "persönlichen Kontakten zwischen den Mitarbeitern der Aktionsgruppe und den potentiellen Projektverantwort-



lichen" aufbaut. Vor einer formelleren Projektauswahl sollten im Rahmen dieses Ansatzes die Akteure ermittelt werden, deren Initiativen sich in die Strategie der Aktionsgruppe eingliedern lassen. Eine in der lokalen Presse veröffentlichte "Aufforderung zur Einreichung von (mit den zu fördernden Sektoren übereinstimmenden) Projektvorschlägen" stellte die Leitlinien zur Förderung im Rahmen von LEADER vor und forderte Interessenten auf, sich mit der Aktionsgruppe in Verbindung zu setzen, um über ihre Ideen zu diskutieren. Nach diesem ersten Gespräch besuchten die Mitarbeiter der Aktionsgruppe die Unternehmen der Antragsteller, um eine Bewertung des Projektumfeldes vorzunehmen. Erst nach diesen Vorbereitungen bat die Aktionsgruppe die Kandidaten offiziell, einen Förderantrag zu stellen.

## 1.9 Die Höhe der Förderbeträge

Die Aktionsgruppe kann, **ihren strategischen Schwerpunkten entsprechend, selbst die Höhe der Förderbeträge anpassen**. Diese Höhe wird in erster Linie durch europäische Wettbewerbsnormen, durch Verordnungen zur Verwendung der Strukturfonds und in einigen Mitgliedstaaten auch durch spezifische LEADER-Leitlinien bestimmt. Somit schwanken sie je nach (materieller oder immaterieller) Investition, nach Tätigkeitsbereich, nach Art der Begünstigten usw. Materielle Investitionsprojekte werden z.B. weniger hoch bezuschußt als immaterielle Investitionen.

Die folgenden Beispiele sind nur als Hinweise gedacht und nicht zu verallgemeinern.

Die Aktionsgruppe **Canal de Castilla** (Kastilien-Leon, Spanien) hat für Projekte im Kultursektor und Projekte im Produktionssektor unterschiedliche Fördersätze vorgesehen.

LEADER-Zuschüsse werden für die kommunale Kulturarbeit, für kulturelle Infrastrukturprojekte (Kulturzentren, Begegnungsstätten, Mehrzweckräume usw.) sowie für ergänzende Tourismuseinrichtungen (Naturinformationszentren, Informationszentren für Touristen, thematische Museen oder Volkskundemuseen usw.) gewährt.

Wenn im Rahmen des Projekts die Renovierung historischer Gebäude vorgesehen ist, kann ein Zuschuß von höchstens 55% gewährt werden; für Infrastrukturarbeiten ohne direkten Bezug zum kulturellen oder historischen Erbe betragen die Fördermittel 50% (mit einem Höchstbetrag von 85 000 ECU). Für Werbeaktionen im Bereich Tourismus, die Renovierung von Denkmälern oder für Kulturprogramme im Rahmen der ländlichen Entwicklung sind ebenfalls Zuschüsse in Höhe von 50% vorgesehen.

Für die Förderung des Produktionssektors sind die Beträge unterschiedlich: 20% für die Förderung einer bereits bestehenden Wirtschaftsaktivität ohne eine damit verbundene Erhöhung der Zahl der Arbeitsplätze; 30% für das Handwerk (für jeden Arbeitsplatz werden 5 zusätzliche Punkte gewährt, allerdings darf die LEADER-Finanzierung 35% und einen Höchstbetrag von 110 000 ECU nicht überschreiten).

Für Einrichtungen zur Förderung des Fremdenverkehrs im ländlichen Raum (z.B. ländliche Unterkünfte) ist ein Höchstbetrag von 10 000 ECU für alle Projekte vorgesehen, deren Gesamtinvestition 30 000 ECU nicht übersteigt; für Projekte, die diesen Betrag übersteigen, ist ein Zuschuß in Höhe von 40% vorgesehen.

Wenn Kriterien wie finanzielle Machbarkeit, positive Auswirkungen auf die Schaffung von Arbeitsplätzen, Übereinstimmung des Projekts mit den Strategien der Aktionsgruppe, Nutzung und Aufwertung lokaler Ressourcen, die für alle Projekte gelten, erreicht worden sind, erhalten im allgemeinen die Projekte Vorrang, deren Gesamtkosten 130 000 ECU nicht überschreiten.

**Auch innerhalb eines Fördergebiets können die Fördersätze sehr unterschiedlich sein:** Das Gebiet der lokalen Aktionsgruppe **South Devon & Dartmoor** (England, Vereinigtes Königreich) deckt z.B. ein 5b-Gebiet und ein angrenzendes, im Rahmen von Ziel 5b nicht förderwürdiges Gebiet ab. Für Projekte, die im an das 5b-Gebiet angrenzenden Gebiet durchgeführt werden, sind die LEADER-Mittel auf 35% der gesamten Projektkosten begrenzt. Wenn die Partner sich teilweise im 5b-Gebiet und zum Teil außerhalb des 5b-Gebiets befinden, liegt die Höhe der Fördermittel zwischen 35% und 45% der Projektkosten. In keinem Fall dürfen die für Projekte außerhalb des Ziel 5b-Gebiets vorgesehenen Mittel 10% der gesamten LEADER-Förderung überschreiten.

## 1.10 Differenzierte Ansätze

In zahlreichen lokalen Aktionsgruppen ist zu beobachten, daß die Projektauswahl auf neuen, häufig komplizierten Auswahlmodalitäten aufbaut, die sich von klassischen Ansätzen stark unterscheiden.

Die eher "klassischen" Ansätze der Projektauswahl lassen sich mit den neuen Ansätzen zahlreicher Aktionsgruppen vergleichen, deren Zielsetzung darin besteht, nur Projekte auszuwählen, die mit den gebietsspezifischen Besonderheiten zu tun haben und den festgelegten Strategien entsprechen.

## "KLASSISCHER" ANSATZ, "NEUER "ANSATZ"

Eher klassischer Ansatz	Zielsetzungen	Mögliche Nachteile	"Neuer" Ansatz	Zielsetzungen	Mögliche Nachteile
<p>▼</p> <p>Trennung zwischen Antragstellung und Erarbeitung der Kriterien</p>	<p>▼</p> <p>&gt; Vermeiden von Überschneidungen</p>	<p>▼</p> <p>&gt; reduziert die Mobilisierung</p>	<p>▼</p> <p>Beteiligung der potentiellen Begünstigten am Konzept</p>	<p>▼</p> <p>&gt; Partizipativer Ansatz</p> <p>&gt; Qualität der ausgewählten Projekte</p>	<p>▼</p> <p>&gt; langsamerer Auswahlprozess</p>
Gleiche Voraussetzungen für alle Antragsteller	> die Gleichberechtigung aller potentiellen Antragsteller sichern	> das Ungleichgewicht wird verschärft	Einführung differenzierter Kriterien	> Abbau des sozialen oder territorialen Ungleichgewichts im Gebiet	> in bezug auf kurzfristige wirtschaftliche Auswirkungen weniger interessante Projekte
Relativ klare und genaue Kriterien	> Mögliche Zweideutigkeiten und Anfechtungen vermeiden	> beschränkt die umfassende Sammlung von Ideen	umfassende Kriterien zur Förderung der Überlegungen	> stärkere Öffnung auf neue Ideen	> langsamere Vorbereitung
Gleichstellung aller Antragsteller durch die Bekanntgabe	> gleichberechtigte Voraussetzungen	> zielt nicht auf die erhofften Begünstigten ab	komplementäre Formen der Bekanntgabe konstruktiver Ansatz	> Beteiligung der schwächsten Bevölkerungsgruppen	> in bezug auf kurzfristige wirtschaftliche Auswirkungen weniger interessante Projekte
schriftliche, sehr vollständige und manchmal komplizierte Anträge	> alle für die Auswahl notwendigen Elemente sind bekannt	> hält v.a. kleinere potentielle Antragsteller ab	vereinfacht die Anträge; das Gespräch wird wichtiger	> Mobilisierung	> zunehmende Schwierigkeiten bei der Auswahl und Begleitung der Anträge
Auswahl durch ad-hoc Teams unabhängiger Experten	> Unabhängigkeit	> Unabhängigkeit	Beteiligung der potentiellen Begünstigten am Auswahlverfahren	> Einführung von Konsens, gemeinsamen Werten und sozialer Kohäsion ins Verfahren	<p>&gt; Gefahr der Streuung von Fördermitteln auf zahlreiche Begünstigte</p> <p>&gt; für die Begünstigten Gefahr unzureichender Transparenz</p>

## **Kapitel 2**

# **Die Projektauswahl als Ausdruck einer Entwicklungsstrategie**



# Die Projektauswahl als Ausdruck einer Entwicklungsstrategie

## 2.1 Je nach gebietsspezifischem Kontext unterschiedliche Ansätze

Die unterschiedlichen Formen des Auswahlprozesses widerspiegeln sowohl die Geschichte des Gebiets als auch die Entwicklungsstrategie, die die Aktionsgruppe ihrem Bedarf im Fördergebiet entsprechend erarbeitet hat. Eine Prüfung der verschiedenen Verfahren zeigt die Befähigung der Gruppen, geeignete Ansätze zur Lösung gebietsspezifischer Schwierigkeiten zu entwickeln.

**Somit widerspiegeln die vielfältigen Auswahlprozesse an erster Stelle die unterschiedlichen gebietsspezifischen Ausgangslagen.**

- > Im LEADER-Gebiet **Kozani** (West-Makedonien, Griechenland) ist die Raumordnung ein neues Konzept. Nach dem ersten Weltkrieg folgte auf die griechische Rückeroberung dieses Gebiets ein massiver Zuzug griechischer Bevölkerungsgruppen, die sich häufig auf den Latifundien ehemaliger ottomanischer Besitzer niederließen. Die Agrarreform der 30er Jahre vereinfachte diesen Ansiedlungsprozeß und führte weitere Menschen ins Gebiet. Aber sie zog Infrastrukturprobleme und eine Vernachlässigung der Bausubstanz nach sich, die durch Wanderbewegungen der 50er und 60er Jahre in neue Industriezentren und mittlerweile bewässerte landwirtschaftliche Gebiete noch verschärft wurden. **Hier muß die Aktionsgruppe verstärkt auf die Schaffung der Grundvoraussetzungen zum Verbleib der Bevölkerung und zur lokalen Entwicklung achten (Grundeinrichtungen, Infrastruktureinrichtungen, Förderzentren usw.).**
- > Abgesehen von der Isolierung ist im LEADER-Gebiet **Capo Santa Maria di Leuca** (Italien) in der Bevölkerung ein Vertrauensschwund in öffentliche Einrichtungen und große Organisationen zu beobachten. Das Gebiet ist jedoch recht dynamisch, und diese Dynamik manifestiert sich auf zwei Ebenen: einerseits in den Zulieferunternehmen; andererseits bei jungen Leuten, die Engagement und Sinn für Initiativen entwickeln. Aber die lokalen Unternehmen bleiben klein und relativ isoliert, sie verfügen nicht über die ausreichende kritische Masse, um sich Zugang zu entfernteren Märkten zu verschaffen. **Aus diesem Grund muß die Aktionsgruppe die Initiativen der jungen Leute unterstützen und bei den Bewohnern das für die**

**Durchführung kollektiver Maßnahmen notwendige Vertrauen wiederherstellen.**

- > Andere Aktionsgruppen wiederum arbeiten isoliert in Gebieten, die lange fast autark in einem Wirtschaftssystem gelebt hatten, das auf traditionellen landwirtschaftlichen Familienbetrieben sowie Einkünften aus der Emigration aufgebaut hatte. Dazu kommen äußerst harte natürliche Bedingungen. Dies gilt für **Serranía de Ronda** (Andalusien, Spanien), ein Gebiet, in dem sich in den letzten Jahren, aufgrund des Kulturerbes und der Nähe zur Küste neue Potentiale abgezeichnet haben. **Somit wählt die Aktionsgruppe die Projekte aus, die sich am ehesten dazu eignen, strukturelle Probleme der lokalen Bevölkerung zu lösen, um darauf aufbauend sich neu abzeichnende Möglichkeiten zu nutzen.**
- > Die Situation in der **Sierra de Béjar y Sierra de Francia** (Kastilien-Leon, Spanien) war ähnlich, aber seit 20 Jahren erlebt dieses Gebiet, v.a. durch den Tourismus in der Nähe der Großstadt Madrid und durch die Herstellung hochwertiger Nahrungsmittel (wie iberischer Schinken) und Handwerkserzeugnisse einen gewissen wirtschaftlichen Aufschwung. **Für die Aktionsgruppe besteht die Herausforderung v.a. darin, die einzelnen Produzenten zu mobilisieren und zu überzeugen, ihre Produktionsbedingungen zu verbessern und sich Erzeugerverbänden oder -netzwerken anzuschließen, um strategische Projekte zur Förderung ihrer Entwicklung, zur Einrichtung von Werbezentren, zur Verbesserung des Vertriebs und zur Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen umsetzen zu können.**
- > Diese Situation ist vergleichbar mit der des Gebiets **Psiloritis** (Kreta, Griechenland), wo die Nähe der Küste und der Fremdenverkehr in Verbindung mit der traditionellen Landwirtschaft, in der noch mehr als 60% der Bevölkerung aktiv sind, zu einem gewissen Aufschwung der Wirtschaft beigetragen haben. Aber die Anpassung kleiner landwirtschaftlicher Familienbetriebe an den Badetourismus ist ein langfristiges Unterfangen. **Deshalb setzt die Aktionsgruppe vor allem auf die Modernisierung der Einrichtungen im Hinterland, um die Trends, den Fremdenverkehr nur auf die Küste zu konzentrieren, umzukehren.**

- > Andere Gebiete, wie **Wexford** (Irland) sind recht dynamisch, haben aber kaum lokale Entscheidungskompetenzen. **Aus diesem Grund setzen sie auf Gemeinwesenentwicklung, lokale Demokratie und Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung.**
- > Wieder andere LEADER-Gebiete, wie z.B. **Ouest-Aveyron** (Midi-Pyrénées, Frankreich) sind relativ gut strukturiert und wirtschaftlich recht dynamisch. In den sehr aktiven Kammern sind die verschiedenen Berufsgruppen gut organisiert. Aber Strategien werden weniger für ein komplexisiertes Gebiet als für bestimmte Tätigkeitsbereiche entwickelt. Diese sektorielle Entwicklung ist inzwischen an ihre Grenzen gestoßen, und **für die lokale Aktionsgruppe besteht die Herausforderung darin, nach und nach eine integrierte Entwicklungsstrategie in überschaubaren Gebieten einzuführen, um neue Entwicklungsschwerpunkte zu konzipieren und umzusetzen.**

In diesen verschiedenen Ausgangslagen steht jedes Gebiet vor gebietsspezifischen Hindernissen, die seine Entwicklung hemmen, aber es verfügt ebenfalls über Vorteile, auf denen es aufbauen kann, um Lösungsansätze für die Probleme zu finden. In diesem Rahmen müssen die Aktionsgruppen ihre Projektauswahlverfahren entwickeln. Hier lassen sich vier Ansätze unterscheiden:

- a) Schaffung von Basiseinrichtungen zur stabileren Ansiedlung der Bevölkerung** (Infrastrukturen, Renovierung der Bausubstanz usw.) *Dies gilt für **Kozani** (Griechenland), wo v.a. Maßnahmen zur Ausstattung des Gebiets mit Infrastruktureinrichtungen getroffen werden.*
- b) Schaffung von Vorbedingungen zur Mobilisierung potentieller Projektträger.** *Dies geschieht v.a. in **Capo Santa Maria di Leuca** (Italien): Die Aktionsgruppe versucht, wieder Vertrauen für das institutionelle Umfeld und für kollektive Ansätze zu gewinnen. Die gilt ähnlich für **Serrania de Ronda**, wo die lokalen Aktionsträger befähigt werden sollen, neue Perspektiven auch zu nutzen.*

**c) Entwicklung und Harmonisierung gesellschaftlicher Strukturen im Hinblick auf eine gemeinsame Entwicklungsstrategie.** *Dies geschieht v.a. in der **Sierra de Béjar y Sierra de Francia** (Spanien) und in **Psiloritis** (Griechenland).*

**d) Suche nach neuer interner Kohärenz zwischen den Aktionsträgern im Hinblick auf neue Entwicklungsschwerpunkte in Gebieten mit einer dynamischeren Entwicklung.** *Dieses Vorgehen ist in besser entwickelten Ziel 5b-Gebieten wie **Ouest-Aveyron** oder in Ziel 1-Gebieten wie **Wexford** zu beobachten.*

## 2.2 Eher Entwicklungsansatz als Bündelung von Verfahren

Jede Aktionsgruppe organisiert ihr Auswahlverfahren im Rahmen eines globalen Ansatzes, der, wie die nachstehende Tabelle zeigt, auf spezifische Anliegen eingeht:

<b>Die Strategie der LAG</b>	Für Ziele, die sich aus einem besonderen Kontext ergeben	ist ein Entwicklungsansatz erforderlich,	der sich durch eine Reihe methodischer Eigenschaften auszeichnet.
<b>Kozani (Griechenland)</b>	Infrastrukturausstattung des Gebiets;	<b>Planerischer Ansatz:</b> <i>Klassischer Ansatz der Projektauswahl durch ein zentralisiertes, professionelles Team;</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; die Auswahlkriterien heben auf den wirtschaftlichen Wert des Projekts sowie die Finanzgarantien ab;</li> <li>&gt; Bewertungssystem</li> <li>&gt; die Auswahl wird von einem spezialisierten professionellen Team vorgenommen;</li> </ul>
<b>Capo Santa Maria di Leuca (Italien)</b>	vertrauensbildende Maßnahmen;	<b>Begleitender Ansatz:</b> <i>Die LAG hilft bei der Erarbeitung der Projekte und der Vorbereitung der Anträge der potentiellen Projektverantwortlichen;</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; zu Anfang sehr großzügige Kriterien;</li> <li>&gt; breitgestreute Bekanntgabe;</li> <li>&gt; Festlegung eines niedrigeren Finanzierungssatzes pro Projekt;</li> <li>&gt; gut organisiertes Betreuungsteam;</li> </ul>
<b>Serrania de Ronda (Spanien)</b>	Entwicklung gesellschaftlicher Strukturen	<b>Ansatz über Vereinigungen:</b> <i>Die Zugehörigkeit zu einer Vereinigung dient gleichzeitig als Mittelstruktur und als Auswahlkriterium;</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; die Auswahlkriterien setzen v.a. auf die soziale Organisation;</li> <li>&gt; im Vorfeld wird die Entwicklungsstrategie umfassend mit den lokalen Akteuren diskutiert;</li> <li>&gt; von Anfang an Auswahl im Rahmen eines Konsens;</li> </ul>
<b>Sierra de Béjar y Sierra de Francia (Spanien)</b>	Mobilisierung von Einzelinitiativen im Rahmen eines Entwicklungsschwerpunkts;	<b>Demonstrationsansatz:</b> <i>Einige "große" auffallende Vorführprojekte dienen als Motor für kleine Projekte</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; die Auswahlkriterien setzen v.a. auf eine Stärkung der gebietsbezogenen Strategie;</li> <li>&gt; Stärkung des Demonstrationseffekts;</li> <li>&gt; Beteiligung der Begünstigten an Netzwerken</li> </ul>
<b>Psiloritis (Griechenland)</b>	trotz Modernisierung der Produktionsstrukturen den traditionellen Charakter des Gebiets bewahren;	<b>Streuung des Dynamisierungsansatzes:</b> <i>Viele kleine Projekte zur Stärkung von Familienbetrieben werden über das ganze Gebiet verteilt; so sollen die Vorbedingungen entstehen, um bestimmte strategische Schwerpunkte wie den Agrotourismus und das Handwerk zu fördern;</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; konstruktiver Ansatz und gute Kenntnis der Aktionsträger;</li> <li>&gt; Nutzung des traditionellen Know-How und der lokalen Ressourcen;</li> <li>&gt; Betonung der schrittweisen Modernisierung bestehender Unternehmen;</li> </ul>
<b>Wexford (Irland)</b>	Gemeinwesenentwicklung und Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung;	<b>Ansatz im Rahmen eines Konsens:</b> <i>Die Mehrheit der Projekte wird nach einer Diskussion mit den Begünstigten akzeptiert; für abgelehnte Projekte werden alternative Lösungsansätze gesucht;</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Einzelgespräche mit allen Projektverantwortlichen; Auswahl der Projekte, die mit der Gebietsstrategie am besten übereinstimmen;</li> <li>&gt; Ausrichtung der Projektträger auf andere alternative Ideen, Finanzierungsquellen oder Bildungsgänge;</li> </ul>
<b>Ouest-Aveyron (Frankreich)</b>	Erweiterung gebietsspezifischer Strategien;	<b>Konzertierungsansatz:</b> <i>Die Sammlung der Projekte dient gleichzeitig zur Konzertierung von Verantwortlichen aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen;</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Bitte an die Projektverantwortlichen, zu begründen, inwieweit ihr Projekt der gebietsspezifischen Strategie entspricht;</li> <li>&gt; Vorrang erhalten strukturierende Projekte (Wohnen, Tourismus), Ausstattung des Gebiets, technische Hilfe und spezifische thematische Projekte.</li> </ul>





## **Kapitel 3**

# **Die Projektauswahl als Beitrag zur Mobilisierung in dem Gebiet**



# Die Projektauswahl als Beitrag zur Mobilisierung in dem Gebiet

Die vorhergehenden Kapitel haben gezeigt, daß die Projektauswahl nicht nur aus Verfahren und Techniken besteht, sondern Bestandteil der Entwicklungsstrategie der lokalen Aktionsgruppe ist, die sie anhand gebietsspezifischer Gegebenheiten konzipiert hat und umsetzt. Die Projektauswahl ist somit auch ein wichtiger Augenblick für die Mobilisierung des Gebiets.

## 3.1 Was versteht man unter "Mobilisierung in dem Gebiet"?

Zur "Mobilisierung" gehören alle Aspekte, die im Rahmen gemeinsamer Bezugspunkte und einer gemeinsamen gebietsspezifischen Strategie zur Dynamisierung der lokalen Aktionsträger beitragen.

Je nach Gebiet und den im Gebiet vorhandenen Hemmfaktoren, je nach Entwicklungsstand, Geschichte, lokalen Traditionen usw. ist der Bedarf an Mobilisierung sehr unterschiedlich. Die Beispiele in den vorhergehenden Kapiteln verweisen auf diese Vielfalt.

Häufig besteht die Ansicht, daß die Mobilisierung eng gemeint ist und sich im wesentlichen auf Kontakte zwischen den Mitarbeitern der Aktionsgruppe und den lokalen Aktionsträgern beschränkt. In Wirklichkeit aber zeigt eine Analyse der LEADER-Aktivitäten sehr unterschiedliche Maßnahmen auf den verschiedensten Ebenen, v.a.

- > Aufbau der lokalen Partnerschaft;
- > Umsetzung der spezifischen Projekte der Aktionsgruppe;
- > Projektbegleitung;
- > informelle Bewertung in der Aktionsgruppe usw.

Somit ist zu prüfen, inwieweit die Projektauswahl mit diesen Maßnahmen zur Mobilisierung verbunden ist und welche spezifische Aufgabe letzterer zukommt.

## 3.2 Lokale Partnerschaft und Projektauswahl

Der Aufbau der lokalen Partnerschaft und die Projektauswahl sind als zwei einander ergänzende Formen der Beteiligung der lokalen Aktionsträger zu verstehen: Der Aufbau der lokalen Partnerschaft ist eine sehr engagierte, relativ beschränkte Form der Mobilisierung, während die Projektauswahl auf einer loseren Beteiligung zahlreicher lokaler Aktionsträger aufbaut.

Die Form der Projektauswahl hängt stark von der Funktionsweise der lokalen Partnerschaft ab, denn beiden Konzepten liegen spezifische Anliegen zugrunde. (vgl. *Dossier der Beobachtungsstelle "Aufbau und Organisation lokaler Partnerschaften"*, Europäische Beobachtungsstelle LEADER, 1997).

### Kontext

•

### Hauptanliegen/Ziele

•

### lokale Partnerschaft

•

### Methode der Projektauswahl

- > Die LEADER-Gruppe **Kozani** (Griechenland) wird von einer Entwicklungsgesellschaft (ANKO) betreut, der zahlreiche regionale Einrichtungen angehören; sie arbeitet v.a. im Bereich der Regionalplanung und Raumordnung.
- > Die lokale Aktionsgruppe **Serrania de Ronda** (Spanien) ist eine lokale Entwicklungsgesellschaft, der zahlreiche - individuelle oder kollektive - lokale Aktionsträger angeschlossen sind. Sie organisiert letztere in Vereinen, die in der Entscheidungsinstanz der lokalen Aktionsgruppe, der "Junta Directiva" vertreten sind. Hier widerspiegelt sich der Wunsch der Bürger nach mehr Strukturierung in der lokalen Partnerschaft und in der Projektauswahl.

### 3.3 Die verschiedenen Phasen der Mobilisierung und der Projektauswahl

Im allgemeinen sind bei der Projektauswahl zwei Mobilisierungsphasen zu unterscheiden, die nicht nacheinander ablaufen, sondern einander interaktiv überlappen:

- > **die Phasen der Reflexion, Diagnose und Festlegung strategischer Schwerpunkte.** In dieser Phase zielt die Mobilisierung nicht nur auf die lokale Partnerschaft, sondern im weiteren Sinne auch auf die gesamte Bevölkerung oder die dynamischsten Bevölkerungsgruppen ab.
- > Diese Phasen führen zu **Umsetzungsphasen.** Hier findet die Mobilisierung auf zwei Ebenen statt:
  - **kollektiv** (zur Verbesserung des Konsens, zur Stärkung der Strategien und zur Konfliktlösung usw.)
  - **individuell** (zur persönlichen Begleitung und Betreuung der einzelnen Projektverantwortlichen).

Je nach strategischem Ansatz der verschiedenen Aktionsgruppen können die Beziehungen zu den Projektverantwortlichen sehr unterschiedlich sein:

- > Für einen **"konstruktiven" Ansatz** sind sehr gezielte, feinabgestimmte Mobilisierungsmethoden und -praktiken notwendig, da die Aktionsgruppe Projekte anregen und hervorrufen möchte.
- > Der **"reaktive Ansatz"** erfordert "kleinere", vorsichtiger Eingriffe zur Mobilisierung (z.B. einfache formelle Mitteilungen). Die Aktionsgruppe nimmt in einem solchen Fall eher eine Erwartungshaltung ein, ohne eine Strategie für Auslöseeffekte zu entwickeln. Sie veröffentlicht lediglich die Ausschreibung und die Förderkriterien, die sie im Rahmen ihrer Gebietsentwicklungsstrategie erarbeitet hat.

#### MOBILISIERUNGSTRATEGIEN IM VORFELD UND PARALLEL ZUR PROJEKTAUSWAHL

##### A) REFLEXIONSPHASEN

Mobilisierungsbedarf	Ansprechpartner	Situationen, in denen Maßnahmen zur Mobilisierung erforderlich sind
in bezug auf den gebietsspezifischen Kontext	potentielle Projektverantwortliche	> wenige Projektverantwortliche: - fehlende Initiative - fehlende Mittel - fehlendes Vertrauen > zu zahlreiche Projektverantwortliche (Unternehmenskultur): - inkohärente Vorschläge - Entwicklung von Zusammenarbeit und Kohäsion, Vernetzung der Aktionsträger
	lokale Partner	> Suche nach Konfliktlösungen / institutioneller Konsens; > Suche nach Konfliktlösungen / Konsenz Öffentliche Hand Privatsektor; > Beteiligung der lokalen Bevölkerung;
in bezug auf die Entwicklungsstrategie	Bevölkerung / institutionelles Umfeld	> kaum bekannte Strategien; > die Akteure eignen sich die Strategien nicht an;
in bezug auf die Hauptanliegen	Bevölkerung / institutionelles Umfeld, potentielle Projektverantwortliche	> Entwicklung der kollektiven Dimension; > Projektideen zur Stärkung einer Strategie auslösen; > Initiativen und lokale Organisation fördern; > Garantien suchen, sich absichern.

##### B) UMSETZUNGSPHASEN

	kollektiver (gebietsbezogener) Ansatz	individueller (projektbezogener) Ansatz
Ausschreibung	Verbreitung: > Funk, Fernsehen, Printmedien; > Informationsveranstaltungen	Beziehungen zur den Projektverantwortlichen > "konstruktiver" Ansatz > "reaktiver" Ansatz
Projektauswahl	Suche nach Übereinstimmung mit den strategischen Eckpunkten	direkte Beziehungen zu den Projektverantwortlichen oder neutrale Projektauswahl

## **Kapitel 4**

# **Die Weiterentwicklung der Modalitäten für die Projektauswahl**



# Die Weiterentwicklung der Modalitäten für die Projektauswahl

**Im Lauf der Zeit entwickeln sich die Auswahlkriterien, die Verfahren, die Gestaltung der Ausschreibungen, die Verbreitungsmethoden usw. und somit die Projektauswahl im allgemeinen weiter.**

Jede Aktionsgruppe lernt aus ihrer Vergangenheit und versucht, Auswahlformen und -kriterien den bei vorhergehenden Verfahren, bei der Bewertung der Auswirkungen, bei der Entwicklung des Gebiets, bei Änderungen der Marktbedingungen usw. beobachteten Problemen anzupassen.

Natürlich können Änderungen auch während der Umsetzung des Programms vorgenommen werden, aber im allgemeinen werden die Regeln, wenn es sich organisatorisch und zeitlich anbietet, dann geändert, wenn Verhandlungen für ein neues Programm beginnen.

Für diese Entwicklung war der Übergang von LEADER I zu LEADER II ein wichtiger Augenblick. Er bot den verschiedenen beteiligten Ebenen (nicht nur den Aktionsgruppen, sondern auch den europäischen, nationalen bzw. regionalen Verwaltungen) die Gelegenheit, Schlußfolgerungen aus LEADER I zu ziehen, und neue Methoden und Verfahren zur Ausschreibung und Projektauswahl zu formulieren.

Der Übergang von LEADER I zu LEADER II führte zu einer Reihe von Änderungen, deren Zusammenspiel sich auf die Bedingungen zur Umsetzung der Initiative und v.a. auf folgende Aspekte ausgewirkt hatte:

- > die Rolle der Mitgliedsstaaten und/oder Regionen bei der Umsetzung von LEADER II;
- > die Entwicklung der lokalen Aktionsgruppen als solche.

## **4.1 Die Entwicklung des institutionellen Umfeldes**

In den vorhergehenden Kapiteln wurden die Aktionsgruppen immer als die für die Programmverwaltung verantwortlichen Stellen angesehen. Aber das LEADER-Programm ist eigentlich eine Verknüpfung von Ausschreibungen und Projektauswahlverfahren auf mehreren institutionellen Ebenen (europäische, nationale, regionale und lokale Ebene).

**Im Rahmen von LEADER I** hatte die Kommission in einer Ausschreibung die für die Gebietsentwicklung tätigen Einrichtungen in Ziel 1 - und 5b - Gebieten aufgefordert,

- auf der Grundlage einer in Absprache mit den lokalen Aktionsträgern erstellten Gebietsdiagnose und Entwicklungsstrategie - Geschäftspläne ("business plans") vorzulegen.

Nach Genehmigung ihrer Geschäftspläne hatten die Aktionsgruppen ihrerseits potentielle Begünstigte aufgefordert, ihre Projekte einzureichen und wählten daraus Projekte aus.

**Im Rahmen von LEADER II** richtete sich die Ausschreibung der Europäischen Kommission an nationale oder regionale Verwaltungen, die nationale und regionale Programme vorlegen sollten (regional: hier stets im Sinne von "auf Bundeslandebene"). Anschließend veröffentlichten die regionalen Verwaltungen ihrerseits Ausschreibungen für lokale LEADER-Programme und dann begannen die Verhandlungen zwischen diesen Verwaltungen und den potentiellen lokalen Aktionsgruppen.

Eine vergleichende Analyse von LEADER I und LEADER II zeigt eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf, die verständlich machen, welchen Wert Ausschreibungen haben, die nacheinander auf verschiedenen Ebenen durchgeführt werden.

### **a) Ähnlichkeiten zwischen LEADER I und LEADER II**

Zu LEADER I und LEADER II gehören vor allem:

- > **Das Prinzip der Unabhängigkeit der verschiedenen Ebenen** - Bei LEADER I hatten weder die Europäische Kommission noch die nationalen Verwaltungen direkt in die Ausschreibungen und in die Projektauswahl eingegriffen; für beides waren die Aktionsgruppen zuständig. Auch im Rahmen von LEADER II greift die Europäische Kommission nicht in die Verhandlungen zwischen den regionalen Verwaltungen (u.a. Landesministerien) und den Aktionsgruppen ein. Die regionalen Verwaltungen greifen ebenfalls im allgemeinen nicht direkt in die Ausschreibungen und die Projektauswahl ein, dafür ist die lokale Ebene zuständig.
- > **Das Prinzip der Globalverhandlung** - Es ist die logische Folge des Unabhängigkeitsprinzips. Verhandlungen zwischen den Aktionsgruppen und den europäischen Behörden (LEADER I) oder den regionalen bzw. nationalen Behörden (LEADER II) werden im allgemeinen nicht als Einzelprojektverhandlungen sondern als glo-

bale Programmverhandlungen auf den verschiedenen Ausschreibungsebenen geführt.

- > **Das Prinzip des Globalzuschusses** - Dieses Prinzip ergibt sich aus den Globalverhandlungen. Der unterzeichnete Vertrag, der die Vereinbarung zwischen den beiden Parteien (z.B. Land - LAG) über die Programminhalte bestätigt, ist Gegenstand der globalen Programmfinanzierung.

#### b) Unterschiede zwischen LEADER I und LEADER II

Die wichtigsten Änderungen auf europäischer Ebene sind die Einführung des **"Innovationskonzepts"** als Kriterium für die Förderwürdigkeit der finanzierten Projekte und Aktionen, und, wie bereits oben erwähnt, die Zuständigkeit der Staaten und/oder Regionen für die Umsetzung des Programms.

Auf regionaler bzw. nationaler Ebene sind sehr vielfältige Situationen zu beobachten: In manchen Fällen verfügen die lokalen Aktionsgruppen über eine sehr weitreichende Autonomie. In anderen Fällen haben die Regionalbehörden Inhalte der Programme zur Innovation im ländlichen Raum sehr stark mitgeprägt: In einigen Ländern führte dies zu einheitlichen Modalitäten der Ausschreibung und der Projektauswahl durch die LEADER-Gruppen. In zahlreichen Fällen (dies zeigten die Beiträge der LEADER-Gruppen zum Kolloquium am 9., 10. und 11. November 1997) wurden die Modalitäten sehr viel schwerfälliger und belasteten dadurch die Flexibilität und Glaubwürdigkeit des Programms.

Eine Schlüsselfrage für die Zukunft betrifft die ausgeglichene Aufteilung der Verantwortung zwischen den Staaten / Regionen (die bei der dezentralisierten ländlichen Entwicklungspolitik eine entscheidende Aufgabe wahrzunehmen haben) und den Aktionsgruppen (die die Förderung ihren Gebietsspezifika anzupassen haben).

### 4.2 Von den Aktionsgruppen eingeführte Änderungen

Beim Übergang von LEADER I zu LEADER II haben auch die Aktionsgruppen ihre Kriterien und Verfahren zur Projektauswahl **der Entwicklung ihrer allgemeinen Situation und den Erfahrungen aus der Vergangenheit angepasst**.

Somit stehen die LEADER II-Gruppen einerseits vor neuen Fördermodalitäten und eventuell auch vor der Einführung neuer Auswahlverfahren. Andererseits wurden durch

die Umsetzung von LEADER I schon große Fortschritte auf der lokalen Ebene gemacht. Deshalb mußten die Aktionsgruppen ihre Entwicklungsstrategien und folglich auch ihre Auswahlmethoden und -kriterien im Rahmen von LEADER II aktualisieren.

- > *In **Capo Santa Maria di Leuca** (Italien) konnte die Aktionsgruppe aufgrund der Glaubwürdigkeit, die sie durch LEADER I erhalten hatte, für LEADER II restriktivere Kriterien festlegen und die Begünstigten stärker in die Erarbeitung einer globalen Entwicklungsstrategie beteiligen; vorher war eine solche Vorgehensweise nicht möglich gewesen. So wurden neue Kriterien eingeführt: Innovationswert der Aktion, Integration kleiner Projekte in einen ganzheitlichen Ansatz, Vorrang für Projekte für/von Jugendlichen/n und Frauen.*
- > *In **Serrania de Ronda** (Spanien) trugen strukturelle Ansätze von LEADER I in der lokalen Gesellschaft dazu bei, Einzelkriterien mehr Gewicht zu verleihen, ohne die kollektive, gebietsbezogene Dimension der Projekte außer Acht zu lassen. Nach einer Phase der Mobilisierung der Bürger im Gebiet wurde die Stärkung der Wirtschaft wichtiger (Vorrang erhielten Unternehmen, aber die Verbindungen zu den im Rahmen von LEADER I entstandenen Vereinen wurden aufrecht erhalten). In diesem Zusammenhang erarbeitete die Aktionsgruppe Auswahlkriterien für sektorielle Einzelprojekte.*
- > *In **Wexford** (Irland) dienten die unter LEADER I umgesetzten Projekte und die in diesem Zusammenhang gemachten Erfahrungen als Grundlage für die Erarbeitung einer bis dahin fehlenden ganzheitlichen Strategie. So wurden Kriterien zu Integration der Aktionen in diese Strategie erarbeitet (v.a. wurde dem Gleichgewicht zwischen den verschiedenen Zonen im Gebiet sowie den ökologischen und kulturellen Aspekten mehr Bedeutung beigemessen); auch für die Begleitung und Bewertung wurden neue Kriterien erarbeitet.*
- > *In **Ouest-Aveyron** (Frankreich) hat LEADER I dazu beigetragen, einen Konsens zwischen den Berufsverbänden über integrierte Entwicklungsstrategien in Kleingebieten zu erzielen. Daraufhin konnte die Aktionsgruppe im Rahmen dieser gebietsbezogenen Strategien Ausschreibungen veröffentlichen und die Auswahlkriterien dementsprechend anpassen.*
- > *In der **Sierra de Béjar y Sierra de Francia** (Spanien) wurde in der Folge von LEADER I eine stärkere Beteiligung einer größeren Zahl von Projektverantwortlichen möglich. Die Aktionsgruppe bewegte sich von einer eher konstruktiven auf eine eher reaktive Methode zu und führ -*



te eher individualisierte als sektorielle Auswahlkriterien ein. In Bereichen, in denen bereits Strukturen vorhanden waren, wurde vorsichtiger investiert. So wurden z.B. direkte Förderungen von ländlichen Unterkünften (LEADER I) im Rahmen von LEADER II zugunsten von Freizeitprojekten und zur Aufwertung des historischen und kulturellen Erbes gestrichen.

In bestimmten Fällen wurden die Aktionsgruppen durch **Veränderungen der Grenzen des Fördergebiets gezwungen, ihre Auswahlformen und -kriterien zu überarbeiten:**

- > in **Kozani** (Griechenland) wurde das LEADER II-Gebiet auf Zonen ausgedehnt, in denen, im Gegensatz zu LEADER I, nur wenige Projektträger aktiv waren und in denen die Fähigkeit, Projekte vorzuschlagen, kaum vorhanden war (nicht nur mit Bezug auf die Finanzierung, sondern auch auf Know-How, technische Kenntnisse, Kontakte usw.). Aus diesem Grund führte die Aktionsgruppe eine erste, weitgefächerte, aber nicht sehr differenzierte Ausschreibung durch, um weniger gut vorbereiteten Projektverantwortlichen die Chance zu bieten, ebenfalls Anträge zu stellen.
- > In **Psiloritis** (Griechenland) wurde das ursprüngliche Gebiet (Berggebiet im Landesinneren von Kreta, wo traditionell extensive Viehzucht vorherrschend ist) auf Zonen in der Ebene von Messara ausgeweitet, in der eine intensive Landwirtschaft betrieben wird. Diese Ausweitung veranlasste die Aktionsgruppe dazu, ihre Entwicklungsstrategie und somit auch ihre Kriterien für die Projektauswahl grundsätzlich zu ändern. Für jede Zone mußte eine eigene, differenzierte Vorgehensweise ermittelt werden: Im ersten Kleingebiet (dem früheren LEADER I-Gebiet) wurde weiter auf Schwerpunkte wie die Entwicklung des ländlichen Fremdenverkehrs und die Förderung kleiner handwerklicher Unternehmen gesetzt, wohingegen in dem LEADER II Gebiet (das touristisch fast bedeutungslos ist) v.a. Unternehmen zur Verpackung und Vermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse gefördert werden.

Die Aktionsgruppen gingen häufig von der **Mobilisierung (LEADER I) zur wirtschaftlichen Konsolidierung (LEADER II)** über, die sich in reaktiveren, weniger konstruktiven Förderkriterien und gezielteren Auswahlkriterien äußert.

Andere haben auf **bestimmte spezifische Probleme und Schwierigkeiten, auf die sie gestoßen sind**, reagiert und haben sich für restriktivere, formellere Auswahlmethoden entschieden.

- > In **Kozani** (Griechenland) hat die Aktionsgruppe ihre Auswahlmethoden und -kriterien ausgebaut: Genauere Vorstellung des Projekts in einem mehrseitigen Antrag, Stärkung der Rolle des technischen Teams beim Auswahlprozeß, Einführung selektiverer Kriterien wie z.B. Festlegung eines Minimums von 8 Zimmern für geförderte touristische Unterkünfte.

## 4.3 **Schlußfolgerungen**

Die bereits unter LEADER I bestehenden Gruppen verfügten bereits über einen Bezugsrahmen für LEADER II. Sie konnten aus den vergangenen Erfahrungen lernen und hatten gute Grundlagen für die Erarbeitung neuer Kriterien. Aber Gruppen, die erst mit LEADER II in diese Arbeit eingestiegen sind, fanden einen unflexibleren Rahmen vor, der ihnen weniger Handlungsspielraum für lokale Lösungsansätze ließ, auch wenn dieser Rahmen in bestimmten Fällen dazu beitragen konnte, Förderprioritäten als Ergänzung zu anderen gebietsspezifischen Strategien genauer festzulegen.



## **Kapitel 5**

# **Optimale Gestaltung der Auswahlverfahren - ihre Auswirkungen auf die lokale Ebene**



# Optimale Gestaltung der Auswahlverfahren - ihre Auswirkungen auf die lokale Ebene

Auswahlprozesse führen zu zwei Arten von Ergebnissen:

> **zur konkreten Umsetzung der ausgewählten Projekte**

- Dabei ist für jedes Projekt eine Kosten/Nutzen-Analyse vorzunehmen und es ist auf direkte und indirekte Auswirkungen, auf den Multiplikatoreffekt usw. hin zu prüfen. Projekte können bestimmte Ungleichgewichte im Gebiet wieder ausgleichen oder das (soziale oder territoriale) Ungleichgewicht noch verschärfen.

> **zu einer Dynamik, die durch das Einreichungsverfahren und die Auswahl von Projekten ausgelöst wird, zum Beispiel:**

- **zur Entwicklung von Ideen** - Eine Ausschreibung kann zur Vorbereitung zahlreicher Projekte führen. Nicht ausgewählte Projekte können Ausgangspunkt für Überlegungen für zukünftige Initiativen werden. Durch Bildungsmaßnahmen und technische Hilfe kann die Aktionsgruppe die Ansätze der Beteiligten unterstützen;
- **zu wachsendem Interesse für Ansätze kooperativer Organisationsformen** - Eine Ausschreibung für Projekte zur Aufwertung des vernachlässigten lokalen Kulturerbes usw. kann z.B. auf allgemeines Interesse im Gebiet stoßen und zu einem neuen gemeinsamen Bezugsrahmen werden. Sie kann Denkanstöße geben, Kreativität und Vorstellungskraft fördern, vergessene oder unterschwellig vorhandene Werte wieder ins Rampenlicht stellen usw. Aber sie kann auch zu Konflikten führen oder Konflikte verschärfen, Frustrationen hervorrufen, die soziale Ausgrenzung verstärken usw.

Somit ist dafür zu sorgen, daß die Ausschreibung und die Projektauswahl selbst zu einem Anstoß für die Entwicklung, für Ausgleich, Beteiligung der Bevölkerung und Kohäsion werden. Hier sind die LEADER-Erfahrungen besonders lehrreich.

## 5.1 Optimierung der Auswirkungen der ausgewählten Projekte

Auswirkungen lassen sich entweder für jedes Projekt einzeln oder aber bezogen auf alle Aktionen in einem bestimmten Gebiet messen.

### a) Die Auswirkungen der einzelnen Projekte

Jedes umgesetzte Projekt hat **direkte und indirekte** Auswirkungen auf das Gebiet:

- > **direkte Auswirkungen** hängen ab von den Projektergebnissen (zusätzliche Produktionen, Wertzuwachs, Schaffung neuer natürlicher, technischer und Humanressourcen usw., neue Aktivitäten, neue Arbeitsplätze usw).;
- > **indirekte Auswirkungen** hängen vom Demonstrationsscharakter und Multiplikatoreffekt des Projekts sowie der allgemeinen Auswirkung des Projekts auf die ganzheitliche Gebietsentwicklung ab.

Partnerschaftliche Ansätze spielen eine wesentliche Rolle bei der Projektoptimierung, denn in Anbetracht der vielschichtigen Probleme bringt jeder Partner unterschiedliche, komplementäre Standpunkte ein. Diese Synergie zwischen den verschiedenen Standpunkten sowie die vielfältigen Argumente tragen dazu bei, mögliche negative Faktoren oder Hinderungsgründe berücksichtigen zu können. Jede Beteiligung potentieller Begünstigter an der Erarbeitung der Auswahlkriterien ist ein Schritt in die richtige Richtung. Schließlich spielen auch die Kommunikation, Vermittlung und Darstellung eine Schlüsselrolle.

**b) Die Auswirkungen der Projekte insgesamt:  
Kohäsion durch die Wiederherstellung  
des Gleichgewichts im Gebiet**

Im Mittelpunkt der Anliegen zahlreicher Aktionsgruppen steht die Bekämpfung des sozialen bzw. territorialen Ungleichgewichts. Häufig leiden ländliche Gebiete unter einer unausgeglichene Entwicklung, die die interne Kohäsion und die Gemeinwesenentwicklung gefährden kann. Deshalb versuchen viele Aktionsgruppe, dieses Ungleichgewicht, das verschiedene Ursachen haben kann, zu bekämpfen:

- > **Soziales Ungleichgewicht** - Bestimmte Bevölkerungsgruppen sind benachteiligt oder werden aus Gründen des Alters, des Geschlechts, der beruflichen Qualifizierung usw. marginalisiert.
- > **Geographisches Ungleichgewicht** - Bestimmte Zonen des Fördergebiets veröden, in anderen ist eine Konzentration von Humanressourcen, wirtschaftlichen, ökologischen usw. Mitteln zu beobachten.
- > **Ungleichgewichtige Verteilung und Nutzung natürlicher Ressourcen** - Bestimmte Aktivitäten erfordern große Mengen natürlicher Ressourcen, die auch für andere gebietsspezifische Aktivitäten notwendig wären (Wasser, Böden, Wälder usw.), oder haben gar zerstörerische Einwirkungen auf diese Ressourcen.
- > **Unausgeglichene Entwicklung bestimmter Sektoren** - Bestimmte Schlüsselsektoren im Gebiet sind unterentwickelt (wie z.B. Dienstleistungen für die Bevölkerung).

Wie können Ausschreibungen und die Projektauswahl somit richtig und gezielt eingesetzt werden, um dieses Ungleichgewicht zu korrigieren? Dies ist eine heikle Frage, denn Projektauswahl bedeutet gleichzeitig "Konkurrenz", "Gewinner" und "Verlierer" ...

Das klassische Auswahlkriterium "die Besten zuerst" kann solche Unterschiede und vor allem das soziale Ungleichgewicht noch verschärfen. Bei solchen Schwierigkeiten sind z.B. folgende Maßnahmen denkbar:

- > **Einführung spezifischer Kriterien** - Bestimmte Aktionsgruppen haben die Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen Gruppen als Kriterium zur Einstufung oder zur Ablehnung von Projekten eingeführt:
- > *In Friaul-Julia-Venetia (Italien) hat die Aktionsgruppe **Montagna LEADER** "Unternehmensgründerstipendien" für junge Unternehmer vorgesehen. Dabei handelt es sich um ein Pilotprojekt mit 3 Stipendien (45 000, 35 000 oder*

*25 000 ECU) für einen Jugendlichen oder eine Gruppe von Jugendlichen, die nach ihrer Ausbildung ein neues Unternehmen im Gebiet gründen möchten, das den Entwicklungseckpunkten der Aktionsgruppe entspricht. Diese Stipendien müssen nicht zurückgezahlt werden und sollen die Umsetzung der Unternehmensgründung erleichtern, Zugang zu Beratung und Forschung ermöglichen, um die ursprüngliche Projektidee zu verbessern usw. Eigentlich handelt es sich bei diesem Stipendium um einen Beitrag zum Startkapital für das neue Unternehmen.*

- > **Einführung eines Kriteriums, das einen ausdrücklichen Beitrag zur Korrektur des Ungleichgewichts fordert** - In ihrem Bewertungssystem vergibt die Aktionsgruppe **Guadiato** (Spanien) einen Punkt für Projekte, die einen Beitrag zur Korrektur des territorialen Ungleichgewichts leisten (vgl. Kapitel 1).

Auf diese Weise können die Projekte besser auf diejenigen Bevölkerungsgruppen, Kleingebiete oder auf die Verwendungsarten lokaler Ressourcen zugeschnitten werden, die zur Korrektur des Ungleichgewichts erforderlich sind.

## **5.2 Optimierung der Auswahlverfahren zur Schaffung einer dynamischeren Entwicklung**

Ausschreibungen und Projektauswahlverfahren können sich mehrfach auf die Verbesserung der Gemeinwesenentwicklung auswirken:

### **a) Auswirkungen auf die Beteiligung der lokalen Akteure**

Baut der Ansatz auf einer konkreten Motivation, d.h. darauf, Fördermittel zu erhalten, auf, sind die Ausschreibung und Projektauswahl ein ausgezeichnetes Mittel, lokale Akteure zu beteiligen. Denn sie bieten die Möglichkeit, Ideen oder Projekte ins Auge zu fassen oder umzusetzen, für die vorher keine Umsetzungsmöglichkeiten bestanden hatten.

Aber die Befähigung, lokale Akteure an Entwicklungsansätzen zu beteiligen, hat Grenzen: Ist die Vorbereitung des Vorschlags zu kostspielig oder das Ergebnis zu ungewiß, kann dies entmutigend wirken.

In einigen Ländern bedauern die Aktionsgruppen, daß Projektverantwortliche in Anbetracht der zu vielschichtigen Formalitäten leicht entmutigt werden. In anderen Gebieten haben Zahlungsverzögerungen der LEADER I-Mittel Projektverantwortliche davon abgehalten, im Rahmen von LEADER II weitere Anträge zu stellen.

**Deshalb müssen die Potentiale zur dynamischen Entwicklung der Gebiete, die in der Ausschreibung und Projektauswahl enthalten sind, richtig genutzt werden. Sie dürfen nicht verschwendet, sondern müssen voll ausgeschöpft und als Ansatz für andere Formen der Mobilisierung und Beteiligung eingesetzt werden.**

#### **b) Die Entwicklung gemeinsamer Bezugsrahmen**

Durch die Veröffentlichung und Bekanntgabe der Ausschreibung entsteht bereits ein gemeinsamer Bezugsrahmen: Ab diesem Augenblick sind die Auswahlkriterien und -modalitäten öffentlich bekannt und die Bedingungen zur Vorstellung des Projekts werden für alle potentiellen Projektverantwortlichen zur gemeinsamen Referenz.

Je nach Art der Ausschreibung wird dieser Bezugsrahmen entweder als einfache Formalie für die Ausschreibung, oder aber als Bezug zur gemeinsamen Zielsetzungen wahrgenommen.

Im ersten Fall betrachtet sich jeder Antragsteller als Konkurrent zu anderen Antragstellern; hier handelt es sich um einen ganz persönlichen Ansatz bei einer Ausschreibung, die als Wettbewerb angesehen wird. Der gemeinsame Bezugsrahmen wird zu einer Spielregel, die nur gelegentlich mit der Ausschreibung in Verbindung gebracht wird. Diese spürbare Konkurrenz zwischen Akteuren kann potentielle Konflikte jedoch verschärfen und die soziale Kohäsion schwächen.

Aber im zweiten Fall können gemeinsame Ziele zu einer allgemeineren Annäherung der Akteure im Gebiet führen, sie zur Beteiligung und Konzertierung auffordern und durch die Darstellung und Gestaltung gemeinsamer Interessen zu neuen Entwicklungsperspektiven führen. In diesem Fall wird die Ausschreibung für öffentliche oder private lokale Akteure zu einer Herausforderung, der sie gemeinsam gegenüber stehen.

### 5.3 Eine Gesamtvision der Auswirkungen

Wer dem Kontext entsprechende Auswahlkriterien erarbeiten möchte, sollte über ein feines Gespür und viel Verständnis verfügen. Denn es müssen Kriterien entstehen,

die - in einem manchmal sehr komplizierten Rahmen - gleichermaßen den Anliegen der Begünstigten, den strategischen Eckpunkten der Gruppe und dem Bedarf des Gebiets an Ausgeglichenheit entsprechen, wie folgende Tabelle zeigt:

<b><u>MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN DES PROJEKTAUSWAHLVERFAHRENS AUF DAS GEBIET</u></b>			
<b>Analyseniveau</b>	<b>mögliche negative Auswirkungen</b>	<b>mögliche positive Auswirkungen</b>	<b>Mittel zur Förderung der positiven Auswirkungen</b>
<b>Jedes einzelne Projekt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; auf bestimmte Sektoren und Akteure beschränkte Entwicklung;</li> <li>&gt; Verschärfung der Konflikte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Entwicklung;</li> <li>&gt; Demonstrations-charakter;</li> <li>&gt; Multiplikatoreffekt;</li> <li>&gt; Pilotprojekte;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; partnerschaftlicher Ansatz;</li> <li>&gt; Beteiligung der Begünstigten;</li> <li>&gt; Kommunikationsprozeß über die ausgewählten Projekte;</li> </ul>
<b>Die Gesamtheit der ausgewählten Projekte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Verschärfung des sozialen, ökologischen und territorialen Ungleichgewichts im Gebiet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wiederherstellung des sozialen und territorialen Gleichgewichts;</li> <li>&gt; Orientierung auf Projekte, die normalerweise nie gefördert werden;</li> <li>&gt; nachhaltige Nutzung der Ressourcen;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; spezifische Kriterien;</li> </ul>
<b>Entwicklungsdynamik des Gebiets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Entmutigung der Akteure;</li> <li>&gt; opportunistische Ansätze;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mobilisierung der Akteure;</li> <li>- Entwicklung und Ausbau gemeinsamer Bezugsrahmen;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Beteiligung der potentiellen Begünstigten an der Erarbeitung der Kriterien;</li> <li>&gt; Einsatz stichhaltiger Kriterien;</li> <li>&gt; Kommunikation;</li> </ul>

Die Erfahrungen zahlreicher Aktionsgruppen zeigen, daß die Projektauswahl so gestaltet werden muß, daß sie den speziellen Gegebenheiten eines Gebiets angemessen ist. Nur so kann sie zur Gemeinwesenentwicklung und sozialen Kohäsion beitragen.



# Schlußfolgerungen

Im Rahmen des LEADER-Ansatzes lassen sich verschiedene Formen der Projektauswahl entwickeln, die zuweilen recht kompliziert sind, aber den Gegebenheiten jedes einzelnen Gebiets und seiner Entwicklungsstrategie angepaßt werden können. Dieser Ansatz trägt zur Wiederherstellung des (sozialen, geographischen ökologischen usw.) Gleichgewichts der Gebiete und zur Stärkung der Gemeinwesenentwicklung (Mobilisierung, Zusammenschluß der Akteure, gemeinsamer Bezugsrahmen usw.) bei, die zur Nutzung der neuen Möglichkeiten für den ländlichen Raum unbedingt erforderlich sind.

Der LEADER-Ansatz baut im wesentlichen auf einem gemeinsamen Entscheidungsprozeß aller in der lokalen Aktionsgruppe zusammengeschlossenen Partner und im weitesten Sinne auf dem ständigen Dialog mit den lokalen Aktionsträgern und den potentiellen Begünstigten auf (konstruktiver Ansatz, Unterstützung beim Auswahlprozeß usw.).

Für LEADER-Gruppen ist es in diesem Zusammenhang wichtig, Kriterien und Modalitäten für Fördermaßnahmen zu erarbeiten, die sich dazu eignen, potentielle Begünstigte zu mobilisieren und zu Reflexionen anzuhalten, die die Gebiete im Lauf der Zeit zur nachhaltigen Entwicklung führen können.

Diese Anpassungsfähigkeit ist eins der wesentlichen Elemente für den Erfolg. Aber sie erfordert eine gewisse Autonomie und geeignete Verwaltungs- und Finanzierungsmodalitäten, um die Arbeit der lokalen LEADER II-Gruppen effizienter zu gestalten und sie im Rahmen der neuen Gemeinschaftsinitiative für die ländliche Entwicklung weiter zu verbessern.

## **Andere technische Dossiers im Rahmen von LEADER II (\*)**

### **Verzeichnisse - Merkblattsammlungen (1)**

“Gemeinschaftsaktionen und ländliche Entwicklung”

“Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung”

### **Dossiers der Beobachtungsstelle (2)**

“Innovation und ländliche Entwicklung”

### **Methodische Leitfäden (2)**

“Methodischer Leitfaden für die Analyse einer innovativen Aktion”

“Methodischer Leitfaden zur Analyse des lokalen Innovationsbedarfs”

“Situationsanalyse des Tourismuspotentials einer Region”

“Grenzübergreifende Zusammenarbeit zwischen ländlichen Gebieten”

### **Sammlung "Innovation im ländlichen Raum" (2)**

“Kooperation in einem Produktionsbereich zur Aufwertung lokaler landwirtschaftlicher Ressourcen am Beispiel der Käseherstellung”

“Aufbau und Organisation lokaler Partnerschaften”

---

(\*) erhältlich in 7 Sprachen ( deutsch, französisch, englisch, spanisch, italienisch, portugiesisch und griechisch).

Diese Liste wurde am Tag der Veröffentlichung des Dokumentes erstellt. Einige Sprachversionen können vergriffen sein.

(1) 1800 BEF Steuern inbegriffen (ca. 45 ECU)

(2) 300 BEF Steuern inbegriffen (ca. 7,5 ECU)