

## **Modellvorhaben *LandZukunft***

### **Abschlussbericht der Modellregion Uckermark – Umsetzung 3 Jahre Modellvorhaben**

#### **I. Steuerung über Ziele**

Das Ziel des Modellvorhabens *LandZukunft* war die Erprobung neuer Wege der integrierten ländlichen Entwicklung. Periphere Regionen sollten dabei unterstützt werden, die regionale Wertschöpfung zu fördern, Arbeitsplätze zu sichern und den demografischen Wandel zu bewältigen. Hierfür sind Menschen mit Unternehmergeist gezielt zu mobilisieren und Freiräume für die Umsetzung ihrer kreativen Ideen zu schaffen.

Zu einer der vier Modellregionen von *LandZukunft* zu gehören, war für den Landkreis Uckermark immens wichtig, um die Herausforderungen des demografischen Wandels in einer wirtschaftlich strukturschwachen Region mit neuen Projektansätzen zu begegnen.

An diesen Herausforderungen, und viel mehr noch, an den sich daraus ergebenden Chancen setzten die drei strategischen *LandZukunft*-Ziele im Landkreis Uckermark an.

1. Sicherung der Daseinsvorsorge im demografischen Wandel mit Hilfe privatwirtschaftlicher Initiativen
  - Entwicklung von alternativen, dezentralen und mobilen Versorgungsangeboten und Servicenetzen
  - Verbinden von unternehmerischem und sozialem Handeln
  - Neben der Erreichung unternehmerischer Ziele, die positiv auf Wertschöpfung und Beschäftigung wirkten, entstand so ein „regionaler Mehrwert“, der dazu beitrug, gute Lebensbedingungen im ländlichen Raum und dessen Attraktivität zu sichern
  - Stärkung regionaler Vertriebssysteme und Sicherung der Nahversorgung in dünn besiedelten Räumen
  
2. Stärkung der vorhandenen wirtschaftlichen Basis im ländlichen Raum
  - unternehmerische Menschen bei der Verwirklichung ihrer kreativen Ideen unterstützen
  - Potenziale älterer Menschen erschließen
  - Bestandentwicklung, Gründung, Ansiedlung, Kooperation, Entwicklung und Innovation, unternehmensnahe Fachkräfteentwicklung

3. Gestaltung eines attraktiven Wirtschafts-, Sprach- und Lebensraums innerhalb der gemeinsamen deutsch-polnischen Verflechtungsregion Stettin – Uckermark
- die peripher gelegene Uckermark in den engeren Verflechtungsraum der 30 km nahen polnischen Metropole Stettin einbinden
  - neue Absatzmärkte für Unternehmen erschließen
  - Impulse zur Gewinnung und Integration von (polnischen) Fachkräften und Neubürgern zur Sicherung der Angebote der Daseinsvorsorge und langfristige Dämpfung des Fachkräftemangels

Im April 2012 startete die Umsetzung des Modellvorhabens im Landkreis Uckermark. Dem mit der Umsetzung des Modellvorhabens *LandZukunft* verbundenen hohen zusätzlichen Organisations-, Kommunikations- und Verwaltungsaufwand konnte auf Dauer nicht durch das im Amt für Kreisentwicklung vorhandene Personal im ausreichenden quantitativen und qualitativen Maße nachgekommen werden.

Insbesondere die zeitintensive, den Programmerfolg sichernde Begleitung der Projektträger bei der Projektvorbereitung und -umsetzung, die regelmäßige Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zur Kommunikation der Programmerfolge und zur Förderung einer Aufbruchstimmung in der Region, die Kommunikation und Vernetzung mit regionalen Akteuren zum weiteren Aufbau der im Modellvorhaben vorgesehenen „regionalen Partnerschaft“ können nicht im ausreichenden Maße fortlaufend abgesichert werden. So wurde die regionale Entwicklungsagentur in Trägerschaft der Ländlichen Arbeitsförderung Prenzlau e. V. eingerichtet, die den Landkreis Uckermark bei der Umsetzung des Modellvorhabens unterstützte. Die regionale Entwicklungsagentur übernahm Koordinations-, Beratungs- und Unterstützungsaufgaben für alle am Prozess Beteiligten. Das Amt für Kreisentwicklung übernahm die Funktion des Projektabwicklers und trug die Verantwortung für die finanzielle Ausschüttung und Abrechnung der Fördermittel.

Schon bei der Erarbeitung der Interessensbekundung nahm die Diskussion zu den Ziel- und Umsetzungswerten einen wesentlichen Schwerpunkt ein. Aufbauend auf Erfahrungen aus dem ESF-Regionalbudget mussten realistische Werte definiert werden, die zum einen Anreize für die Entwicklung der Region bieten, zum anderen aber auch erfüllbar sind.

### Übersicht Zielerreichung

| Operatives Ziel                                | Bezug zu strategischem Ziel | Ausgangswert 2011 | Zielwert Ende 2014            | Umsetzungswert Ende 2014<br>Stand: 16.12.2014 |
|--|-----------------------------|-------------------|-------------------------------|---|
| Anzahl geförderter Unternehmen                 | Ziel 1, 2 und 3             | keine             | 22                            | 25  |
| Anteil geförderter Projektträger über 55 Jahre | Ziel 1, 2 und 3             | keine             | 20 Prozent (alt)<br>7 Prozent | 6 geförderte Projektträger über 55 Jahre      |

|  |                 |       |                                  |   |
|--|-----------------|-------|----------------------------------|---|
|  |                 |       | (nach Korrektur)                 |   |
| Anzahl für die Region neue Produkte, Dienstleistungen, Verfahren, Methoden | Ziel 1, 2 und 3 | keine | 30 (alt)<br>35 (nach Korrektur)  | 48  |
| Anzahl in neue Kooperationen eingebundene Unternehmen                      | Ziel 1, 2 und 3 | keine | 42 (alt)<br>180 (nach Korrektur) | 185   |
| Umsatzsteigerung der geförderten Unternehmen                               | Ziel 1 und 2    | keine | keine                            | Auswertung, da völlig unterschiedliche Ansätze, nicht möglich |
| gesicherte Arbeitsplätze   | Ziel 1, 2 und 3 | keine | 95                               | 84  |
| geschaffene Arbeitsplätze  | Ziel 1, 2 und 3 | keine | 32 (alt)<br>55 (nach Korrektur)  | 65  |
| Zugewanderte Arbeitskräfte mit mindestens Facharbeiterabschluss            | Ziel 1, 2 und 3 | keine | 30 (alt)<br>10 (nach Korrektur)  | 11  |

Bis auf den Umsetzungswert der gesicherten Arbeitsplätze konnten alle Ziele in der Modellregion Uckermark erfüllt bzw. übererfüllt werden. Nach der Zielkorrektur mit Schreiben vom August 2013 sind wesentliche Abweichungen „nach oben“ nicht festzustellen. Die regionale Entwicklungsagentur hat die Teilprojekträger bei der Umsetzung der Projekte begleitet und intensiv unterstützt. Auf Basis der abgeschlossenen Zielvereinbarungen konnte immer wieder darauf aufmerksam gemacht werden, dass die Teilprojekte ebenfalls der Erreichung der Gesamtzielstellungen für die Modellregion Uckermark verpflichtet waren. Schon bei der Erarbeitung des Antrags sowie während der Votenfindung im Entscheidungsgremium *LandZukunft* wurde akribisch darauf geachtet, dass die definierten Ziele auch realistisch und erfüllbar waren. Einen wesentlichen Fokus lag auf der Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen. Somit war ein zentrales Instrument unserer Arbeit das Einwerben von Projekten und die Verhandlung der zu leistenden Beiträge zur Zielerreichung.

Für die Überwachung der Erreichung der strategischen und operativen Ziele hatte die regionale Entwicklungsagentur ein Projektmonitoring eingerichtet. Dieses Monitoring

speiste sich aus den Antragsdaten sowie aus Daten des aktuellen Umsetzungsprozesses. Mit dem zum Verwendungsnachweis einzureichenden Sachbericht wurde die tatsächliche Ergebniserreichung dokumentiert. Dieses Monitoring beruhte auf den gesammelten Erfahrungen des ESF-Regionalbudgets (MASF – Land Brandenburg) und hat sich auch bei der Umsetzung des Modellvorhabens *LandZukunft* bewährt. Der Abschluss eines dreiseitigen Vertrags zwischen Bundes- und Landesministerium und Landkreis mit Vereinbarungen zur Zielerreichung war eine verfahrensbedingte Neuerung, die sich letztendlich – auch unter dem Aspekt der Quantifizierung – für den Landkreis durchaus als förderlich erwiesen hat. So wurden die im Vertrag festgehaltenen Ziel- und Umsetzungswerte anschließend ebenfalls mit den Projektträgern von *LandZukunft* konkretisiert und als Zielvereinbarung abgeschlossen. Damit sind Lerneffekte sowohl bei der Verwaltung als auch in der Trägerlandschaft erzielt worden. Das Instrument der Zielvereinbarung und der damit verbundenen quantifizierten Zielwerte war bis dahin im Rahmen der Projektförderung nicht verbreitet und hat ohne Zweifel zu einer stärkeren Zielorientierung der Projekte beigetragen.

Die Steuerung über Ziele sollten in zukünftige Förderprogramme übernommen werden. Der Abschluss der Zielvereinbarungen unterstützt eine offene und freie Projektakquise auch in unterschiedlichen Themenansätzen und hilft zum anderen dabei, dass Ziel für die Erreichung der Zielstellungen nicht aus den Augen zu verlieren.

## **II. Einbindung unternehmerischer Menschen**

### **Ansprache und Mobilisierung unternehmerischer Menschen**

Die Umsetzung von *LandZukunft* war in der Uckermark durch eine große Offenheit gekennzeichnet. Mit verschiedenen Methoden wurden unternehmerische Menschen der Region angesprochen. Wichtigste Instrumente waren hierbei, neben dem Flyer, dem Magazin von UM-TV und der Internetseite [www.landzukunft-uckermark.de](http://www.landzukunft-uckermark.de) die Nutzung von Multiplikatoren, um das Modellvorhaben bekannt zu machen.

Das Amt für Kreisentwicklung sowie die Mitglieder des Entscheidungsgremiums nutzten Veranstaltungen anderer Förderprogramme, Ausschusssitzungen des Ausschusses für Regionalentwicklung, eine Zukunftskonferenz und eigene Möglichkeiten, um die Ziele des Modellvorhabens sowie die Förderansätze in die Region zu tragen. Weiterhin gelang es, den Lotsendienst der IHK, die ICU GmbH sowie das Fachkräftenetzwerk mit ins Boot zu holen, um die Bekanntmachung von *LandZukunft* zu unterstützen. Wichtige Multiplikatoren waren die Regionalmanager der 3 im Landkreis Uckermark vorhandenen Regionalen Arbeitskreise im Rahmen der ILE/LEADER-Förderung. So wurden unternehmerische Menschen direkt angesprochen und auf Fördermöglichkeiten im Rahmen von *LandZukunft* aufmerksam gemacht.

Die Motivation zur Beteiligung an Förderprogrammen war in der Region hoch. Ein Großteil von interessierten Menschen sowie Unternehmen und Institutionen war auf der Suche nach finanzieller Unterstützung ihrer Ideen, da die vorhandene

Kapitaldecke zur Umsetzung von Ideen in der Uckermark nur begrenzt vorhanden ist. Durch die ILE/LEADER-Förderung sind Fördermöglichkeiten im ländlichen Raum bekannt. Viele Ideen scheitern aber an den eingegrenzten Förderbedingungen. Somit wurde gerade die Möglichkeit der Unterstützung einer kreativen Idee und die Begleitung bis zur erfolgreichen Umsetzung sowie die Verknüpfung mit anderen gleichgesinnten Akteuren in der Region mit Interesse aufgenommen. Teilweise ist es gelungen, auch Menschen zu aktivieren, welche sich noch nicht an Förderprogrammen beteiligt haben, hier mussten Defizite im Wissen beim Umgang mit Fördermitteln abgebaut und eine ständige Betreuung durch die regionale Entwicklungsagentur vorgehalten werden.

### **Entscheidungsstruktur im Modellvorhaben *LandZukunft***

Das Entscheidungsgremium und die regionale Partnerschaft bauten auf die bestehenden Strukturen der LAG Uckermark e.V. auf. Im Entscheidungsgremium wirkten Vertreter von Wirtschafts- und Sozialpartnern sowie öffentliche Partner des Landkreises Uckermark mit, die nach fachlicher Kompetenz in Bezug auf die regionalen Ziele ausgewählt, regionenweit ausgerichtet und dem Gemeinwohl der Region verpflichtet waren.

Die Basis des Gremiums bildete die LAG Uckermark e. V. mit regionalen Akteuren der 3 regionalen Arbeitskreise – Naturparkregion Uckermärkische Seen, UckerRegion und Zukunft Unteres Odertal – Vertretern des Tourismus, des Bauernverbandes sowie der Kreishandwerkerschaft. Weiterhin wurde das Entscheidungsgremium um Partner aus der Wirtschaft (Unternehmervereinigung und IHK) und der Staatskanzlei sowie dem MIL ergänzt. Gleichzeitig arbeiteten diese Personen in ihren Funktionen ebenfalls daran mit, die Kreisentwicklung als Prozess zu steuern, um den integrierten Ansatz der ländlichen Entwicklung in der Uckermark zu unterstützen. Zusätzlich waren auch die Akteure des Entscheidungsgremiums unternehmerische Menschen, die die Idee von *LandZukunft* selber nutzen bzw. als Multiplikatoren dienen.

Das Entscheidungsgremium traf sich zu 12 Sitzungen. Hier wurden die eingereichten Projektideen bevolet und eine Förderentscheidung getroffen. Die Diskussion im Entscheidungsgremium zur Bevoletung der vorgeschlagenen Projekte unter den Aspekten Zielerreichung des Modellvorhabens zum einen, Zielerreichung der eigenen Projektinhalte zum anderen und das im Verhältnis dazu geplante Mittelvolumen wurde kritisch und objektiv geführt. Die Mitglieder des Entscheidungsgremiums schlugen Kürzungen der geplanten Mittel vor, lehnte ganze Projektansätze ab oder stellten diese für Nacharbeiten und Überarbeitung des Projektansatzes zurück. Die Zuarbeiten der regionalen Entwicklungsagentur auf Basis der Bewertungskriterien zur Bevoletung der Projekte wurden als Grundlage zur Diskussion genutzt.

Aus insgesamt 137 Projektideen wurden 40 Projekte zur Förderung im Rahmen des Modellvorhabens ausgewählt. Insgesamt wurden von den zur Verfügung stehenden 1.8 Mio. Euro Förderung 1.799.856 Euro an die Projektträger ausgezahlt.

Durch die Kofinanzierung der Projekte wurden weitere Mittel in Höhe von 2.271.310 Euro gebunden, so dass durch die *LandZukunft*-Förderung gesamt 4.071.166 Euro für die Erreichung der Zielstellungen des Modellvorhabens umgesetzt werden konnten.

### **Einbindung unternehmerischer Menschen in unseren Projekten**

Die Einbindung unternehmerischer Menschen erfolgte in erster Linie durch die regionale Entwicklungsagentur. Diese war Ansprechpartnerin für die Projektumsetzenden. Der Austausch im Rahmen von Workshops wurde auch dazu genutzt, dass sich die einzelnen Projekte vorstellten und sich die beteiligten Akteure kennenlernten. Durch die organisierte Öffentlichkeitsarbeit der regionalen Entwicklungsagentur konnten Kontakte hergestellt und Kooperationen vereinbart werden. Die hohe Bereitschaft der Beteiligten sich weitere Partner, zum Teil auch mehrere Kooperationspartner zu suchen, wurde bei der Erarbeitung der Zielindikatoren so nicht vermutet. Auch in der Modellregion Uckermark wurde immer wieder die Frage nach einem sogenannten „Kümmerer“ gestellt – einem Ansprechpartner und Koordinator für die vielfältigen Ansätze und Möglichkeiten in der Region.

Das Amt für Kreisentwicklung versucht auch nach Beendigung des Modellvorhabens diesen Anspruch aufzunehmen und im Zusammenhang mit der weiteren Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels zum einen als Ansprechpartner zu fungieren. Zum anderen aber ebenfalls die Zusammenarbeit mit den Projekten des Modellvorhabens fortzusetzen.

## **III. Nutzung innovativer Finanzierungsinstrumente**

### **Regionalbudget und Erprobung neuer Finanzierungsinstrumente**

„Die kontrollierte Verlagerung“ von Budgets (und Entscheidungskompetenzen) in die Region birgt die Gefahr der Überforderung der Beteiligten. Der Landkreis Uckermark hatte gegenüber den 3 anderen Modellregionen den Vorteil, schon seit 2007 Erfahrungen zur Umsetzung des ESF-Regionalbudgets „Beschäftigungsperspektiven eröffnen – Regionalentwicklung stärken“ sammeln zu können. Diese Erfahrungen flossen in die Umsetzung von *LandZukunft* ein und brachten uns unfreiwillig den Titel der „Förderprofi´s“ ein. Sehr wohl wurde schon bei der Entwicklung der Interessensbekundung abgewogen, dass die Nutzung schon erprobter Strategien und vorhandener Strukturen auch immer das Risiko des Scheiterns bergen, da die Führungspersonen oder –gruppen einseitig auf bestimmte Strategien setzen könnten. Die Vorteile der Nutzung der Erfahrungen überwogen, ein schneller Umsetzungsstart von *LandZukunft* zur optimalen Nutzung der Zeit- und Mittelressourcen des Modellvorhabens von fast 3 Jahren waren somit möglich.

### **Alternative Finanzierungsinstrumente**

In der Uckermark wurde nur ein Projekt mit einem alternativen Finanzierungsinstrument umgesetzt. Bei der Einrichtung des Dorfladens Klockow stellten die Einwohnerinnen und Einwohner einen eigenen finanziellen Beitrag in Höhe von insgesamt 4.900 Euro zur Einrichtung des Dorfladens zur Verfügung. Diese Erprobung der Einbindung von privatem Geld in den Aufbau und die Förderung einer „öffentlichen Einrichtung“, die von weiteren Gemeinden der Uckermark sehr aufmerksam verfolgt wurde, konnte nur durch einen von außen moderierten Prozess erreicht werden. Im Rahmen des *LandZukunft*-Projektes stellte ein Experte den Bürgerinnen und Bürgern des Ortes die Herangehensweise der Entwicklung und Umsetzung einer Dorfladen-Idee vor. Der Bürgermeister engagierte sich ebenfalls sehr und sprach einzelne Bürgerinnen und Bürger selber an. Durch die für alle verständliche Aufbereitung des Themas und der Zielstellung ist gleichzeitig die Einwerbung alternativer Finanzinstrumente – Bürgergeld gelungen.

Für den Einsatz von innovativen Finanzierungsinstrumenten sind bestimmte Voraussetzungen notwendig:

- Kenntnis über verschiedene Finanzierungsinstrumente und deren Einsatzmöglichkeiten/Risiken
- ausreichende Informationsmöglichkeiten für alle Beteiligten, Darstellung von good practice Beispielen aus anderen Regionen, die durch eine Umsetzung erfolgreich partizipieren
- Zeit – da der Prozess von der Idee bis zur tatsächlichen Umsetzung sehr lange dauern kann, manchmal benötigt man auch eine Chance, um eine Idee zu testen und zu beweisen
- Menschen, die bereit sind, ein Risiko und die damit einher gehende Verantwortung zu tragen – also „Agenten des Wandels“
- Institutionelle Freiräume, um ein Problem klar zu sehen und eine Logik des Vorgehens aufzubauen
- und ein Regionalbudget, über welches die Region entscheidet.

Aus unserer Sicht benötigen gerade strukturschwache Regionen, die nicht aus eigener Kraft finanzielle Förderungen und Finanzierungen aufbringen können, die Unterstützung innovativer Finanzierungsinstrumente, um zum Beispiel unternehmerische Menschen bei der Umsetzung ihrer kreativen Ideen zu unterstützen.

Ein Regionalbudget, über das die Region eigenverantwortlich entscheiden und über Ziele gesteuert wird, ist in allen Förderprogrammen wünschenswert. Es sollte auch und gerade Regionen mit knappen Haushalten und schlechten Wachstumsprognosen zur Verfügung stehen, so dass nicht Mangel verwaltet, sondern Umbruch gestaltet werden kann.

#### **IV. Verstetigung**

Die Nutzung von Fördermöglichkeiten ist in der Uckermark sehr stark ausgeprägt. Bei der Umsetzung von *LandZukunft* musste vielen interessierten Akteuren begegnet werden, die aus verschiedenen Gründen nicht gewährte Fördermittelanträge aus an-

deren Förderprogrammen gern im Modellvorhaben *LandZukunft* umgesetzt hätten. Zukünftig müssen also klare Entscheidungsregelungen für die Auswahl von Projekten erarbeitet werden. Die Entscheidungen müssen so transparent dargestellt werden, dass die Entscheidungsfindung vom Antragsteller nachvollzogen werden kann und er sich nicht ungleich gegenüber anderen behandelt fühlt.

Ein großer Teil der Projekte hat zu neuen Impulsen in der Regionalentwicklung der Uckermark beigetragen. Alle Projekte - mit einer Ausnahme - werden nach Beendigung des Modellvorhabens weitergeführt. Die Förderung des Integrationsbetriebs Kleptow wurde vorzeitig aufgelöst, da zu erkennen war, dass die Zielstellungen des Projektes nicht erreicht werden konnten.

Das regionale Versorgungsnetzwerk für den ländlichen Raum hat mittlerweile einen Laden in Stettin eröffnet und bietet dort regionale Produkte aus der Uckermark an. In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls der KombiBus-Ansatz verstärkt, dieser unterstützt jetzt das Pauschalangebot der uckermärkischen Tourismusvereine „Wandern ohne Gepäck“. Das Gepäck der Wanderer wird mit dem KombiBus transportiert. Die Plattform der regionalen Anbieter und Produzenten wird mit ein bis zwei Stammtischen im Jahr über alle Neuigkeiten informiert – hierdurch entstehen weitere Kooperationen zwischen den einzelnen Akteuren.

Das Projekt Kräuterregion hat die Vision entwickelt, sich in den kommenden 25 Jahren zu der Kräuterregion Deutschlands zu entwickeln. Hier sehen wir noch ganz viel Potenzial zur Einbindung weiterer Akteure, zum Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten in Verbindung mit einer nachhaltigen Tourismusregion sowie zur Schaffung von Arbeitsplätzen für besondere Zielgruppen – wie Menschen mit multiplen Vermittlungshemmnissen.

Alle drei strategischen Zielstellungen von *LandZukunft* sind und bleiben Schwerpunkte der Kreisentwicklung, wobei das dritte Ziel - die Verflechtung des deutsch-polnischen Grenzraums nach wie vor eine besondere Herausforderung darstellt. Hier fühlt sich die Willkommensagentur Uckermark angesprochen und will neben ihrer Ansprache an Rückkehrer und Zuzügler, gezielt auch polnische Bürgerinnen und Bürger davon überzeugen, ihren Lebens- und Arbeitsmittelpunkt in die Uckermark zu verlegen.