



Die Arbeit am LEADER-Gesamtsystem

Inhaltsverzeichnis

Die Arbeit am LEADER-Gesamtsystem	1
Instrumente für die Programmbehörden.....	2
Die Umsetzungsmechanismen verbessern.....	2
Die Autonomie der LAG stärken	3
Den Verwaltungsaufwand verringern.....	4
Die Beschaffung von Fördermitteln vereinfachen.....	6
CLLD koordinieren	6
Koordinierungsinstrumente beim ELER	6
Abstimmung zwischen EU-Fonds.....	8
Beispiel Schweden: gemeinsame Verwaltungsbehörde für alle CLLD-Fonds.....	9

Instrumente für die Programmbehörden

Will man mit LEADER die gewünschten Ergebnisse erzielen und echten Mehrwert schaffen, so müssen Einrichtungen auf unterschiedlichen Ebenen von der Europäischen Kommission über Verwaltungsbehörden und Zahlstellen bis hin zu den LAG zu einem LEADER-Gesamtsystem miteinander verbunden werden. Zwar hat jede Ebene ihre ureigenen Aufgaben wahrzunehmen, aber alle müssen zusammenarbeiten und die richtigen Entscheidungen treffen, damit das System effizient funktionieren und die Ziele erreicht werden können. Das geschieht nicht von allein; am leistungsfähigsten sind Systeme, die gut gepflegt, deren Erfolg kontrolliert, deren Bestandteile sach- und fachgerecht miteinander verbunden, und die nötigenfalls optimiert oder anderweitig angepasst werden.

Den Verwaltungsbehörden (VB) und Zahlstellen (ZS) kommt bei der Gewährleistung einer reibungslosen Umsetzung des LEADER-Ansatzes eine maßgebende Rolle zu. Bei der Umsetzung von LEADER muss den Besonderheiten des partnerschaftlichen Bottom-up-Modells Rechnung getragen werden; der Versuch, LEADER die Ausführungssysteme anderer EPLR-Maßnahmen überzustülpen, könnte den Verwaltungsaufwand und die Transaktionskosten erhöhen. Gegenstand dieses Dokuments sind Empfehlungen an die Programmbehörden zur Erstellung eines Systems, das einwandfrei funktioniert und die Schaffung des von LEADER erwarteten Mehrwerts ermöglicht.

Wichtige Informationsquellen für die Programmperiode 2014-2020:

- Rubrik [LEADER/CLLD](#) auf der ENRD-Website
- Leitlinien der EU-Kommission zur CLLD: [Guidance on Community-led Local Development in ESIF](#)
- Leitfaden für EMFF-Verwaltungsbehörden: [Arbeitshilfen für Verwaltungsbehörden](#)

Die Umsetzungsmechanismen verbessern

In den vier Programmperioden mit LEADER wurden diverse Umsetzungsprobleme erkannt, für die in vielen Fällen praktische Lösungen gefunden wurden. Die häufigsten Probleme aus früherer Zeit und entsprechende Lösungen werden im Folgenden aufgeführt.

- Type of delivery issue	- Examples of solutions
- Limited autonomy of the LAG	- Delegation of certain roles to the LAG - Adapting eligibility under LEADER to the local needs - Umbrella projects: special mechanisms enabling LAGs by giving them more autonomy in supporting local actors
- High administrative burden	- Using electronic application, approval and payment tools - Simplified mechanisms for small projects - Simplified cost options in LEADER
- Access to funding for LAGs and beneficiaries	- Ensuring national/regional co-financing together with EAFRD funding

	<ul style="list-style-type: none"> - Special provisions for LEADER beneficiaries' own contributions - Advance payments - Working with financial intermediaries - Specific provision for LAG running and animation costs - Financial instruments
--	---

Erkenntnisse und Praxisanwendungen in der Programmperiode 2014-2020

Wenn von einer einfacheren Umsetzung von LEADER die Rede ist, denken viele an die Optimierung der Umsetzungsmechanismen. Dafür sind bisweilen Neuerungen in der LEADER-Umsetzungskette erforderlich. Die Frage der Erneuerung und Vereinfachung von LEADER erörtert das ENDR seit der Programmperiode 2014-2020. Die Schriftensammlung zu diesem Thema wächst stetig. Einschlägige Links sind im Folgenden aufgeführt.

- ENRD-Empfehlungen für eine optimierte Umsetzung von LEADER ([hier](#))
- [LEADER-Innovation](#) (Regelungen, Anleitungen, Beispiele, Studien, Veranstaltungen)
- ENRD-Verbreitungsinstrument „[Innovationen in der LEADER-Umsetzungskette](#)“
- [Bürokratieabbau zur Vereinfach kleinerer EPLR-Projekte](#)

Die Autonomie der LAG stärken

Eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung für LEADER besteht darin, dass sich die örtliche Bevölkerung mit der lokalen Entwicklungsstrategie identifiziert. Die Erfüllung dieser Voraussetzung hängt maßgeblich davon ab, dass Entscheidungen auf lokaler Ebene getroffen werden dürfen. Dem stehen allerdings oftmals die gesetzlichen Bestimmungen übergeordneter Ebenen entgegen, denen gemäß die Förderfähigkeits- und Auswahlkriterien von den zuständigen Programmbehörden zu bestimmen sind. Folglich werden wichtige Beschlüsse darüber, welche Projektarten gefördert werden können, vielfach auf (nationaler oder regionaler) Programmebene gefasst. Diese Vorgehensweise wiederum lässt bisweilen Ungewissheit darüber entstehen, was im Rahmen von LEADER finanziert werden kann, und hat langwierige Projektgenehmigungsverfahren zur Folge.

Viele Mitgliedstaaten und größere Verwaltungseinheiten haben jedoch Möglichkeiten gefunden, wie sie den Gemeinden ein größeres Maß an Autonomie gewähren können. So übertragen sie ihnen bestimmte Aufgaben, die normalerweise von den VB oder den ZS wahrgenommen werden, oder führen besondere Mechanismen zur Stärkung der Autonomie auf Gemeindeebene ein.

Beispiele aus der Programmperiode 2007-2013

In der Programmperiode 2007-2013 erstellte die Fokusgruppe 1: Umsetzung des Bottom-up-Ansatzes von LEADER (LEADER-FG 1) ein Verzeichnis der LEADER-Ausführungsmodelle, ermittelte die wesentlichen Schwierigkeiten bzw. Hindernisse bei der Anwendung der LEADER-Achse und bewährter Methoden und prüfte mögliche kurz-, mittel- und langfristige Lösungen auf unterschiedlichen Ebenen zur Verbesserung der Verwaltungsseite von LEADER. Die entsprechenden Erkenntnisse und Empfehlungen der LEADER-FG 1 finden sich [hier](#).

Die Autonomie der LAG lässt sich unter anderem mit **Dachprogrammen** stärken. Bei dieser Förderform teilen die Verwaltungsbehörden der LAG ein Finanzierungspaket (oder im Fall dezentraler Modelle die LAG einen Teil ihres Budgets einer ortsansässigen Organisation) zu, mit dem dann ein zielgerichtetes Förderprogramm errichtet und ausgeführt wird, beispielsweise ein kleinteiliges Förderprogramm zur Abdeckung eines bestimmten Schwerpunktthemas, einer bestimmten Zielgruppe oder eines bestimmten Gebiets. Wird das Dachprogramm von der Verwaltungsbehörde aufgelegt, so liegt die Ausführung für gewöhnlich in den Händen der LAG. Die LAG trägt in diesem Fall die Verantwortung für den vollständigen Beihilfebetrag und zwar selbst dann, wenn einzelne Tätigkeiten von mehreren Akteuren erledigt werden. In dezentralen Systemen erhält die LAG Anträge auf Lenkung und Ausführung von Dachprogrammen von Einrichtungen der öffentlichen Hand, Vertretungsorganen oder überstaatlichen Organisationen und von anvisierten gewerblichen oder privaten Begünstigten. In jedem Fall werden die Fördermittel bei Dachprogrammen zu einem gewissen Grad über einen Vermittler – dem formellen Projektinhaber (Programmleiter) – an die Zielgruppe (die End- oder Programmbegünstigten) ausgezahlt.

Dachprogramme sind ein wirksames Mittel zur Direktbeteiligung kleinerer ortsansässiger Organisationen oder Unternehmen an der LAG-Arbeit und zur Abstimmung ihrer Maßnahmen auf strategische Ziele. Bei Dachprogrammen lassen sich die Endbegünstigten schneller erreichen, wenn vereinfachte Antrags- und Umsetzungsmechanismen zur Anwendung kommen, die präziser auf die Besonderheiten der Zielgruppe oder des Zielgebiets zugeschnitten sind. Dachprogramme sind üblich im Gewerbe (z. B. kleinere Qualitätsoptimierungsprojekte im Fremdenverkehr), im Bildungswesen, bei der Einführung neuer Verfahren zur Effizienzsteigerung oder bei Nachhaltigkeitsinitiativen (z. B. Maßnahmen zur Abfallvermeidung). Sie sind ein nützliches Instrument zur effizienten Bündelung und Steuerung einer großen Anzahl von Kleinprojektanträgen und zur Senkung des Verwaltungsaufwands der Antragsteller, der LAG und des LAG-Personals.

Bei korrekter Handhabung bergen Dachprogramme nur wenige zusätzliche Risiken. Voraussetzung dafür sind aber unmissverständlich gefasste Regeln für die Konformitäts-, Fortschritts- und Erfolgsberichterstattung sowie für die entsprechenden Prüfungen. Dementsprechend muss das LAG-Personal die entsprechenden Projekte sehr aufmerksam im Blick behalten.

Es ist unbedingt darauf zu achten, dass Kleinprojekten der Zugang zu Fördermitteln tatsächlich erleichtert und mit dem „Programm“ nicht lediglich eine weitere Entscheidungs-, Zahlungs- und Verwaltungsebene eingerichtet wird, die wiederum auf höherer Ebene genehmigt werden muss. Auch die Programmausführungskosten bedürfen einer sorgfältigen Begutachtung.

Erkenntnisse und Praxisanwendungen in der Programmperiode 2014-2020

- [Dachprojekte bei LEADER/CLLD](#) (Hauptbericht über die entsprechenden Ergebnisse einer ENRD-Arbeitstagung)
- [Kleine Projekte, große Wirkung](#) (Beispiele aus Schweden)
- [Arbeitsgruppe „Dachprojekte im Rahmen von LEADER“](#) (Kurzbericht und Fazit von Verwaltungsbehörden und Zahlstellen aus Deutschland, Luxemburg, Österreich und Schweden)

Den Verwaltungsaufwand verringern

Ein Charakteristikum des LEADER-Ansatzes ist die Beschlussfassung auf lokaler Ebene, die eine schnelle und flexible Entscheidungsfindung ermöglichen sollte. Bei manchen Umsetzungsmodellen

jedoch müssen die auf Gemeindeebene ausgewählten Projekte nach wie vor Verwaltungsprüfungen durchlaufen, die stark jenen für Projekte ähneln, die im Rahmen herkömmlicher Top-down-Verfahren vorgeschlagen werden. In diesen Fällen könnte der Entscheidungsprozess im Rahmen von LEADER sogar länger dauern als bei den übrigen EPLR-Maßnahmen.

Um eine solche Auswirkung zu vermeiden, sind unter anderem **internetgestützte Antrags-, Genehmigungs- und Zahlungssoftware** sowie **einfachere Beihilfemodelle für Kleinprojekte** entwickelt worden.

Dachprogramme stellen für die Realisierung kleinerer Projekte keineswegs den einzigen gangbaren Weg dar. Die Verwaltungsbehörden und die LAG sollten auch andere Möglichkeiten in Betracht ziehen, um den Verwaltungsaufwand für sich selbst, für die LAG und natürlich für die Begünstigten zu verringern. Gerade bei kleinen Projekten kleinerer Begünstigter ist Vereinfachung gefordert. Dementsprechend könnten sowohl auf Programm- wie auch auf LAG-Ebene Sonderregelungen eingeführt werden wie etwa gezielte Aufforderungen zur Einreichung von Projektvorschlägen, vereinfachte Verfahren, Onlineverfahren oder differenzierte oder vereinfachte Auswahlkriterien. Das Genehmigungsverfahren für Kleinprojekte könnte dadurch vereinfacht werden, dass man bestimmten Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen der zuständigen Genehmigungsstellen betragsabhängige Entscheidungsvollmachten überträgt.

Ein wirkungsvolles Mittel zur Vereinfachung der Umsetzung von LEADER stellen vereinfachte Kostenoptionen (Simplified Cost Options, SCO) dar. Das Instrument kam bereits in der Programmperiode 2007-2013 vor allem im Europäischen Sozialfonds zur Anwendung. Für die Programmperiode 2013-2020 empfiehlt die Europäische Kommission nachdrücklich einen breiteren Gebrauch in allen ESI Fonds einschließlich des ELER. Bei LEADER setzen mehrere Verwaltungsbehörden SCO vor allem für vorbereitende Unterstützung, Betrieb und Sensibilisierung ein.

Beispiele aus der Programmperiode 2007-2013:

- [Elektronische Dienstleistungen und Dokumentenverwaltung \(Estland\)](#)
- [Einheitliches IT-System zur Prüfung von Auszahlungsansprüchen an EMFF und ELER \(Portugal\)](#)
- [Von Kleinprojekten zu Dachprojekten \(Polen\)](#)
- [Vereinfachte Kostenoptionen im Rahmen des ESF \(Deutschland\)](#)

Erkenntnisse und Praxisanwendungen in der Programmperiode 2014-2020:

- (die Anwendung von SCO bei CLLD wird in Absatz 7.5 erläutert)
- [Leitlinien der Europäischen Kommission für vereinfachte Kostenoptionen](#)
- Leitfaden „Vereinfachte Kostenoptionen“ des ENRD, [Teil 1/Teil 2/Teil 3/Teil 4/Teil 5](#) (Planung von SCO in EPLR-Maßnahmen, Anwendung von Pauschalbeträgen im Rahmen der vorbereitenden Unterstützung [Untermaßnahme 19.1] und Anwendung von Pauschalbeträgen auf Betriebs- und Sensibilisierungskosten [Untermaßnahme 19.4])
- [LEADER-Pauschalzahlungen für vorbereitende Unterstützung \(Polen\)](#)
- Mit der [Omnibus-Verordnung](#)¹ sind neue vereinfachte Kostenoptionen und andere Möglichkeiten zur Minderung des Verwaltungsaufwands eingeführt worden.

¹ Verordnung (EU, Euratom) Nr. 2018/1046 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juli 2018 über die Haushaltsordnung für den Gesamthaushaltsplan der Union, zur Änderung der Verordnungen (EU) Nr. 1296/2013, (EU) Nr. 1301/2013, (EU) Nr. 1303/2013, (EU)

- [Praxisbeispiele für Erneuerung und Vereinfachung in der LEADER-Umsetzung](#) (Beispiele aus Dänemark, Finnland, Litauen, den Niederlanden und Schottland)
- [Arbeitstagung „Vereinfachte Kostenoptionen“ des ENRD](#) (Kurzbericht, Referate und Probleme mit Bezug zu LEADER)

Die Beschaffung von Fördermitteln vereinfachen

Selbst wenn die Träger von Projekten zur Umsetzung der lokalen Entwicklungsstrategie Anspruch auf ELER-Förderung haben, können sie bei der Projektrealisierung auf Schwierigkeiten stoßen, weil auf nationaler bzw. regionaler Ebene nicht genügend Kofinanzierungsmittel vorhanden sind. In einigen Mitgliedstaaten bzw. Regionen erfolgt deren Bereitstellung automatisch zusammen mit den ELER-Mitteln, in anderen aber müssen sie für jedes Projekt einzeln beantragt werden. So mancher Begünstigter – auch viele LAG – kann zudem nur schwer eine Vorfinanzierung leisten und muss danach eine lange Wartezeit bis zur Auszahlung der Fördermittel überbrücken, die oftmals erst mehrere Monate nach Projektbeendigung erfolgt; dem lässt sich mit Vorauszahlungen gut entgegenwirken.

Weitere Möglichkeiten zur Erleichterung des Zugriffs von LEADER-Akteuren auf Kredite und Bürgschaften bieten die Einschaltung von Finanzintermediären (z. B. Banken) oder die Inanspruchnahme von [Finanzierungsinstrumenten](#) des ELER (sofern sie im Rahmen des entsprechenden Entwicklungsprogramms für den ländlichen Raum bereitgestellt werden).

Beispiele für innovative Konzepte zur Erleichterung der Kapitalbeschaffung **in der Programmperiode 2007-2013** finden sich im [Protokoll des Seminars „Finanzierung für LEADER/CLLD: Möglichkeiten und Praxis“](#).

Einen Überblick über themenbezogene Aspekte in der **Programmperiode 2014-2020** bietet das entsprechende [ENRD-Informationsblatt](#).

CLLD koordinieren

Koordinierungsinstrumente beim ELER

Die Abstimmung zwischen den einzelnen LEADER-Beteiligten war auch schon in früheren Förderzeiträumen, also vor der Ausweitung des CLLD-Konzepts auf andere EU-Fonds, sehr wichtig. Unter Anwendung unterschiedlicher Methoden wurde eine gute partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Lenkungs- und Kontrollebenen mit deren jeweiligem Aufgabenspektrum gewährleistet. Zwar konnten die entsprechenden Vereinbarungen zwischen den einzelnen Ebenen

Nr. 1304/2013, (EU) Nr. 1309/2013, (EU) Nr. 1316/2013, (EU) Nr. 223/2014, (EU) Nr. 283/2014 und des Beschlusses Nr. 541/2014/EU sowie zur Aufhebung der Verordnung (EU, Euratom) Nr. 966/2012

von Mitgliedstaat zu Mitgliedstaat unterschiedlich sein, aber für alle Mitgliedstaaten war die fruchtbare Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten von grundlegender Bedeutung.

Seit Beginn der durchgängigen Berücksichtigung von LEADER („Mainstreaming“) im Jahr 2007 hat LEADER Einzug in die Umsetzung der EPLR allgemein und in Verwaltungsregelungen gehalten. Seine Unverwechselbarkeit blieb zwar erhalten, aber es sind für alle Beteiligten neue Vereinbarungen, ungewohnte Konzepte, andere Gepflogenheiten, andere Denkweisen und neue Anforderungen hinzugekommen. Die damit für alle einhergehenden Herausforderungen sind in Bewertungen, Arbeitsgruppen und Ausschüssen zum Thema EPLR und LEADER, um nur einige wenige zu nennen, gut abgehandelt worden. Der LEADER-Ansatz beruht darauf, Kontakte herzustellen und diese zum Wohl des ländlichen Raums arbeiten zu lassen. Durch Einführung des CLLD-Konzepts wird dieser Schwerpunkt weiter gestärkt.

Innerhalb des ELER kann der Einsatz einer **LEADER-Koordinierungsgruppe** eine einfache, aber effektive Grundlage für die Ausarbeitung wichtiger Mitteilungen und Arbeitsbeziehungen bilden.

Die Bedeutung von Koordinierungsgruppen als Mitbestimmungsinstrument zur Verbesserung von Steuerung und Umsetzung des LEADER-Ansatzes wird von LEADER-Interessenträgern aller Art zunehmend anerkannt. Die Koordinierungsgruppen als natürliche Erweiterung des LEADER-Ansatzes bewirken mittels Wissensaufbau, Vertiefung des gegenseitigen Verständnisses und Festigung der Arbeitsbeziehungen Verbesserungen sowohl in dem, was gemacht wird, als auch in dem, wie etwas gemacht wird. Sie haben einzig und allein den Zweck, die Funktionsfähigkeit des Systems verbessern zu helfen, indem sie den einzelnen Akteuren eine Plattform bieten, auf der diese gemeinsam Fortschritte kontrollieren, einvernehmliche Lösungen erarbeiten, Gesamtverbesserungen vornehmen und Erfolgsvoraussetzungen schaffen können. Einer der größten Nutzeffekte daraus besteht in dem gegenseitigen Vertrauen, das sich zwischen den Beteiligten entwickeln kann.

Als Koordinierungsgruppen fungieren vorwiegend Verwaltungsbehörden, Zahlstellen, LAG (Vorstandsvorsitzende oder Belegschaft) und nationale Netzwerke für die Entwicklung des ländlichen Raums. Weitere Vertreter der ländlichen Entwicklung oder anderer Fonds können ebenfalls beteiligt sein. In mancher Hinsicht kann man sie als Ersatz für jene Beteiligungselemente der früheren LEADER-Programmbegleitausschüsse und nationalen LEADER-Netzwerke betrachten, über die Interessenträger an der effektiven Programmausführung mitwirken konnten. Koordinierungsgruppen können geplant oder ungeplant fall-, zweck- oder themengebunden entstehen und von LAG, VB oder NLR geleitet werden.

Keine Koordinierungsgruppe gleicht der anderen, aber im Allgemeinen haben sie gleichartige Aufgaben: Sie helfen bei der Koordinierung, weiteren Anpassung und Rationalisierung von Tätigkeiten und bieten ein Forum für Zusammenarbeit und technische Unterstützung. Sie können als Einzelgruppe arbeiten oder sich in themen- oder aufgabengezogene Arbeitsgruppen aufteilen – der Möglichkeiten gibt es viele. Koordinierungsgruppen sind ein Knotenpunkt zur Vertiefung von Kontakten und Austausch, zum Aufbau von Arbeitsbeziehungen und zur Herstellung gemeinsamer Sichtweisen. Sie helfen bei der Aufgabenverteilung und dadurch bei der Abstimmung zwischen den Aufgabenträgern. Darüber hinaus können sie bei der Abstimmung mit anderen Fonds, Interessen oder Netzwerken von Nutzen sein.

Die Bildung einer LEADER-Koordinierungsgruppe sollte im Idealfall bereits frühzeitig im Programmverfahren erfolgen, denn die Gruppe ist zwar ein nützliches Instrument zur Lösung von Problemen, aber es ist zweifellos sinnvoll, sie von Beginn an als sachdienliches Instrument bei der Ausarbeitung von Arbeitsvereinbarungen und Arbeitsmodellen einzusetzen. Viele aktuell tätige

Koordinierungsgruppen ermöglichen als Brücke zwischen Programmen Wissenserwerb und Optimierung, sorgen für Kontinuität und fungieren als organisatorisches Gedächtnis.

Die nationalen Netzwerke für die Entwicklung des ländlichen Raums (NLR) sind an LEADER-Koordinierungsgruppen auf unterschiedliche Art und Weise beteiligt, was teilweise auf ihre eigene Struktur zurückzuführen ist. Als bereits existierende Einrichtungen können sie die notwendige Grundlage für Arbeitsbeziehungen bilden. Manchmal leiten sie die Einrichtung einer Koordinierungsgruppe oder entsprechende Tätigkeiten von sich aus ein, manchmal werden sie von der Verwaltungsbehörde dazu aufgefordert. Ein NLR kann eine ausgewiesene LEADER-Arbeitsgruppe haben, im Wesentlichen mittels LAG handeln oder eine wichtige Rolle als Mittler zwischen den einzelnen Akteuren ausfüllen. In Mitgliedstaaten mit regionalen EPLR kann die Koordinierungsrolle der NLR besonders wichtig sein.

Wie erfolgreich Koordinierungsgruppen sind, wird beinahe jedes Mal deutlich, wenn sich LEADER-Praktiker zu Beratungen über einzelne Elemente des Umsetzungssystems treffen. Regelmäßig werden der Nutzen dieser Gruppen betont und Erfolgsbeispiele genannt. Viele Beteiligte betrachten Koordinierungsgruppen inzwischen als für den LEADER-Ansatz unverzichtbar, insbesondere wenn es um Lehren für die Zukunft geht.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der LEADER-Veranstaltung „Brücken bauen für die Zukunft“ des ENRD im Jahr 2013 nannten mehrere Beispiele für Erfolge insbesondere bei der Ausgestaltung von EPLR und der Mitwirkung von LAG.

In vielen Ländern wurden Koordinierungsgruppen und fallabhängige Arbeitsgruppen gebildet, um aus der Programmperiode 2007-2013 Lehren bezüglich Vereinbarungen für die Programmperiode 2014-2020 zu ziehen:

- Das griechische NLR berichtete über eine LEADER-Themengruppe unter Beteiligung der VB, der ZS, der LAG und anderer Interessenträger (Regionen, Hochschulen, Kammern, Junglandwirte), die sich mit den strategischen Möglichkeiten für die lokale Entwicklung auseinandersetzt.
- In Spanien untersuchen Koordinierungsgruppen aus regionalen VB, LAG, LAG-Netzwerken, NLR und ZS Lenkungs- und Ausführungsprobleme und erarbeiten Lösungen als Grundlage für gemeinsame Leitlinien für LEADER 2014-2020.
- Schweden verfügt über umfangreiche Erfahrungen in der Nutzung virtueller Arbeitsgruppen – eine effektive Zusammenarbeit ist schließlich auch dann möglich, wenn die Beteiligten nicht persönlich zusammentreffen.
- Projektbesichtigungen und Exkursionen führen Interessierte in neuer Umgebung zusammen und können so das gegenseitige Verständnis verbreitern und vertiefen.
- LEADER hält vielleicht nicht alle Lösungsmöglichkeiten bereit, also warum nicht die Koordinierungsgruppe erweitern und sie neue Erfahrungen sammeln lassen?

Abstimmung zwischen EU-Fonds

Die Koordinierung wird komplexer, wenn die Anwendung von LEADER/CLLD auf andere Fonds ausgeweitet wird. Trotzdem muss auf Ebene der Programmbehörden in jedem Fall eine gute Abstimmung gegeben sein, damit Synergieeffekte erzielt, Doppelungen vermieden und die Verwaltungslasten für LAG und Begünstigte verringert werden.

Allzu oft wird Koordinierung in erster Linie als Weg zur Vermeidung einer Doppelförderung (Abgrenzung) bei ein und demselben Projekt verstanden. Mit den verbesserten Ausführungs- und Kontrollinstrumenten ist das Risiko der Doppelförderung jedoch vergleichsweise gering, weshalb die Koordinierung in erster Linie auf Komplementarität und Synergieeffekte abzielen und so zu einer effizienteren Nutzung öffentlicher Mittel beitragen sollte. Die Mechanismen der Mitgliedstaaten zur Koordinierung mehrerer CLLD-Fonds werden in den Partnerschaftsvereinbarungen für die Programmperiode 2014-2020 dargelegt. Unter anderem wurden folgende Vorschläge unterbreitet:

- Gemeinsame VB für alle CLLD-Fonds (Schweden)
- Gemeinsames Gremium mit übertragenen Pflichten (Dänemark)
- Gemeinsamer Kontrollausschuss (Schottland)
- Benennung eines „Führungsministeriums“ (Slowakei)
- Nationale ständige Konferenz (Tschechische Republik)

Beispiel Schweden: gemeinsame Verwaltungsbehörde für alle CLLD-Fonds

Die schwedische Regierung hat sich für den umfassendsten Koordinierungsmechanismus zwischen den CLLD-fähigen Fonds entschieden: CLLD ist in allen vier Fonds möglich. Das Konzept ist im Entwicklungsprogramm für den ländlichen Raum und im operationellen Programm des EMFF vertreten, und es gibt ein operationelles Sonderprogramm für den CLLD-Teil des EFRE und des ESF. Diese drei Programme werden von ein und derselben Verwaltungsbehörde – dem schwedischen Zentralamt für Landwirtschaft – gelenkt, d. h. in Schweden ist für die gesamte CLLD-Förderung nur eine einzige Behörde zuständig. Dadurch werden einheitliche nationale Umsetzungsregeln für alle Fonds ermöglicht.

Mit diesem Ansatz will man die lokalen Partnerschaften erweitern, Synergiepotenzial besser erschließen, die Reichweite des CLLD-Konzepts erhöhen und Größenvorteile bewirken. Überdies trägt der Ansatz zur Vereinfachung bei, da die LAG die einzige Anlaufstelle für die Begünstigten bildet.

Trotz der institutionellen Vereinfachung dadurch, dass man die CLLD-Steuerung einer einzigen Behörde übertragen hat, steht die Koordinierung zwischen den ESI-Fonds in Schweden vor erheblichen Herausforderungen. Dazu gehören beispielsweise:

- Unterschiede in der Organisationskultur der Fonds;
- der Aufbau neuer Strukturen für die Kooperation mit neuen Partnern;
- die Harmonisierung der inländischen Ausführungsgesetze und die Vermeidung bürokratischen Aufwands;
- die Entwicklung geeigneter IT-Systeme für die rechtzeitige Bearbeitung von Anträgen, Beschlüssen und Auszahlungen;
- Werbung und Öffentlichkeitsarbeit;
- der Umgang mit dem CLLD-Konzept in Städten und die Erleichterung von Stadt-Land-Beziehungen.

Wie aus den Erfahrungen des schwedischen Zentralamts für Landwirtschaft ersichtlich ist, müssen für eine gute Abstimmung zwischen den Fonds mehrere Voraussetzungen erfüllt sein. Dazu gehören

- ein starker politischer Wille;
- eine gute Zusammenarbeit zwischen Ministerien und anderen zuständigen Behörden und Organen;

- die Sichtbarkeit des CLLD-Konzepts nach innen und der Wissenserwerb, was vor allem für jene Fonds wichtig ist, die noch keine Erfahrung mit CLLD haben;
- der regelmäßige horizontale und vertikale Austausch mit den entsprechenden Interessenträgern auf allen Ebenen;
- der Wissenserwerb auf Ebene der LAG.

Darüber hinaus muss man sich damit abfinden, dass der Aufbau eines effizienten Systems zur Umsetzung des CLLD-Ansatzes Zeit in Anspruch nimmt.

Beispiele aus der Programmperiode 2007-2013:

[Verknüpfung mehrerer EU Fonds auf lokaler Ebene: Beispiel aus den Niederlanden](#)

Erkenntnisse und Praxisanwendungen in der Programmperiode 2014-2020

- [Multifonds-CLLD in Schweden](#)
- [CLLD in Polen](#)
- [LAG lernen voneinander in der Tschechischen Republik](#), Jan Florian, Netzwerk der tschechischen LAG