



Projekte und Studien für Wirtschaft und Gesellschaft



**Ex-ante-Bewertungsbericht
Interreg IV A Syddanmark – Schleswig – K.E.R.N.**

02.03.2007

Inhaltsverzeichnis

0. Zusammenfassung der Schlussfolgerungen und Empfehlungen.....	3
1. Einleitung.....	5
1.1. Hintergrund der Ex-ante-Bewertung	5
1.2. Verfahren und Methoden der Ex-ante-Bewertung	5
2. Bewertung der sozio-ökonomischen Analyse und der Relevanz der Strategie für den ermittelten Bedarf.....	7
2.1. Einleitung	7
2.2. Sozio-ökonomische Analyse und SWOT-Analyse im Programmvorschlag.....	7
2.3. Wie geht das Programm auf die Entwicklungsbedürfnisse und das -potential der Regionen sowie auf die Ursachen für regionale Unterschiede ein?	8
2.4. Relevanz der Strategie und Prioritäten in Bezug auf den sozio-ökonomischen Status	9
2.5. Lehren aus der vergangenen Interreg-Periode.....	10
3. Beurteilung von Relevanz und Konsistenz der Strategie	11
3.1. Einleitung	11
3.2. Welche Bereiche sieht das Programm als Entwicklungsmotoren?	11
3.3. Bewertung der internen Konsistenz des Programms auf Ebene der Hauptziele ..	12
3.4. Bewertung der internen Konsistenz der Prioritätsebenen des Programms.....	13
3.5. Bewertung der internen Konsistenz des Programms auf Ebene der Handlungsfelder	15
3.6. Finanzielle Gewichtung, potentielle Inanspruchnahme der Programmmittel und Kofinanzierung	17
3.7. Risikofaktoren und Risikobegrenzung des Programms.....	18
4. Bewertung der Kohärenz der Strategie mit regionalen und nationalen Politiken und den strategischen Leitlinien der Gemeinschaft	20
4.1. Einleitung	20
4.2. Kohärenz mit der Lissabon- und der Göteborg-Strategie.....	20
4.3. Kohärenz mit anderen nationalen Politiken.....	23
4.4. Kohärenz mit regionalen Politiken.....	23
4.5. Die Strategische Umweltprüfung (SUP)	25
4.6. Bewertung der Gleichbehandlung	25
5. Bewertung der erwarteten Folgen und Auswirkungen	27
5.1. Einleitung	27
5.2. Anforderungen an das Indikatoren-System	27
5.3. Bewertung des Indikatorensystems und der Zielvorgaben.....	28
6. Beurteilung der vorgeschlagenen Durchführungssysteme.....	32
6.1. Einleitung	32
6.2. Verwaltungsstrukturen und Konformität mit EU-Verordnungen.....	32
6.3. Bewertung der Kernprozesse.....	33
6.4. Erfahrungen aus der Programmperiode 2001-2006 und Empfehlungen für das künftige Durchführungssystem.....	37
7. Potentieller Mehrwert des Programms.....	42

0. Zusammenfassung der Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Ex-ante-Bewertung wurde als integriertes Kooperationsverfahren mit Beteiligung des Interreg-Sekretariats und der Evaluatoren durchgeführt. Der Ex-ante-Bewertungsbericht stützt sich auf die Version des Programms vom 22. Januar 2007.

Bewertung der sozio-ökonomischen Analyse und der Relevanz der Strategie für den ermittelten Bedarf

Die sozio-ökonomische Analyse ist kurz gefasst, während die SWOT-Analyse reich an programmrelevanten Informationen ist. Die Ergebnisse der in erster Linie qualitativen Stärken-Schwächen-Analyse zeigen auf eindeutige Weise die Bedürfnisse und das Potential der zukünftigen Entwicklung der Region auf. Prioritäten und Maßnahmen gehen direkt aus der SWOT-Analyse hervor.

Beurteilung von Relevanz und Kohärenz der Strategie

Das Programm hat vier Ziele und drei Prioritäten. Die horizontalen Ziele stehen mit den einzelnen Prioritäten und Handlungsfeldern in keinem unmittelbaren Zusammenhang. Die Struktur der Strategie wird im Programm gut begründet. Die Ziele und Prioritäten sind sehr allgemein, decken sich aber mit dem Verständnis der Bedürfnisse und des Potentials der Region. Die Titel der 14 Handlungsfelder basieren auch auf Bereichen, in denen die SWOT-Analyse Chancen ermittelt hat. Die Handlungsfelder sind inhaltlich voneinander abgegrenzt, so dass es wohl in den meisten Fällen zu keinen thematischen Überschneidungen kommen wird., Sie sind aber dennoch breit angelegt und laden zur Beteiligung ein. Das Budget bezieht sich auf die Prioritäten verteilt, wobei Erfahrungen aus abgeschlossenen Interreg-Programmen bei der Programmausarbeitung berücksichtigt wurden. Daher ist es wahrscheinlich, dass das Budget dem Umfang der Anträge entspricht. Das Gesamtbudget entspricht den Zielen des Programms. Dadurch, dass das Programm breit angelegt ist, ist es im Fall von Veränderungen der Politiken oder des wirtschaftlichen Konjunktur weniger anfällig.

Bewertung der Kohärenz der Strategie mit regionalen und nationalen Politiken und den strategischen Leitlinien der Gemeinschaft

Das operationelle Programm greift die Themen der Lissabon-Strategie auf. Die Bestandteile des Programms orientieren sich eindeutig an den allgemeinen EU-Politiken und -empfehlungen. Es besteht auch Kohärenz und Übereinstimmung mit anderen nationalen und regionalen Politiken. Ferner können viele Bereiche mit Synergiepotential zwischen dem Interreg-Programm und anderen Politiken aufgezeigt werden. Auf Ebene der Prioritäten und Handlungsfelder des Programms gibt es keine Themen, die zueinander im Widerspruch stehen oder einander entgegenwirken. Die Strategische Umweltprüfung liegt zum Zeitpunkt der Berichterstellung noch nicht vor. Das Programm verfügt über Verfahren, um die Gleichbehandlung allgemein zu gewährleisten. Aufgrund der Art des Programms und seiner Prioritäten und Handlungsfelder ist es jedoch nicht wahrscheinlich, dass sich das Programm unmittelbar positiv auf die Gleichbehandlung von Mann und Frau und die Gleichbehandlung von Menschen verschiedener ethnischer Herkunft auswirken wird.

Bewertung der erwarteten Folgen und Auswirkungen. Insgesamt sind die genannten Indikatoren für ihre jeweilige Funktion aussagekräftig. Die Daten sind relativ leicht verfügbar oder werden im Zuge einer Längsschnittuntersuchung erhoben. Im Wesentlichen sind die Indikatoren klar definiert, wobei eine genauere Beschreibung an einigen wenigen Stellen

empfohlen wird. Die verstärkten Bemühungen zur Messung von Netzwerkeigenschaften im Hinblick auf den Aufbau grenzüberschreitenden sozialen Kapitals ist zu begrüßen. Die geplante Durchführung einer Längsschnittuntersuchung in der Grenzregion zur Nutzung als Wirkungs-Indikatoren ist grundsätzlich positiv zu bewerten. Das vorgesehene regelmäßige Monitoring von sozio-ökonomischen und ökologischen Rahmendaten erscheint angemessen, um die strategische Ausrichtung des Programms regelmäßig zu überprüfen. In der Gesamtschau können das Indikatoren-System und die erwarteten Auswirkungen als angemessen bewertet werden. So ist zu erwarten, dass die vorgeschlagenen Indikatoren in der neuen Programmperiode im Vergleich zur vorherigen in stärkerem Maße zur inhaltlichen Steuerung des Programms eingesetzt werden können.

Bewertung der vorgeschlagenen Durchführungssysteme. Die im Operationellen Programm konkretisierten Verwaltungsstrukturen sind entsprechend den EU-Verordnungen 1080/2006 und 1083/2006 umgesetzt. Die operativen Verwaltungsstrukturen basieren im Wesentlichen auf den Strukturen und Aufgabenverteilungen der ehemals zwei Programmregionen, wobei auf dänischer Seite der Verwaltungssitz und das Technische Sekretariat künftig in Vejle angesiedelt sein wird. Eine Umfrage unter den Projektträgern der Programmperiode 2001-2006 ergab eine hohe Zufriedenheit mit der Unterstützung durch das Interreg Sekretariat, sodass generell eine Fortführung bisheriger Strukturen und Angebote an Antragsteller und Projektträger begründet ist. Die Gutachter formulieren jedoch auf der Grundlage weiterer Ergebnisse der Befragung konkrete Empfehlungen, die im Rahmen der weiteren Ausgestaltung des Durchführungssystems berücksichtigt werden sollten. Insgesamt erscheinen die im Operationellen Programm beschriebenen Verwaltungs- und Begleitstrukturen generell geeignet, um das Programm strategisch auszurichten, den Programmfortschritt zu überwachen sowie kundenorientiert und effizient durchzuführen.

Potentieller Mehrwert des Programms. Es ist wahrscheinlich, dass das Programm im Hinblick auf das Wirtschaftswachstum der Region sowie auf eine stärkere soziale Kohärenz und grenzüberschreitende Integration einen Mehrwert generieren wird. Die Auswirkungen können jedoch in vielen Fällen erst langfristig sichtbar sein, was von den jeweiligen Projekten abhängig ist. Aufgrund der Natur des Programms besteht das Risiko, dass einige Projekte unterstützt werden, die langfristig keinen Mehrwert generieren. In das Programm sind Entscheidungsprozesse integriert, die dazu beitragen, dass der Nutzen für die Region maximiert wird.

1. Einleitung

1.1. Hintergrund der Ex-ante-Bewertung

Gegenstand dieser Ex-ante-Bewertung ist das Interreg IV A-Programm 2007-2013 für die Region Syddanmark – Schleswig – K.E.R.N. Die Bewertung wird von einem Beraterkonsortium bestehend aus dsn Projekte und Studien für Wirtschaft und Gesellschaft (Kiel), Epinion A/S (Århus) und Advance/1 (Århus) im Auftrag der Interreg-Regionen (Sønderjyllands Amt, Ribe Amt, Fyns Amt, Vejle Amt (ab 01.01.2007 Region Syddanmark), Region Schleswig und K.E.R.N.) durchgeführt.

Die rechtliche Grundlage für die Ex-ante-Bewertung bildet Artikel 4 Abs. 2 der Strukturfonds-Verordnung (EG) 1083/2006 des Rates vom 11. Juli 2006 und der „Entwurf eines Arbeitspapiers zur Ex-ante-Bewertung“ aus Oktober 2005.

Ziel der Bewertung ist es im Wesentlichen, die Qualität, Effizienz und interne Kohärenz der Interventionen sowie die Qualität der Umsetzung des Programms zu steigern. Gemäß Artikel 158 EG-Vertrag sollten sich die Interreg-Programme an die strategischen Ziele der Europäischen Union anpassen. Sie sollten auch die besonderen strukturellen Probleme und Chancen der Regionen berücksichtigen. Die Inhalte des Programms müssen letztendlich mit den Umweltafordernungen übereinstimmen und das Prinzip der Gleichbehandlung beachten, was auch für die Umsetzung des Programms gilt.

1.2. Verfahren und Methoden der Ex-ante-Bewertung

Die Ex-ante-Bewertung unterstützt das Programmsekretariats laufend bei der Entwicklung des Programms mit dem Ziel einer Qualitätsverbesserung. Wie in der Strukturfonds-Verordnung und den Empfehlungen der Kommission vorgesehen, besteht die Ex-ante-Bewertung aus folgenden Elementen:

- Einer Bewertung der sozio-ökonomischen Analyse und der Relevanz der Strategie für den ermittelten Bedarf
- Beurteilung von Relevanz und Kohärenz der Strategie
- Bewertung der Kohärenz der Strategie mit regionalen und nationalen Politiken und den strategischen Leitlinien der Gemeinschaft
- Bewertung der erwarteten Folgen und Auswirkungen
- Bewertung der vorgeschlagenen Durchführungssysteme

Die Ex-ante-Bewertung wurde eng in die Programmentwicklung im Zeitraum von September 2006 bis Februar 2007 integriert. Die Evaluatoren und das Interreg-Sekretariat standen im Rahmen von persönlichen Treffen und mit Hilfe schriftlicher Beiträge im ständigen Dialog.

Die Evaluatoren haben Programmentwürfe kontinuierlich kommentiert und mit den Bedürfnissen des Sekretariats und den Anforderungen der Kommission abgeglichen.

Darüber hinaus haben die Evaluatoren zur Programmentwicklung und –konsolidierung wie folgt beigetragen:

- Unabhängige Interviews mit 10 potentiellen Projektträgern. Ein besonderer Schwerpunkt waren neue Themen und Handlungsfelder, sofern eine Beurteilung des Interesses seitens der potentiellen Projektträger an künftigen Initiativen notwendig war.
- Organisation von zwei Workshops. Ziel des ersten Workshops (52 Teilnehmer) in Rendsburg am 27.11.2006 war es, die Programmstrukturen, -prioritäten und Handlungsfelder mit ausgewählten Vertretern aus Politik und weiteren Institutionen in der Region zu diskutieren. Ziel des zweiten Workshops (130 Teilnehmer) in Aabenraa am 31.01.2007 war es, potentielle Projektakteure zu treffen, konkrete Möglichkeiten für Projekte und Durchführungsverfahren zu diskutieren, mögliche Partner zu suchen sowie Erfahrungen auszutauschen.
- Durchführung einer Onlinebefragung aller Projektträger im Programm 2001-2006. Der Schwerpunkt der Befragung lag darauf zu untersuchen, ob es von Seiten des Sekretariats Möglichkeiten gibt, die Verwaltungsverfahren zu verbessern, zielgruppenbezogene Informationsangebote zu entwickeln und die Betreuung durch das Interreg-Sekretariat anzupassen.
- Es wurden unabhängige Recherchen insbesondere im Hinblick auf die sozio-ökonomische Analyse und die externe Überprüfung der Kohärenz mit anderen Politiken und Programmen durchgeführt.

Die Ex-ante-Evaluatoren haben eine Reihe gemeinsamer, interner „Research notes“ dem Interreg-Sekretariat übergeben, z.B. in Form von Arbeitshilfen, Sitzungsprotokollen und Rechercheergebnisse, Interviews usw. Es wurden auch „Textbeiträge“ als Vorschläge für das Programmdokument entwickelt.

Entsprechend wurden die Kommentare und Empfehlungen während des gesamten Evaluierungsprozesses erarbeitet. Der Dialog und die Zusammenarbeit mit dem Sekretariat waren sehr konstruktiv.

Diese Ex-ante-Bewertung basiert auf der Version des Programmvorschlags vom 22. Januar 2007, der zur Anhörung an die dänische Regierung gesendet wurde, sowie auf späteren Ergänzungen des Sekretariats.

2. Bewertung der sozio-ökonomischen Analyse und der Relevanz der Strategie für den ermittelten Bedarf

2.1. Einleitung

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit dem Verhältnis zwischen der sozio-ökonomischen Situation in der Region und der Strategie des Interreg IV A-Programmavorschlags. Die Bewertung berücksichtigt die sozio-ökonomische Analyse und die SWOT-Analyse sowie Informationen aus dem ergänzenden Workshop und den Interviews.

2.2. Sozio-ökonomische Analyse und SWOT-Analyse im Programmavorschlag

Die sozio-ökonomische Analyse ist verhältnismäßig kurz und umfasst 3 Seiten. Sie basiert u.a. auf statistischen Daten und Analysen, die vom Institut for Grænseregionsforskning zur Verfügung gestellt wurden. Die Haupttendenzen im Rahmen der Regionalentwicklung werden unter den folgenden Überschriften besprochen:

- Bevölkerungsentwicklung und Erneuerung
- Arbeitsbedingungen und Bildung
- Wirtschaftsstruktur und Arbeitnehmerkultur
- Wertschöpfung und Produktivitätsanstieg
- Grenzpendeln.

Darüber hinaus konzentriert sich die Analyse auf das Potential der Region, die sich dadurch auszeichnet, dass sie zwischen zwei städtischen Großräumen liegt. Insgesamt gesehen bietet die Region erhebliche kulturelle Möglichkeiten, gute Lebensbedingungen und gute Umwelt- und Naturbedingungen usw. Der Text zeigt, dass die Region im Hinblick auf die fortschreitende Globalisierung über enormes Potential verfügt. Die sozio-ökonomische Analyse deckt mit ihren Themen jedoch nicht die gesamte Breite des Programms.

Die SWOT-Analyse ist entsprechend der einzelnen Programmhandlungsfelder unterteilt und ist sehr ausführlich und detailliert (13 Seiten). Somit stellt die SWOT-Analyse zumindest teilweise einen Ausgleich für die kurze sozio-ökonomische Analyse dar. Der Großteil der Informationen für die SWOT-Analyse stammt aus Beratungen mit Experten verschiedener Fachrichtungen. Die sogenannte „SWOT-Gruppe“ hat sich mit verschiedenen Handlungsfeldern beschäftigt.

Die Informationen der SWOT-Analyse sind in erster Linie qualitativer Art. Ein Mangel an vergleichbaren grenzüberschreitenden Daten ist einer der Gründe, warum dieses Format gewählt wurde. Die Analyse basiert auf einer großen Vielfalt wichtiger Informationen über die Region und deckt die Komplexität des Programms hervorragend ab. Die Ergebnisse, wie sie im SWOT-Diagramm dargestellt werden, sind als zuverlässig anzusehen. Es liegen jedoch

keine Quellenangaben für Schriftstücke und Internetseiten noch die Namen von Fachleuten vor, die gegebenenfalls die Gültigkeit der Ergebnisse der SWOT-Analyse bestätigen könnten.

In Verbindung mit der Ex-ante-Bewertung haben die Evaluatoren einige Ergänzungen zur sozio-ökonomischen Analyse erarbeitet. Mit diesen zusätzlichen Daten sollen weitere anwendbare Basisindikatoren für die Durchführung des Programms bereitgestellt werden. Aus diesem Grund haben die Evaluatoren darauf hingewiesen, dass die sozio-ökonomischen Daten möglichst mit den für die Durchführung des Programms gewählten Indikatoren übereinstimmen sollten.

Die SWOT-Analysemethode war ein wenig „unorthodox“, die Ergebnisse sind jedoch durchaus überzeugend. Diese Methode ist statistischen Analysen vorzuziehen, deren Möglichkeiten aufgrund fehlender (vergleichbarer) Daten eingeschränkt sind. Ein weiterer positiver Nebeneffekt dieser Methode besteht darin, dass das Sekretariat während der umfassenden Gespräche mit Fachleuten für eine weit reichende Weitergabe von Informationen über das Programm zu einem frühen Stadium sorgen konnte. Dies hat mit dazu beigetragen, das Interesse in der Region im Hinblick auf spätere Projektanträge zu schaffen.

2.3. Wie geht das Programm auf die Entwicklungsbedürfnisse und das - potential der Regionen sowie auf die Ursachen für regionale Unterschiede ein?

Die SWOT-Analyse zeichnet ein relativ ausgewogenes Bild der Region und stellt deren Ressourcen und Potential dar. Die SWOT-Analyse und das dafür verwendete Verfahren haben offenbar dazu beigetragen, ein echtes Verständnis für den Entwicklungsbedarf und das Entwicklungspotential der Region zu schaffen. Die SWOT-Analyse beinhaltet auch Fragen, Herausforderungen und Schwierigkeiten, die für die Aufnahme grenzüberschreitender Zusammenarbeit, die Mehrwert erzeugen soll, von Bedeutung sind.

Eine der Schwächen der SWOT-Analyse ist es jedoch, dass sie auf ihrer Grundlage nicht direkt festgestellt werden kann, welche Entwicklungsprobleme am dringlichsten sind. Außerdem ist die Aussagekraft zu gering, um das vielversprechendste Potential zu identifizieren. Die sozio-ökonomische und die SWOT-Analyse können daher lediglich eingeschränkt als Entscheidungsgrundlage bei der Planung der Zuweisung von Fördergeldern oder der Auswahl von Projekten dienen.

Die Ex-ante-Bewertung umfasst Interviews mit einer Reihe potentieller zukünftiger Interreg-Beteiligter. Es gab zahlreiche detaillierte Standpunkte, die in den Programmorschlag eingearbeitet wurden. Generell kristallisierten sich folgende Themenbereiche bei diesen Gesprächen heraus:

- Die Region sollte in einem größeren räumlichen Zusammenhang gesehen werden; der allgemeine Globalisierungstrend kommt auch in der Region zum Ausdruck und das Programm sollte darauf abzielen, Rolle und Position der Region bei dieser Entwicklung zu stärken.
- Demografische Veränderungen beeinflussen u.a. die Bildungs- und Ansiedlungspolitik. Die übergeordneten Ziele einerseits und die gewählten Prioritäten und Handlungsfelder andererseits sind gut aufeinander abgestimmt.
- Eine nachhaltige Entwicklung, einschließlich neuer Wege bei der Organisation der Energieversorgung und Energieeinsparung, werden in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen.
- Das Programm sollte das Potential der Region, beispielsweise im Bereich Verkehr/Logistik, direkt und genau identifizieren. Ein weiteres Beispiel sind Bioenergie/erneuerbare Energien. In diesem Bereich ist man in Deutschland jedoch aktiver als in Dänemark. Die Tatsache, dass ein Land besser vorbereitet ist als ein anderes, schließt jedoch die Möglichkeiten einer Interreg-Zusammenarbeit nicht aus.

Auf dem Workshop im November 2006 wurde auch der Zusammenhang zwischen den sozio-ökonomischen Bedürfnissen und der Programmstruktur angesprochen. Die Teilnehmer erkannten allgemein an, dass das Programm mit seiner Laufzeit bis 2013 flexibel, kompromissbereit und in der Lage sein muss, sich auf gegebenenfalls veränderte Situationen in der Region einzustellen. Die sozio-ökonomischen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken können sich innerhalb der nächsten sieben Jahre ohne weiteres verändern und das Programm muss entsprechend anpassbar sein.

Die Bewertung kommt zu dem Ergebnis, dass sich die Aspekte, die die Akteure in der Region stark beschäftigen, im Programmvorschlag widerspiegeln und dass der Programmvorschlag ein ausgewogenes Verständnis der gegenwärtigen Herausforderungen der Region bietet.

2.4. Relevanz der Strategie und Prioritäten in Bezug auf den sozio-ökonomischen Status

In der Ex-ante-Bewertung wurde geprüft, ob Ziele, Prioritäten und Maßnahmen kohärent mit den Ergebnissen der sozio-ökonomischen Analyse und der SWOT-Analyse sind. Es fand eine systematische und logische Prüfung statt. Es war wichtig zu bewerten, ob die Möglichkeit besteht, dass das Programm in einem gewissen Umfang Einfluss auf die Schwächen und Risiken haben kann und ob es ein Mittel sein kann, um die Stärken und Chancen in der Region besser auszunutzen.

Die Prüfung der internen Kohärenz war ein Zwei-Stufen-Prozess. Im ersten Durchgang wurden sowohl im Programmwurf als auch in der sozio-ökonomischen Analyse gewisse Mängel entdeckt. Bei der Weiterentwicklung des Programmvorschlags und der ergänzenden Bereitstellung von Daten und Analysen waren das Sekretariat und die Ex-ante-Evaluatoren bemüht, eine bessere, logischere Durchgängigkeit der Programmstrategie zu schaffen.

Bei der letzten Prüfung der überarbeiteten Version des Programmwurfs konnten keine wesentlichen fehlenden Aspekte festgestellt werden. Es besteht eine angemessene Kohärenz

zwischen allen Zielen, Prioritäten und Handlungsfeldern einerseits und den Ergebnissen der sozio-ökonomischen Analyse und der SWOT-Analyse andererseits. Die zentralen Ergebnisse der SWOT-Analyse wurden entsprechend als einleitende Begründung für jede Priorität und jede Maßnahme des Programmvorschlags genutzt.

2.5. Lehren aus der vergangenen Interreg-Periode

Das Programm greift nicht direkt auf frühere Erfahrungen mit Interreg III A zurück. Jedoch liegen die Halbzeitbewertung¹ und eine Aktualisierung der Halbzeitbewertung² vor. Diese kommen, kurz gesagt, insbesondere zu dem Schluss, dass das Interreg III A-Programm gut verwaltet worden sei. Zudem sei es wahrscheinlich, dass die positiven Auswirkungen, wie im Programm vorgesehen, eintreten würden. Die Inhalte des Programms III A schienen recht gut auf die Bedürfnisse und das Potential in der Region abgestimmt zu sein, wurden gut angenommen und zufriedenstellend durchgeführt.

Die Durchführung des vorigen Programms in der Region Sønderjylland/Schleswig zeigt, dass gerade bei „People-to-People“-Aktivitäten ein besonders hoher Unterstützungsbedarf besteht. Deswegen wurde vorgeschlagen, die Unterstützung dieser Form von Projekten insbesondere im Hinblick auf die Unterstützung beim Projektmanagement zu verstärken. Für die Programmperiode 2007-2013 empfehlen die Evaluatoren, weiter auf die „Best Practice“-Beispiele bei der Umsetzung aufzubauen, diese noch zu verbessern und eine bessere Koordinierung sowie eine breitere Öffentlichkeitswirksamkeit für diese kleinen Projekte zu gewährleisten.

Die Empfehlungen der Evaluatoren sind in den Programmvorschlag aufgenommen worden.

¹ PLS Rambøll, 2003, Halbzeitbewertung der INTERREG III A-Programme der Regionen Sønderjylland/Schleswig, Fyn/K.E.R.N. und Storstrøm/Ostholstein-Lübeck, siehe: <http://www.interact-eu.net/download/application/pdf/1007075>.

² Kreis Sønderjylland, 2005, Aktualisierung der Halbzeitbewertung des INTERREG III A-Programms für die Region Sønderjylland/Schleswig.

3. Beurteilung von Relevanz und Konsistenz der Strategie

3.1. Einleitung

In diesem Abschnitt beschäftigt sich die Ex-ante-Bewertung mit der inneren Kohärenz und Logik des Interreg IV A Programmvorschlags. Das Ziel ist es zu prüfen, ob die Kohärenz zwischen der übergeordneten Strategie und den Hauptzielen mit dem übrigen Programminhalt gegeben ist und umgekehrt. Darüber hinaus werden in diesem Abschnitt Risikofaktoren beurteilt, denen das Programm ausgesetzt ist, und bewertet, ob die zugewiesenen Mittel ausreichen, um die Ziele zu erfüllen.

Die Ex-ante-Evaluatoren haben auf der Grundlage des Logical Framework Approach eine Logframe-Matrix für die Prüfung der internen Kohärenz entworfen. Diese Matrix wurde als Referenz für den Dialog über die Programmentwicklung zwischen den Evaluatoren und dem Sekretariat verwendet. Die Kohärenzprüfung wurde in zwei Phasen der Programmentwicklung durchgeführt: erstmals im Oktober 2006 anlässlich des ersten Entwurfs des Programms und das zweite Mal in Verbindung mit dem Programmvorschlag vom 22.01.2007.

Die Empfehlungen der Evaluatoren im Oktober wurden im Rahmen der Weiterentwicklung des Programms bis Januar 2007 aufgegriffen. In diesem Teil wird demzufolge ausschließlich die letzte Version des Programms beurteilt.

Das Programm besteht aus vier horizontalen Zielen, drei Prioritäten (Priorität 4: Technische Hilfe ist nicht in diese Analyse einbezogen) und 14 Handlungsfelder.

3.2. Welche Bereiche sieht das Programm als Entwicklungsmotoren?

Das Interreg IV A-Programm basiert auf einer Reihe impliziter Annahmen:

- Die Region eignet sich hervorragend für grenzüberschreitende Entwicklungsmaßnahmen. Ein Schwerpunkt liegt auf regionalen Ressourcen und deren Nutzung bei der Schaffung internen Wachstums und auf der Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen. Im Programm sind jedoch auch die regionalen Unterschiede berücksichtigt sowie die Tatsache, dass die Region Teil einer globalen Welt ist. Das Wachstum ist in hohem Maße von den Entwicklungsmotoren und dem Wettbewerb mit den angrenzenden Regionen und den beiden Metropolregionen abhängig.
- Es gibt in zahlreichen Bereichen Entwicklungspotential. Das Programm erkennt, dass wirtschaftliches Wachstum vielschichtig ist und nicht nur beispielsweise mit Hightech-Industrien verbunden ist, sondern auch in anderen Arten von Unternehmen auftritt. Das Programm prognostiziert, dass Weiterentwicklung und Unterstützung von Bildungsmaßnahmen einer der wichtigsten Wachstumsmotoren der Region sein werden und dass die Wettbewerbsfähigkeit der Region von einer effektiven allgemeinen Verbesserung von Spitzenkompetenzen abhängt.

- Die Lebensqualität ist für den Entwicklungsprozess wichtig. Das Programm geht davon aus, dass die Attraktivität der Region sowohl für die vorhandene Bevölkerung als auch für neue Bevölkerungsgruppen stark von der Kultur, der städtischen Qualität und der nachhaltigen Umwelt abhängt.
- Größenvorteile. Das Programm geht davon aus, dass durch die Vereinigung aller Ressourcen der deutschen und dänischen Grenzregionen Größenvorteile erreicht werden, die in den Teilbereichen alleine nicht möglich sind.
- Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit wird nicht nur als ein Verschmelzen von Ressourcen betrachtet, sondern auch als Möglichkeit, Mehrwert zu schaffen. Dazu gehören neben den wirtschaftlichen Vorteilen aufgrund des größeren Maßstabs Innovation, Kreativität, Wohlstand, Servicequalität usw.
- Die Synergien zwischen verschiedenen Wachstumsmotoren. Thematisch ist das Programm sehr breit gefächert. Eine stillschweigende Annahme ist, dass die Entwicklung grenzüberschreitend und übergreifend ist. „Best Practice“ in einem Bereich kann auf andere Bereiche übertragen werden.

Die ausdrücklichen und stillschweigenden Annahmen hinsichtlich wichtiger Wachstumsmotoren stimmen mit den Ergebnissen aus der Literatur über die wirtschaftliche Entwicklung einer Region überein³. Die wichtigsten Annahmen stimmen im Wesentlichen auch mit den Erfahrungen aus den vergangenen Interreg-Programmen in der Region überein⁴.

Die Teilnehmer des ersten Workshops wurden gebeten, die Schlüssigkeit und den Inhalt des Programmvorschlags zu bewerten. Es wurde mit Zufriedenheit betont, dass die Prioritäten und Handlungsfelder breit angelegt und übergreifend sind. Zudem wurde festgestellt, dass das Programm echte Möglichkeiten für eine positive Beeinflussung wirtschaftlicher Wachstumsmotoren bietet. Allgemein stand Priorität 1 mehr im Mittelpunkt als die Prioritäten 2 und 3. Der zweite Workshop mit potentiellen Programmpartnern legte nahe, dass die Nachfrage nach Programmmitteln für alle drei Prioritäten groß sein könnte.

3.3. Bewertung der internen Konsistenz des Programms auf Ebene der Hauptziele

Die Hauptziele werden in der Tabelle zur Kohärenzprüfung unten dargestellt. Es handelt sich hierbei um horizontale Ziele. Dies bedeutet, dass es keine direkte Verbindung zwischen jedem einzelnen Ziel auf dieser Ebene und den einzelnen Prioritäten gibt. Es wird erwartet, dass alle Prioritäten zu allen Zielen beitragen.

³ Beispielsweise zusammengefasst in Moulaert, Frank und Jacques Nussbaumer, 2005, The social region. Beyond the territorial dynamics of the learning economy, European Urban and Regional Studies, 12, 1, S. 45-64.

⁴ Kreis Sønderjylland und Rambøll Management, 2005, Aktualisierung der Halbzeitbewertung des INTERREG III A-Programms der Region Sønderjylland/Schleswig und PLS Rambøll Management, 2003, Halbzeitbewertung der INTERREG III A-Programme der Regionen Sønderjylland/Schleswig, Fyn/K.E.R.N. und Storstrøm/Ostholstein-Lübeck.

Interne Kohärenz auf Ebene der Hauptziele

Hauptziele	Intern schlüssig und sich gegenseitig ergänzend	Beleg in der SWOT- und der sozio-ökonomischen Analyse	Übereinstimmung mit der Prioritätsebene
Durch Ausnutzung der regionalen Unterschiede und Ressourcen das Programmgebiet zu einem Kraftzentrum zu machen	Ja	Ja	Alle Prioritäten
Das Programmgebiet zu einem aktiven Mitspieler in der Globalisierung zu machen	Ja	Relevanter Bereich, dem jedoch generell weniger Aufmerksamkeit gewidmet wird	Alle Prioritäten
Die Attraktivität des Programmgebiets zu steigern	Ja	Ja	Alle Prioritäten
Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu stärken	Ja	Voraussetzung für die Programmaktivitäten	Alle Prioritäten

Die Matrix zeigt, dass die Hauptziele sowohl als allgemeine Richtlinien und als Visionen für das Programm gut funktionieren können. Die Ex-ante-Evaluatoren sind der Ansicht, dass der horizontale Charakter berechtigt ist.

3.4. Bewertung der internen Konsistenz der Prioritätsebenen des Programms

Die Kohärenzprüfung fährt mit einer systematischen Kontrolle auf Ebene der Prioritäten fort. Die Prüfung liefert eine Bewertung hinsichtlich der Frage, ob die einzelnen Prioritäten logisch aufgebaut sind und wie die Prioritäten mit wichtigen Punkten der sozio-ökonomischen Analyse zusammenhängen.

Interne Kohärenz auf Ebene der Prioritäten

Priorität	Intern kohärent und sich gegenseitig ergänzend	Durch die SWOT-/sozio-ökonomische Analyse und Gespräche mit Beteiligten aus der Region gestützt	In Bezug auf die Handlungsfelder kohärent
1. Stärkung und Konsolidierung der regionalen wissensbasierten Wirtschaft	Ja	Mit der SWOT-Analyse wurden bestimmte Möglichkeiten, aber auch mehrere Mängel (Schwächen und Bedrohungen) identifiziert, die bei den Prioritäten berücksichtigt werden sollten. Ein Vorteil ist, dass die Beteiligten in der Region eine pragmatische Bereitwilligkeit an den Tag legen, die Mängel zu beheben und das Beste aus den Möglichkeiten zu machen. Die Teilnehmer am ersten Workshop messen dieser Priorität große Bedeutung bei und unterstreichen die Möglichkeiten für die Region im Hinblick auf wirtschaftliche Dynamik und die Schaffung von Arbeitsplätzen. Zahlreiche in Vorbereitung befindliche Projektvorschläge beziehen sich offenbar auf diese Priorität.	Ja, alle fünf Handlungsfelder

2. Entwicklung der Rahmenbedingungen des Gebiets	Ja	Die sozio-ökonomische Analyse konzentriert sich sehr auf das Bedürfnis nach Stärkung menschlicher Ressourcen. Dies wurde auch in den Workshops und Gesprächen bestätigt. Darüber hinaus wurden zahlreiche Möglichkeiten für Projekte innerhalb der Bereiche Umweltschutz und Energie – gerne kombiniert – genannt. Die Analyse zeigt, dass die Region zahlreiche einmalige Möglichkeiten im Hinblick auf Verkehrsmöglichkeiten und natürliche Ressourcen hat, was für die Attraktivität der Region von Bedeutung ist.	Ja, alle fünf Handlungsfelder
3. Zusammenarbeit im Alltag und funktionale Integration in der nahen Grenzregion	Ja	Es steht außer Frage, dass Möglichkeiten geschaffen werden müssen, vorhandene Aktivitäten in der nahen Grenzregion fortzusetzen und weiterzuentwickeln. Die Beurteilung der vorigen Interreg-Periode ergab eine große Nachfrage bei kreativen Projekten. Zahlreiche Ergebnisse wurden bereits in der nahen Grenzregion erreicht. In diesen Jahren wird mehr Potential für Grenzpendler geschaffen. Diese Form der Integration birgt wahrscheinlich zahlreiche Möglichkeiten. Die Teilnehmer am Workshop betonen, dass das Interreg-Programm auch „People-to-People-Aktivitäten“ fördern sollte, da diese für das Image und die Attraktivität der Grenzregion in vielerlei Hinsicht wichtig ist und da sie Synergien bei Wachstum und Beschäftigung schaffen.	Ja, alle vier Handlungsfelder

Allgemein sind die Prioritäten schlüssig und gut aufeinander abgestimmt. Alle drei Prioritäten zielen auf unterschiedliches Entwicklungspotential ab und motivieren verschiedene Zuwendungsempfänger in der Region. Die Hinweise aus den Analyse- und Konsultationsverfahren unterstützen die Wahl dieser breit angelegten Prioritäten.

3.5. Bewertung der internen Konsistenz des Programms auf Ebene der Handlungsfelder

Dasselbe Verfahren zur Prüfung der Kohärenz wird auch für jede der Maßnahmen durchgeführt, wie in den Tabellen unten dargestellt:

Interne Kohärenz auf Ebene der Handlungsfelder unter Priorität 1

Handlungsfeld	Intern kohärent und sich gegenseitig ergänzend	Durch die SWOT-/sozio-ökonomische Analyse und Gespräche mit Beteiligten aus der Region gestützt
1.1. Wachstum durch Existenzgründung	Ja	Nach den Ergebnissen der SWOT-Analyse relevant und notwendig. Es bestehen Potential, aber auch zahlreiche Hindernisse für eine grenzüberschreitende Existenzgründung. Generell braucht die Region mehr überlebensfähige neue Unternehmen. Besonders ausgeprägt ist das Bedürfnis nach Stärkung des Konzepts für grenzüberschreitende Existenzgründungen.
1.2. Einsatz und Entwicklung neuer Technologien	Ja	Die SWOT-Analyse belegt den Bedarf nach einem höheren technologischen Niveau, aber auch ein Potential für bestimmte Industriezweige. Kleine und mittlere Unternehmen verfügen nicht über ausreichende IT-Kompetenzen. Die Innovationskapazität der Region muss gestärkt werden.
1.3. Entwicklung durch Forschung und Bildung	Ja	Die SWOT-Analyse lässt erkennen, dass zahlreichen Wünschen und Möglichkeiten verschiedene Hindernisse und Erschwernisse gegenüberstehen, die durch das Programm aus dem Weg geräumt werden müssen, z.B. die verhältnismäßig kleinen und kaum bekannten Universitäten sowie eine industrielle Struktur, die durch zu wenig Forschung gekennzeichnet ist.
1.4. Entwicklung durch Tourismus und erlebnisbasierte Wirtschaft	Ja	Die SWOT-Analyse enthält eine ausführliche Beschreibung des Tourismus- und Kulturpotentials der Region, einschließlich der bisher noch nicht ausgeschöpften Möglichkeiten. Dazu gehören auch innovative Dienstleistungen. Interviews legen nahe, dass umfassende, wissensbasierte Tourismusprojekte durchgeführt werden sollten, in die die Themen IT und Nachhaltigkeit als Schlüsselbereiche eingebettet werden sollten.
1.5. Gesundheitsentwicklung	Ja	Die SWOT-Analyse streift die zahlreichen, unmittelbar zugänglichen Möglichkeiten im Gesundheitssektor, aber auch die Punkte, die die Zusammenarbeit erschweren. Ein gemeinsamer Arbeitsmarkt auf dem Gesundheitssektor kann zur Verbesserung von Qualität, Wissensaustausch, einer Steigerung der Leistungsfähigkeit und mehr Innovation beitragen.

Interne Kohärenz auf Ebene der Handlungsfelder unter Priorität 2

Handlungsfeld	Intern kohärent und sich gegenseitig ergänzend	Durch die SWOT-/sozio-ökonomische Analyse und Gespräche mit Beteiligten aus der Region gestützt
2.1 Entwicklung der menschlichen Ressourcen	Ja	Gemäß der SWOT- und der sozio-ökonomischen Analyse relevant und äußerst notwendig. Hierbei handelt es sich um einen Kernbereich, über den umfangreiche Erfahrungen aus dem vorigen Programm vorliegen. Dies gilt gegebenenfalls nicht unmittelbar für die soziale Integration, die von der SWOT-Analyse oder den Interviews und dem Workshop nicht direkt berührt ist.
2.2 Nachhaltige Natur- und Umweltentwicklung	Ja	Es wird auf umfangreiche zurückliegende Aktivitäten in diesem Bereich und das Potential einer vertieften Zusammenarbeit verwiesen. Die gemeinsamen grenzüberschreitenden natürlichen Ressourcen stellen ein schlagkräftiges Argument dar. Insbesondere sollte das Augenmerk auf die gemeinsame Meeresumwelt gerichtet werden.
2.3 Nachhaltige Energieentwicklung	Ja	In der SWOT-Analyse wird eine Reihe von nicht voll ausgenutzten Formen erneuerbarer Energie in der Region aufgezählt. Ferner finden sich Verweise auf die allgemeinen Bedürfnisse und die Umweltpolitik der Region. Der Workshop und die Interviews legen nahe, dass man diesem Bereich im Vergleich zu den allgemeinen Nachhaltigkeitszielen mehr Gewicht beimessen sollte. Es wurde auch vorgeschlagen, in höherem Maße die Landwirtschaft einzubeziehen und Projekte für diese Maßnahme mit Ressourcen und Ideen zu verknüpfen.
2.4 Verkehrs- und Logistikentwicklung	Ja	Die geografische Lage der Region und zurückliegende Erfahrungen mit Verkehrsinitiativen sind gut und können weiterentwickelt werden. Weitere wichtige Bereiche sind Schienenverkehr und Luftfahrt.
2.5 Nachhaltige Siedlungsentwicklung und Stärkung der räumlichen Identität	Ja	Nach den Ergebnissen der SWOT-Analyse relevant und notwendig. Hierbei handelt es sich um eine neue Maßnahme. Daher liegen keine wesentlichen Erfahrungen aus der Vergangenheit vor. Dies kann eine sorgfältige Überwachung von Projekten erforderlich machen, um deren Beitrag zu den Hauptzielen von Prioritäten und Programm zu beurteilen. Es befinden sich Projekte zum Kulturerbe in Vorbereitung, die potentielle Nachfrage im Hinblick auf die tatsächliche Planung und Siedlungsentwicklung steht jedoch noch nicht fest.

Interne Kohärenz auf Ebene der Handlungsfelder unter Priorität 3

Handlungsfeld	Intern kohärent und sich gegenseitig ergänzend	Durch die SWOT-/sozio-ökonomische Analyse und Gespräche mit Beteiligten aus der Region gestützt
3.1 Kultur, Sprache und gegenseitiges Verständnis	Ja	In der nahen Grenzregion sind einschlägige Aktivitäten traditionell verbreitet und entsprechend gefragt. Die Globalisierung bietet hier jedoch neue Herausforderungen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber die Feststellung, dass die sich entwickelnde regionale Identität nicht im Widerspruch dazu steht, die Vorteile einer Globalisierung zu nutzen.
3.2 Arbeitsmarkt, Grenzpendeln und schulische Zusammenarbeit	Ja	Diese Maßnahme ist aufgrund der Unterschiede auf dem Arbeitsmarkt und der Beschäftigungsbedingungen in Deutschland und Dänemark besonders wichtig. Die Zusammenarbeit im Bereich Schulwesen wird von den Analysen weniger unterstützt.
3.3 Öffentlicher Verkehr und Mobilität	Ja	Die SWOT-Analyse nennt mehrere Möglichkeiten für die Verbesserung des öffentlichen Verkehrs zur Unterstützung der Integration auf dem nahen Arbeitsmarkt usw.
3.4 Administrative und behördliche Zusammenarbeit	Ja	Nach den Ergebnissen der SWOT-Analyse relevant und notwendig. Laut den Teilnehmern am Workshop und den Antworten anlässlich der Interviews fehlt jedoch eine Konkretisierung des Potentials. Eine vorübergehende Verzögerung des Prozesses kann durch die dänische Strukturreform verursacht werden.

Wie dargestellt, bietet das Programm eine gut organisierte und relativ schlüssige Palette von Maßnahmen. Der Anwendungsbereich ist allgemein sehr breit und umfassend.

3.6. Finanzielle Gewichtung, potentielle Inanspruchnahme der Programmmittel und Kofinanzierung

Das Budget ist auf die Prioritäten verteilt. Bei den Zuweisungen für die Prioritäten werden die Erfahrungen von Interreg III A berücksichtigt. Erfahrungen zeigen ein großes Interesse an diesem Programm. Alle Mittel können wahrscheinlich innerhalb der Laufzeit des Programms für die drei Prioritäten verwendet werden⁵.

Die Zuweisung von Geldern spiegelt auch die potentiellen Effekte wider, wobei das Hauptaugenmerk bei der Festlegung der wirtschaftlichen Prioritäten auf Bereichen liegt, in denen eine besonders ausgeprägte Wirkung auf Wachstum, Beschäftigung und Integration erwartet wird.

⁵ Jahresberichte 2003, 2004, 2005.

Kreis Sønderjylland und Rambøll Management, 2005, Aktualisierung der Halbzeitbewertung des INTERREG III A-Programms der Region Sønderjylland/Schleswig und PLS Rambøll Management, 2003, Halbzeitbewertung der INTERREG III A-Programme der Regionen Sønderjylland/Schleswig, Fyn/K.E.R.N. und Storstrøm/Ostholstein-Lübeck.

Beurteilung der Zuweisungen von Fördermitteln

Priorität	Prozentualer Anteil	Bemerkungen zur Programmnachfrage und Kofinanzierung	Bemerkungen zu den Auswirkungen bezüglich der Hauptziele
1. Stärkung und Konsolidierung der regionalen wissensbasierten Wirtschaft	50 %	Es zeigt sich bereits ein erhebliches Interesse, insbesondere innerhalb von Forschung und Entwicklung. Die Wahrscheinlichkeit, dass Projekte zu einer langfristigen wirtschaftlichen Entwicklung und zur Schaffung von Arbeitsplätzen in der Region beitragen können, ist sehr hoch.	Der Schwerpunkt auf der Lissabon-Strategie rechtfertigt einen höheren Anteil der Fördermittel für diese Priorität. Der Wohlstand in der Region profitiert wahrscheinlich von Folgewirkungen.
2. Entwicklung der Rahmenbedingungen des Gebiets	25 %	In der letzten Periode war die Nachfrage nach Fördermitteln für den Umweltschutz suboptimal. Es gibt jedoch Anzeichen für ein erneutes Interesse. Die Maßnahme Humanressourcen erregt wahrscheinlich erhebliche Aufmerksamkeit und birgt möglicherweise Potential für Kofinanzierungen.	Umweltschutz rückt in den Mittelpunkt. Interreg ist jedoch kein Umweltprogramm. Es kann sich während der Laufzeit des Programms zeigen, dass die Nachfrage für diese Priorität höher ist als die zur Verfügung stehenden Mittel.
3. Zusammenarbeit im Alltag und funktionale Integration in der nahen Grenzregion	25 %	Der Anteil am Budget wurde verglichen mit Interreg III A erhöht, um den ausgeprägten Wunsch nach mehr „People-to-People“-Aktivitäten zu erfüllen.	Unter der Annahme einer weiteren Stärkung von Bürgerinitiativen erhält das Programm mithilfe dieser Priorität einen bürgernäheren Ansatz.

Die Entwicklungsziele sind ausgesprochen hoch gesteckt. Es ist unwahrscheinlich, dass die Förderung im Rahmen des Programms alle generellen Ziele erfüllen kann. Das Programm ist in erster Linie als Hebel zur Beschaffung öffentlicher und privater Mittel für spezifischere Investitionen zu betrachten. Eine Beurteilung derartiger potentieller sekundärer Investitionen und sich aus dieser Phase ableitender Auswirkungen ist ausgesprochen schwierig, wenn nicht sogar unmöglich.

3.7. Risikofaktoren und Risikobegrenzung des Programms

Die oben stehende Analyse macht deutlich, dass das Interreg IV A-Programm für Syddanmark – Schleswig – K.E.R.N. sehr umfassend ist und viele Aspekte der Regionalentwicklung und der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit abdecken kann. Die Beteiligten am vorausgegangenen Interreg-Programm sowie die Personen und Organisationen, die im Rahmen dieser Ex-ante-Bewertung konsultiert wurden, haben betont, dass das Programm sehr flexibel und umfassend sein muss. Das Argument dafür ist, dass sich die Welt und die Region in diesen Jahren sehr schnell verändern. Wäre das Programm zu zielgerichtet, bestünde die Gefahr, dass relevante und wichtige Themen nicht berücksichtigt werden könnten. Auf der Grundlage dieser Risikobewertung muss der breite Anwendungsbereich des Programms als vertretbar bewertet werden.

Es gibt zahlreiche potentielle Risikofaktoren, die grundsätzlich dazu führen können, dass das Programm neu ausgerichtet werden muss oder Budgets für die einzelnen Prioritäten während der Laufzeit des Programms angepasst werden müssen. Als Beispiele seien folgende Risikofaktoren genannt:

- Die Umsetzung der Strukturreform in Dänemark kann für einen bestimmten Zeitraum das Engagement in (einigen Kategorien von) Projekten einschränken.
- Die mögliche Erneuerung von EU- oder nationalen Leitlinien in strategischen Bereichen, wie z.B. Energie und Umwelt oder Forschung und Technologie, kann dazu führen, dass die Anreize im Programm im Verhältnis zu anderen Programmen und Politiken geringer ausfallen oder attraktiver werden.
- Geringeres Wirtschaftswachstum kann den Zugang zu Kofinanzierung und die weitere Umsetzung von Projekten behindern.
- Veränderungen des Arbeitsmarkts können die Voraussetzungen für Kooperationen in den Bereichen Arbeitsmarkt, Grenzverkehr und Humanressourcen verschieben.

Das Programm berücksichtigt, dass es über einen Zeitraum von sieben Jahren zu politischen Veränderungen und Umstrukturierungen kommen kann. Die Zusammensetzung des Programms und des Budgets auf Prioritätsebene werden wahrscheinlich dabei helfen, potentielle negative Auswirkungen auf die Programmdurchführung abzuwenden. Innerhalb jeder Priorität ist für ein Gleichgewicht gesorgt, sodass eine geringere Nachfrage bei bestimmten Handlungsfeldern wahrscheinlich durch eine größere Nachfrage bei anderen Handlungsfeldern ausgeglichen wird.

Im Programmvorschlag ist erwähnt, dass im Zuge der Umsetzung kontinuierlich Marketinginstrumente eingesetzt werden, um das Programm im Detail anzupassen und um die Aufmerksamkeit auf Prioritäten und Maßnahmen zu lenken, bei denen die Nachfrage eventuell nicht optimal ist. Derzeit beinhaltet der Programmvorschlag noch keine detaillierten Angaben zum Einsatz der Marketinginstrumente.

Es gibt keinen weiteren Bedarf für Risikovorsorge.

4. Bewertung der Kohärenz der Strategie mit regionalen und nationalen Politiken und den strategischen Leitlinien der Gemeinschaft

4.1. Einleitung

Dieser Abschnitt bewertet die Kohärenz des Interreg IV A-Programmvorschlags für die Programmregion Syddanmark-Schleswig-K.E.R.N. mit regionalen, nationalen und EU-Politiken und Leitlinien, die in den strategischen Kohäsionsleitlinien der EU dargelegt sind⁶. Die Leitlinien enthalten die Anforderungen der Gemeinschaft für Förderung im Rahmen der Kohäsionspolitik im Hinblick auf die Stärkung der Lissabon-Strategie. Ein Hauptschwerpunkt liegt auf mehr Wachstum und besseren Arbeitsplätzen. Die Leitlinien sind die Grundlage für Nationale Strategische Referenzrahmen und das daraus folgende Operationelle Programm.

Die Evaluatoren haben eine Kohärenzmatrix erstellt, um die Kohärenz mit Politiken auf allen genannten Ebenen systematisch bewerten zu können. Die Ex-ante-Evaluatoren haben jedes der Politikdokumente sorgfältig geprüft und kommentiert und im Laufe des Prozesses einige kleinere Anpassungen für die Formulierung des Programms empfohlen, die mit aufgenommen wurden.

4.2. Kohärenz mit der Lissabon- und der Göteborg-Strategie

Der Programmvorschlag bezieht sich direkt auf die europäische Politik und die Lissabon- und Göteborg-Strategien. Das Programm behandelt insbesondere die in den strategischen Leitlinien enthaltene Forderung, dass grenzüberschreitende Zusammenarbeit versuchen sollte, bessere Funktionalität in Grenzregionen zu schaffen und die Fragmentierung der Infrastruktur, der Institutionen, Arbeitsmärkte usw. zu überwinden.

Die Schlussfolgerungen der Prüfung des Programms auf Kohärenz mit den Hauptthemen der erneuerten Lissabon-Strategie sind in der nachfolgenden Matrix zusammengefasst.

⁶ 2006/702/EG: Entscheidung des Rates vom 6. Oktober 2006 über strategische Kohäsionsleitlinien der Gemeinschaft
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_210/l_21020060731de00250078.pdf

Hauptthemen der erneuerten Lissabon-Strategie: ein Test hinsichtlich der Umsetzung im Programm

Programm/Politik /Initiative	Umsetzung der Priorität 1: Stärkung und Konsolidierung der regionalen wissensbasierten Wirtschaft	Umsetzung der Priorität 2: Entwicklung der Rahmenbedingungen des Gebiets	Umsetzung der Priorität 3: Alltägliche Kooperation und funktionale Integration in der nahen Grenzregion
Mehr Investitionen in Wissen und Innovation			
Mehr und bessere Arbeitsplätze			
Erschließung des Unternehmenspotentials, insbesondere von KMU			
Anpassung an die Globalisierung und die Alterung der Gesellschaft			

Erklärung

	Grün – kohärent und ergänzend, Synergiepotential. Es gibt viele Möglichkeiten, Ressourcen zusammenzufassen und so die Auswirkungen von Initiativen zu verbessern und die Maßnahmen und Aktivitäten um eine neue Dimension zu erweitern.
	Gelb – immer noch zusätzlich, aber weniger kohärent und synergetisch, aber nicht als problematisch angesehen. Interreg kann Maßnahmen und Aktivitäten enthalten, die in anderen Politiken nicht die gleiche Aufmerksamkeit erfahren.
	Rot – eventuelle Widersprüche/Konflikte Wo sich die Auswirkungen verschiedener Politiken teilweise entgegenwirken.

Das Interreg-Programm kann auf dieser Abstraktionsebene so bewertet werden, dass es sich an wichtige Prinzipien und Leitlinien des Lissabon-Prozesses anpasst. Es ist offensichtlich, dass nicht alle Prioritäten zu allen Kohäsionszielen in gleichem Maße beitragen können. Dieser Test illustriert, dass das Programm wesentliche Elemente in Bezug auf die europäischen Entwicklungsgrundsätze enthält und dass es keine Aspekte enthält, die dieser EU-Politik widersprechen.

Die Strategischen Leitlinien für Kohärenz beinhalten eine Liste weiterer operationeller Handlungsfelder. Die nachstehende Tabelle zeigt, dass der Interreg-Programmvorschlag die meisten dieser Handlungsfelder bei der Auswahl von Themen für die Maßnahmen berücksichtigt:

Überschrift	Aktionsbereiche	Kohärenz mit Handlungsfeldern des Interreg-Programms
Förderung der Anziehungskraft Europas und seiner Regionen für Investoren und Arbeitskräfte	Ausbau und Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur	2.4. Verkehrs- und Logistikentwicklung 3.3 Öffentlicher Nahverkehr und Mobilität
	Verstärkte Synergie zwischen Umweltschutz und Wirtschaftswachstum	2.2. Nachhaltige Natur- und Umweltentwicklung 2.3. Nachhaltige Energieentwicklung
	Eindämmen des intensiven Verbrauchs traditioneller Energiequellen in Europa	2.3. Nachhaltige Energieentwicklung 2.5 Änderung der Siedlungsformen
Förderung von Wissen und Innovation für Wirtschaftswachstum	Mehr und bessere zielgerichtete FTE-Förderung	1.3. Entwicklung durch Forschung und Bildung 1.2. Einsatz und Entwicklung neuer Technologien
	Innovation ermöglichen und Unternehmergeist fördern	1.1. Wachstum durch Existenzgründung
	Informationsgesellschaft für alle fördern	1.1. Einsatz und Entwicklung neuer Technologien 3.1. Kultur, Sprache und gegenseitiges Verständnis
	Zugang zu Finanzierungsquellen verbessern	Keine Verweise
Mehr und bessere Arbeitsplätze	Mehr Menschen in neue Beschäftigungsverhältnisse bringen, bestehende erhalten und die Sozialversicherungssysteme modernisieren	2.1. Entwicklung menschlichen Ressourcen
	Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer und Unternehmen sowie die Flexibilität des Arbeitsmarktes verbessern	2.1. Entwicklung menschlichen Ressourcen 3.2. Arbeitsmarkt und Grenzpendeln
	Steigerung der Investitionen in das Humankapital durch bessere Bildung und Qualifikation	1.3. Entwicklung durch Forschung und Bildung 2.1. Entwicklung menschlichen Ressourcen
	Verwaltungsfähigkeit	1.5. Gesundheitsentwicklung 3.4. Administrative und behördliche Zusammenarbeit
	Schutz der Gesundheit der Arbeitskräfte	3.4. Administrative und behördliche Zusammenarbeit

Diese Überprüfung lässt den Schluss zu, dass das Interreg IV A-Programm für Syddanmark-Schleswig-K.E.R.N. die meisten der wichtigen politischen Bereiche erfasst und diese an die besonderen Umstände und Gegebenheiten der Region anpasst.

Der dänische Nationale Strategische Referenzrahmen⁷ ist eng mit den Strategischen Leitlinien der Gemeinschaft verknüpft. Die Schwerpunkte dieser Strategie sind Wissen, Innovation und unternehmerische Tätigkeit sowie die Entwicklung von Humanressourcen. Der deutsche Nationale Strategische Referenzrahmen betont besonders die reine wirtschaftliche Entwicklung und die Schaffung von Arbeitsplätzen.

⁷ Erhvervs- og byggestyrelsen, Regional konkurrenceevne og beskæftigelse i Danmark 2007-2013, 23. November 2006, http://www.ebst.dk/file/5468/Strategisk_referenceramme.pdf

4.3. Kohärenz mit anderen nationalen Politiken

Das Interreg-Programm wurde auch auf seine Kohärenz mit anderen nationalen Politiken geprüft. Wie aus der nachfolgenden Tabelle hervorgeht, liegt eine günstige Übereinstimmung vor, so dass es wahrscheinlich ist, dass das Interreg-Programm gut mit anderen politischen Initiativen sowohl in Deutschland als auch in Dänemark auf vorteilhafte Weise interagieren und dass es Bereiche mit zusätzlichen Synergien geben kann.

Wichtige nationale Politiken: Test hinsichtlich der Umsetzung im Programm

Land	Programm/Politik /Initiative	Umsetzung der Priorität 1: Stärkung und Konsolidierung der regionalen wissenbasierten Wirtschaft	Umsetzung der Priorität 2: Entwicklung der Rahmenbedingu ngen des Gebiets	Umsetzung der Priorität 3: Alltägliche Kooperation und funktionale Integration in der nahen Grenzregion
Deutschland	Das Nationale Reformprogramm im Rahmen der Lissabon-Strategie			
	Koalitionsvertrag Bundesregierung (2005)			
Dänemark	Das Nationale Reformprogramm im Rahmen der Lissabon-Strategie ⁸ 2005			
	Forschungs- und Entwicklungspolitik ⁹			
	Velfærdsreformen ¹⁰ 2006			
	Globaliseringsstrategie ¹¹			

4.4. Kohärenz mit regionalen Politiken

Das Interreg-Programm wird in einer Region durchgeführt, in der auch zahlreiche andere politische Akteure tätig sind. Es ist wichtig, dass das Programm Chancen bietet, die ausreichend mit anderen Politiken koordiniert und auf diese abgestimmt sind. Dies bedeutet nicht, dass die Politiken identisch sind. Positive Synergien können erreicht werden, wenn sich die Programme und Politiken im Hinblick auf die Zielgruppen und die Themenauswahl ergänzen.

Die nachfolgende Tabelle belegt, dass es keine Punkte gibt, wo sich Politiken offensichtlich entgegenstehen. So kann Interreg andere Politiken unterstützen und umgekehrt. Ein grünes

8

http://www.bm.dk/graphics/Dokumenter/Udgivelser/Danske%20udgivelse/2005/Danmarks_nationale_reformprogram/DNR_oktober_2005.pdf

⁹ <http://forsk.dk/portal/page/pr04/FIST/FORSIDE/INNOVATIONSPOLITIK>

¹⁰ <http://www.stm.dk/publikationer/velfaerdsreform/index.htm>

¹¹ <http://www.globalisering.dk/multimedia/Pixi.pdf>

Feld in der Matrix weist darauf hin, dass die Programme positiv aufeinander wirken und sich gegenseitig unterstützen. Ein gelbes Feld ist ein Hinweis darauf, dass die Wechselwirkung der Programme und Ziele nicht entsprechend positiv ist, wie in den grünen Bereichen, jedoch auch nicht problematisch erscheint.

Regionale Politiken: Test hinsichtlich der Umsetzung im Programm

Region	Programm/Politik /Initiative		Umsetzung der Priorität 1: Stärkung und Konsolidierung der regionalen wissenbasierten Wirtschaft	Umsetzung der Priorität 2: Entwicklung der Rahmenbedingun gen des Gebiets	Umsetzung der Priorität 3: Alltägliche Kooperation und funktionale Integration in der nahen Grenzregion
Schles wig	Nordfriesland Entwicklungskonzept 2004	Ergänzung			
		Synergie und Mehrwert			
	Regionalplan für den Planungsraum V 2002	Ergänzung			
		Synergie und Mehrwert			
Techno logie- Region K.E.R. N.	Stadtentwicklungsprog ramm Kiel – STEP 2006	Ergänzung			
		Synergie und Mehrwert			
	Regionalplan für den Planungsraum III 2001	Ergänzung			
		Synergie und Mehrwert			
Neumünster Integriertes Stadtentwicklungskonz ept 2006	Ergänzung				
	Synergie und Mehrwert				
Region Syddan mark	Strategi for det midlertidige vækstforum (Strategie für ein zwischenzeitliches Wachstumsforum) (Entwurf Oktober 2006)	Ergänzung			
		Synergie und Mehrwert			
	Forum for Vækst og udvikling Sønderjylland (Forum für Wirtschaftswachstum und Entwicklung in Sønderjylland)	Ergänzung			
		Synergie und Mehrwert			
	Regionplan Sønderjylland 2005-2016	Ergänzung			
		Synergie und Mehrwert			
	Regionplan Ribe Amt	Ergänzung			
		Synergie und Mehrwert			
	Regionplan Fyns Amt 2005	Ergänzung			
		Synergie und Mehrwert			
	Regionplan Vejle Amt 2005	Ergänzung			
		Synergie und Mehrwert			
Det regionale	Ergänzung				

Region	Programm/Politik /Initiative		Umsetzung der Priorität 1: Stärkung und Konsolidierung der regionalen wissenbasierten Wirtschaft	Umsetzung der Priorität 2: Entwicklung der Rahmenbedingun gen des Gebiets	Umsetzung der Priorität 3: Alltägliche Kooperation und funktionale Integration in der nahen Grenzregion
	Beskæftigelsesråd Sjælland (Regionaler Beschäftigungsrat)	Synergie und Mehrwert			
	Mål 2 Danmark (Ziel 2 Dänemark)	Ergänzung			
		Synergie und Mehrwert			
	Socialfonden Danmark (Europäischer Sozialfonds Dänemark)	Ergänzung			
		Synergie und Mehrwert			
Grenzü berschr eitend	Geschäftsplan für die Region Sønderjylland- Schleswig 2005	Ergänzung			
		Synergie und Mehrwert			
	EURES Dänemark	Ergänzung			
		Synergie und Mehrwert			

Der Programmvorschl ag für Interreg IV A erwähnt eine Reihe dieser regionalen Programme, die von einander profitieren können. Im Programmvorschl ag sind auch weitere Möglichkeiten im Rahmen der neuen regionalisierten EU-Politik in den Bereichen Landwirtschaft und Fischerei genannt.

4.5. Die Strategische Umweltprüfung (SUP)

Die Strategische Umweltprüfung (SUP) ist zum Zeitpunkt der Berichterstellung noch nicht ausgearbeitet, der Programmvorschl ag erwähnt nur, dass der Umweltschutz in einer späteren Ausgabe behandelt wird.

Die Ex-ante-Evaluatoren haben den Inhalt der strategischen Umweltprüfung mit dem Sekretariat diskutiert und haben eine Vorgehensweise für Analyse, Beratungen und eine mögliche Programmanpassung empfohlen.

4.6. Bewertung der Gleichbehandlung

Die strategischen Leitlinien der EU-Kommission messen dem horizontalen Ziel, ein größeres und nachhaltiges Wirtschaftswachstum unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Gleichstellung von Mann und Frau zu schaffen, besondere Bedeutung bei. Dies wird als eine Voraussetzung betrachtet, die Herausforderungen des Arbeitsmarktes zu meistern. Ferner gelten *Gender Mainstreaming* und *Ethnic Mainstreaming* als Beitrag zu Beschäftigung und Wirtschaftswachstum.

Die Beteiligung von Frauen am Arbeitsmarkt ist in Dänemark und Deutschland unterschiedlich. Beide Länder stehen vor Problemen bei der wirksamen Integration von Ausländern im Arbeitsmarkt. Somit finden sich in diesen Bereichen wichtige Aufgaben und damit ein Bedarf nach mehr Gleichbehandlung.

Die Problematik der Gleichstellung im Bereich der Geschlechter und der Ethnizität werden in der sozio-ökonomischen und der SWOT-Analyse nicht speziell angesprochen. Auch der Programmvorschlag enthält keine eigentlichen Aktivitäten auf Prioritäts- oder Handlungsfeldebene. Bei den Umsetzungsverfahren sollen jedoch die potentiellen Auswirkung der Projekte auf die Gleichstellung berücksichtigt und bei der Auswahl der Projekte ein Gleichgewicht in diesem Bereich gewährleistet werden.

Ein Teil der Handlungsfelder des vorgeschlagenen Programms haben, könnte man sagen, einen überwiegend „maskulinen“ Aspekt, das gilt z.B. den Technologie- und Forschungsmaßnahmen, der unternehmerischen Tätigkeit, Logistik und Verkehr, Energieversorgung und Grenzüberschreitung. Andere Maßnahmen führen jedoch zu Aktivitäten in Bereichen mit einem traditionell hohen Anteil weiblicher Beschäftigter, z.B. im Gesundheitssektor, Tourismus, Kultur und Zusammenarbeit bei der Bildung. Je nach Art des Projekts können mithilfe des Programms ggf. Aktivitäten begonnen werden, die direkt zu einer besseren Gleichstellung beitragen, z.B. durch Kurse für angehende Unternehmer und Netzwerke für weibliche Unternehmer.

Analog sind die im Programm vorgeschlagenen Handlungsfelder nicht speziell darauf ausgerichtet, Möglichkeiten für ethnische Minderheiten zu schaffen. Vielmehr ist es unwahrscheinlich, dass dieser Aspekt ein besonderer Schwerpunkt der Maßnahmen ist. Wie bei der Gleichstellung von Mann und Frau können sich jedoch in Verbindung mit bestimmten Projekten entsprechende Möglichkeiten bieten. Im Rahmen des Programms beschäftigt man sich bereits mit den Kulturunterschieden der dänischen und der deutschen Bevölkerungsgruppe. Es lässt sich nicht ausschließen, dass der Ruf nach einer breiter gefassten Ethnizität eine zu hohe Belastung für das Programm und seine Projekte darstellen würde.

Es ist jedoch selbstverständlich, dass die Projekte alle nationalen Vorschriften und Gesetze in den Bereichen Gleichstellung und Ethnizität erfüllen.

5. Bewertung der erwarteten Folgen und Auswirkungen

5.1. Einleitung

Im Rahmen des Operationellen Programms muss eine begrenzte Zahl von Indikatoren und Zielgrößen zu den erwarteten Folgen und Auswirkungen des Programms festgelegt werden, die der Gliederung und Hierarchie der Ziele sowie bisheriger Erfahrungen und Vergleichsgrößen angemessen sind. Die Gutachter haben die Entwicklung des Indikatoren-System laufend mit Vorschlägen und Hinweisen begleitet. In den folgenden Abschnitten wird das im Operationellen Programm beschriebene Indikatorensystem analysiert und bewertet.

5.2. Anforderungen an das Indikatoren-System

Die Europäische Kommission legt im Vergleich zur vorherigen Programmperiode Wert auf eine höhere Nutzerorientierung und Qualität sowie auf eine gute Handhabbarkeit und eine nicht zu hohe Komplexität des Indikatoren-Systems. Dabei sollen insbesondere die Ergebnisindikatoren besser gemessen und quantifiziert werden und damit dem strategischen Ansatz der Programme Rechnung tragen. Ergebnisindikatoren beziehen sich dabei gemäß Definition der Kommission auf die direkten und unmittelbaren Effekte eines Programms für die direkt Begünstigten (vgl. Europäische Kommission, Indikative Leitlinien zu Bewertungsverfahren: Indikatoren für Begleitung und Bewertung, Arbeitsdokument 2, August 2006, S. 8).

Vor dem Hintergrund gemeinsamer Diskussionen mit dem Interreg Sekretariat sollte aus Sicht der Gutachter das Indikatoren-System weitere Funktionen erfüllen, die nachfolgend aufgelistet sind. Gegenstand der Diskussionen war u.a. eine Analyse der Nutzung der Indikatoren zur Steuerung des Programms der Periode 2001-2006. So zeigte sich, dass die Programmsteuerung überwiegend auf Input-Indikatoren und somit auf dem gebundenen bzw. zur Verfügung stehenden Budget basierte. Die Gutachter regten an, bei der Entwicklung der Indikatoren stärker als bisher deren Brauchbarkeit für Steuerungszwecke zu berücksichtigen. Darüber hinaus wurde vom Interreg-Sekretariat das Ziel formuliert, mit den künftigen Indikatoren insbesondere auch den grenzüberschreitenden Nutzen zu messen.

Das künftige Indikatoren-System sollte vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen folgende Funktionen und Eigenschaften erfüllen:

- Programmsteuerung
- Darstellung des Erfolges des Programms im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit
- Messung des grenzüberschreitenden Mehrwerts durch das Programm
- Vergleich der Projekte über Prioritäten und Handlungsfelder hinweg
- vergleichbare Daten auf beiden Seiten der Grenze
- hohe Praktikabilität und ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis von Datenbeschaffung und -nutzen für das Interreg Sekretariat und die Projektträger

5.3. Bewertung des Indikatorensystems und der Zielvorgaben

Das Indikatoren-System ist im Operationellen Programm übersichtlich dargestellt und besteht aus folgenden Indikatortypen, die unterschiedlichen Ebenen der Zielhierarchie zugeordnet sind:

- Input-Indikatoren
- Netzwerk-Indikatoren
- Output-Indikatoren
- Ergebnis-Indikatoren
- Wirkungs-Indikatoren

Die folgende Tabelle ist ein Auszug aus dem Operationellen Programm und bietet einen Überblick über die Indikatoren sowie deren Zuordnung auf die Ebenen des Zielsystems.

	Projektebene	Handlungsfeldebene	Prioritätenebene	Programmebene
Indikatortyp	Netzwerkaktivitäten und -dimension (Output) Finanzindikatoren (Input)	Aktivitäten (Output)	Ergebnisse (result) Finanzindikatoren (Input)	Wirkung (impact) Finanzindikatoren (Input)
Beispiel von Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Partner aus Behörden, Wirtschaft, Bildungswesen, Regionalpolitik, etc. • Anzahl Meetings und Workshops • Anzahl Veranstaltungsteilnehmer • Anzahl der Netzwerke, die legale Abkommen für die Nachprojektphase entwickelt haben 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Projekte in jedem Handlungsfeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl neu geschaffener Arbeitsplätze • Anzahl erhaltener Arbeitsplätze • Anzahl neuer Studien und Analysen • Anzahl neuer grenzüberschreitender Strategien • Anzahl neuer gemeinsamer Produkte und Dienstleistungen • Anzahl neuer gemeinsamer Informations- und Marketingansätze • Anzahl unterstützter Unternehmen im Bereich grenzüberschreitender Angebote • Anzahl neuer Angebote im Bereich der Interkulturellen Begegnungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisniveau über die Nachbarregion auf der anderen Seite der Grenze im Programmgebiet • Wahrnehmung der Attraktivität der Region verschiedener Gruppen • Nutzungsgrad der Angebote der Nachbarregion • Zentrale sozio-ökonomischer Rahmendaten und Kontextindikatoren werden durch die Programmlaufzeit regelmäßig erfasst und monitoriert

Darüber hinaus ist die Primärfunktion des Indikatortyps im Operationellen Programm angegeben. So dienen die Indikatoren beispielsweise der Programmsteuerung durch das Interreg-Sekretariat bzw. durch den Begleitausschuss oder sollen im Rahmen der

Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden. Zudem werden die Informationsquelle und die Häufigkeit der Messung genannt. Die Terminologie und hierarchische Systematik des Indikatorensystems folgt im Wesentlichen der Definition und Typologie der Kommission (Vgl. Europäische Kommission, August 2006, S. 8).

Das Indikatorensystem ist insgesamt pragmatisch angelegt und zur Programmsteuerung sowie Erfassung und Darstellung der konkreten Programm-Ergebnisse geeignet. Es ist durch eine einheitliche Systematik über alle drei Prioritäten und Handlungsfelder hinweg gekennzeichnet, so dass eine hohe Vergleichbarkeit der Werte innerhalb des Programms gegeben ist. Im Sinne der Programmsteuerung ist diese Vergleichbarkeit zu begrüßen.

Die *Netzwerk-Indikatoren* erfassen die Anzahl von Organisationen in einem Projekt und deren Herkunft aus dem öffentlichen, halb-öffentlichen, regionalpolitischen oder privaten Bereich. Zudem wird die Anzahl der Treffen und Veranstaltungsteilnehmer gemessen. Ein weiterer Netzwerkindikator lässt eine Aussage über die Zahl der Projekte zu, die ihre Nachhaltigkeit auf der Basis von Abkommen sichern. Insgesamt erscheinen die Indikatoren geeignet, einen Einblick über Größe, sektorale Zusammensetzung sowie Frequenz der persönlichen Treffen von Netzwerken im Rahmen der Projekte zu gewinnen. Damit folgt das Operationelle Programm einigen Ansätzen zur Messung des sozialen Kapitals, wie sie etwa in Publikationen von INTERACT aktuell diskutiert werden (Vgl. Interact, Study on Indicators for Monitoring Transnational and Interregional Cooperation Programmes, 2006 S. 54 ff.). So ist grundsätzlich zu begrüßen, dass das künftige Programm Wert auf die Entwicklung von nachhaltigen und sektorenübergreifenden Netzwerken in der Programmregion legt. Dies spiegelt sich auch in den quantitativen Zielvorgaben des Programms wider, wonach 15% der Projektpartner aus der Wirtschaft kommen und 50% der Projekte legale Abkommen für die Nachprojektphase vereinbaren sollen.

Auf der Ebene der Handlungsfelder dient die jeweilige Anzahl von Projekten als *Output-Indikator* des Programms. Die quantifizierten Zielgrößen je Handlungsfeld und Priorität korrespondieren einerseits mit dem geplanten Budget je Priorität. Andererseits wird die Annahme einer durchschnittlichen Förderung je Projekt berücksichtigt, die in der ersten Priorität etwa bei 600.000 EUR, in der zweiten bei 450.000 EUR und in der dritten bei 300.000 EUR liegt. Diese Abstufung wird vom Technischen Sekretariat damit begründet, dass die Projekte in der ersten Priorität umfassender und strategischer, während die Projektvorhaben in der dritten Priorität am wenigsten umfassend und kleinteiliger sein werden. Die grundsätzliche Argumentation erscheint nachvollziehbar, insbesondere im Hinblick auf die dritte Priorität, weil hier Projektträger und Aktivitäten explizit im grenznahen Gebiet angesprochen sind. Es ist empfehlenswert, im Laufe der Programmdurchführung diese Annahmen zu verifizieren und ggf. zu korrigieren. In der Gesamtsicht erscheint das Indikatoren-Set insbesondere zur Programmsteuerung geeignet, weil die Zielvorgaben aufgrund der transparenten Kalkulation als belastbar gelten können. Zudem erfolgt durch die Zuordnung der Mittel und Anzahl geplanter Projekte je Priorität und Handlungsfeld eine transparente thematische Schwerpunktsetzung, die gleichwohl im Laufe der Programmdurchführung zu überprüfen ist.

Die *Ergebnis-Indikatoren* erfassen die unmittelbaren Ergebnisse der Projekte des Programms wie grenzüberschreitende Strategien, neue Angebote zur interkulturellen Begegnung, neue Studien und Analysen, gemeinsam entwickelte Produkte und Dienstleistungen, gemeinsame

Informations- und Marketingmaßnahmen sowie unterstützte Unternehmen im Bereich grenzüberschreitenden Handels. Darüber hinaus werden gesicherte und geschaffene Arbeitsplätze sowie die unmittelbaren Nutzer und damit direkt Begünstigten von neuen Produkten und Dienstleistungen gezählt. Der Indikator "neue gemeinsame Produkte und Dienstleistungen" soll vor Programmbeginn noch weiter spezifiziert werden. Als Beispiel sind neue Beratungs- oder Qualifizierungsangebote genannt. Dieser Bereich sollte aus Sicht der Gutachter zeitnah je Handlungsfeld definiert werden, um den Indikator und die geplanten Ergebnisse für Antragsteller und an der Programmsteuerung Beteiligte inhaltlich zu präzisieren. Insgesamt betrachtet umfassen die Ergebnis-Indikatoren des Programms die konkreten Ergebnisse als auch die direkt Begünstigten der Interventionen. Die Definition der Kommission differenziert hierfür zwischen Output und Ergebnis-Indikatoren, um einerseits direkte Ergebnisse und andererseits unmittelbare Effekte auf direkt Begünstigte zu messen. Trotz einer Abweichung des Programms von der Definition der EU-Kommission können die Ergebnis-Indikatoren im Operationellen Programm als angemessen betrachtet werden, um die Ergebnisse und Begünstigte der Projekte zu erfassen und steuernd auf Programmebene eingreifen zu können.

Eine inhaltliche Gewichtung der erwarteten Ergebnisse erfolgt im Rahmen der Definition der Zielgrößen. So liegt der Schwerpunkt der geplanten quantifizierten Ergebnisse auf der Entwicklung grenzüberschreitender Strategien, der interkultureller Begegnungen sowie mit geringem Abstand auf Studien und Analysen. Mit Abstand folgen gemeinsame Produkte und Dienstleistungen, Informations- und Marketingmaßnahmen sowie unterstützte Unternehmen im grenzüberschreitenden Handel. Insgesamt ist die Gewichtung der geplanten Ergebnisse mit einem Fokus auf Grundlagenbildung für grenzüberschreitende Netzwerke und Kooperationen begründet, wobei weitere Kooperationsbereiche wie beispielsweise die gemeinsame Produktentwicklung ebenfalls berücksichtigt sind. Für die Nutzer und direkt Begünstigten werden keine Zielgrößen angegeben. Das scheint aus Sicht der Gutachter nicht notwendig, da eine Bestimmung einer realistischen Zielgröße kaum möglich ist und demzufolge der Nutzen einer Zielvorgabe gering wäre.

Derzeit sind keine konkreten *Auswirkungs-Indikatoren* im Operationellen Programm angegeben. Die Gutachter haben im Laufe des Evaluationsprozesses Vorschläge für Indikatoren aus der öffentlichen Statistik für die einzelnen Handlungsfelder vorgestellt. Die gemeinsame Diskussion mit den Akteuren der Programmentwicklung hat zu der Einschätzung geführt, dass Indikatoren der öffentlichen Statistik keine belastbaren Aussagen über die Wirkung des Programms zulassen, weil der Beitrag der Interreg-Interventionen an den gemessenen Effekten der öffentlichen Statistik nicht identifiziert werden kann. Der Nutzen solcher Indikatoren für die Steuerung des Programms und der Messung von Auswirkungen der Interventionen wäre gering. Vielmehr sollen sozio-ökonomische und ökologische Rahmenbedingungen der Programmregion auf der Grundlage der öffentlichen Statistik analysiert und Konsequenzen für die strategische Ausrichtung des Programms über die gesamte Programmlaufzeit identifiziert werden. Diese Argumentation ist aus Sicht der Gutachter zu unterstützen. Dabei wird empfohlen, zeitnah ein Bündel an relevanten sozio-ökonomischen und ökologischen Indikatoren für das regelmäßige Monitoring beispielsweise im Rahmen jährlicher Durchführungsberichte zu identifizieren.

Darüber hinaus sieht das Programm vor, in der Programmregion eine Längsschnitt-Untersuchung während der Programmlaufzeit durchzuführen. Die Befragungen sollen Aussagen über die Bereiche Kenntnisniveau über die Nachbarregion auf der anderen Seite der Grenze, Attraktivität der Region sowie Nutzungsgrad der Angebote der Nachbarregion ermöglichen. Die vorgesehene Längsschnittuntersuchung folgt im Kern der Einschätzung der Kommission über die Bedeutung von Primäruntersuchungen zur Messung von Programmauswirkungen (Vgl. Europäische Kommission, Indikative Leitlinien zu Bewertungsverfahren: Indikatoren für Begleitung und Bewertung, Arbeitsdokument 2, 2006, S. 13). Die Gutachter halten die Längsschnittuntersuchung für sinnvoll, um sie als Wirkungs-Indikatoren und zur Identifizierung von Handlungsbedarfen in der Region zu nutzen. Zudem entsteht ein hoher Informationswert für die gesamte Region und deren Akteure. Die Evaluatoren haben für die weitere Entwicklung der Längsschnittuntersuchung ein Bündel an Indikatoren zur Messung der grenzüberschreitenden regionalen Identität der Bevölkerung und deren Nutzung von Angeboten auf der anderen Seite der Grenze zur Verfügung gestellt. Zudem wird empfohlen, bei der Entwicklung der Längsschnittuntersuchung eine Messung des Umsetzungsgrades der strategischen Ziele des Programms anzustreben. Des Weiteren ist im Operationellen Programm angekündigt, dass Indikatoren zu den horizontalen Zielen Chancengleichheit und Umwelt/Nachhaltigkeit erhoben werden.

Insgesamt sind die genannten Indikatoren für ihre jeweilige Funktion aussagekräftig. Die Daten sind relativ leicht verfügbar oder werden im Zuge der Längsschnittuntersuchung erhoben. Im Wesentlichen sind die Indikatoren klar definiert, wobei eine genauere Beschreibung an einigen Stellen erfolgen sollte. Hierzu zählt der Indikator "neue Produkte und Dienstleistungen", der auf der Ebene der Handlungsfelder spezifiziert werden könnte. Zudem bedarf es einer eindeutigen Definition von "gesicherten und geschaffenen Arbeitsplätzen". Die verstärkten Bemühungen zur Messung von Netzwerkeigenschaften im Hinblick auf den Aufbau grenzüberschreitenden sozialen Kapitals ist zu begrüßen. Die geplante Durchführung einer Längsschnittuntersuchung in der Grenzregion zur Nutzung als Wirkungs-Indikatoren ist grundsätzlich positiv zu bewerten. Das vorgesehene regelmäßige Monitoring von sozio-ökonomischen und ökologischen Rahmendaten erscheint angemessen, um die strategische Ausrichtung des Programms regelmäßig zu überprüfen.

In der Gesamtschau können das Indikatoren-System und die erwarteten Auswirkungen als angemessen bewertet werden. So ist zu erwarten, dass die vorgeschlagenen Indikatoren in der neuen Programmperiode im Vergleich zur vorherigen in stärkerem Maße zur inhaltlichen Steuerung des Programms eingesetzt werden können.

6. Beurteilung der vorgeschlagenen Durchführungssysteme

6.1. Einleitung

Eine Aufgabe im Rahmen der Ex-ante Evaluierung ist die Analyse und Bewertung des beschriebenen Durchführungssystems im Operationellen Programm. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, ob die Verwaltungsstrukturen und -prozesse den EU-Verordnungen entsprechen. Zudem wird untersucht, ob das Durchführungssystem effizient gestaltet und an den Bedürfnissen aller Beteiligten wie beispielsweise Antragsteller und Projektträger angemessen ausgerichtet ist.

Am Ende des Kapitels werden Empfehlungen zu den einzelnen Kernprozessen formuliert, die zum einen auf Ergebnissen einer Online-Befragung basieren, an der die Projektträger der Programmperiode 2001 bis 2006 aus Dänemark und Deutschland teilnahmen. Zum anderen werden diese Aspekte durch weitere Vorschläge der Gutachter ergänzt. Abschließend folgt eine Darstellung der zentralen Ergebnisse der Online-Befragung.

6.2. Verwaltungsstrukturen und Konformität mit EU-Verordnungen

Die Verwaltungsstrukturen in der Region Syddanmark-Schleswig-K.E.R.N. setzen sich aus insgesamt drei Behörden, und zwar der Verwaltungsbehörde, der Bescheinigungs- und der Prüfbehörde, dem Interreg-Ausschuss, der die Aufgaben des Begleit- und Lenkungsausschusses übernimmt sowie einem Technischen Sekretariat zusammen. Ihnen kommen jeweils unterschiedliche Funktionen und Aufgaben zu. Damit sind in der Programmregion alle Stellen und Behörden eingerichtet, die nach den für das Programm Interreg IV A relevanten EU-Verordnungen 1083/2006 in den Artikeln 58 bis 66 und 1080/2006 in den Artikeln 12, 14 und 15 vorgesehen sind.

Die **Verwaltungsbehörde** ist in der Region Syddanmark, Regional Udvikling

In Vejle angesiedelt. Ihre Aufgabe, für eine wirtschaftliche Durchführung und Verwaltung des Operationellen Programms zu sorgen, ist konform zu Artikel 60 der EU-Verordnung 1083/2006 bzw. Artikel 15 der EU-Verordnung 1080/2006.

Die **Bescheinigungsbehörde**, ebenfalls in Syddanmark, Abteilung Regnskab og Finans in Vejle angesiedelt, ist im Einklang mit dem Artikel 61 der EU-Verordnung 1083/2006 und Artikel 14 der EU-Verordnung 1080/2006 zuständig für die finanztechnische Abwicklung.

Die Prüfung der Projekte hinsichtlich der geltend gemachten Ausgaben sowie des Verwaltungs- und Kontrollsystems des Operationellen Programms obliegt der **Prüfbehörde**, ansässig bei der Erhvervs- og Byggestyrelsen, København, übereinstimmend mit Artikel 62 der EU-Verordnung 1083/2006 und Artikel 14 und 16 der Verordnung 1080/2006.

Von der Verwaltungsbehörde wird ein **Technisches Sekretariat** eingerichtet, dessen Aufgabe die Unterstützung der Verwaltungsbehörde, des Interreg-Ausschusses sowie der Prüfbehörde ist. Das Technische Sekretariat besteht aus drei Büros in Vejle, Region Syddanmark, auf dänischer sowie jeweils einem Büro in der kreisfreien Stadt Flensburg und in Rendsburg, Kreis Rendsburg-Eckernförde, auf deutscher Seite. Das Technische Sekretariat ist konform zu Artikel 14 der EU-Verordnung 1080/2006 eingerichtet. Das Technische Sekretariat und seine Aufgaben entsprechen im Grundsatz den Ausführungen der Kommission zu den Joint

Technical Secretariats (vgl. Schreiben von Elisabeth Helander: "The role and tasks of Joint Technical Secretariats within European Territorial Co-operation programmes" vom 21.11.2006). So ist das Technische Sekretariat mit Personal von beiden Seiten der Grenze besetzt. Es unterstützt die Managing Authority bei dem Antragsverfahren, der Projektauswahl sowie dem Vertragsabschluss und ist zentraler Ansprechpartner für alle Antragsteller und Projektträger.

Zur Begleitung und Kontrolle des Programms wird in der Programmregion ein einziger **Interreg-Ausschuss** eingerichtet, der sowohl Begleit- als auch Lenkungsausschuss ist. In seiner Funktion als Begleitausschuss vergewissert sich der Interreg-Ausschuss übereinstimmend mit den Artikeln 63 bis 66 der EU-Verordnung 1083/2006 über die effektive und ordnungsgemäße Durchführung des Operationellen Programms. Als Lenkungsausschuss übernimmt er die Auswahl der Projekte und trifft Verwaltungsentscheidungen konform zu Artikel 19 der EU-Verordnung 1080/2006.

Die im Operationellen Programm der Region Syddanmark-Schleswig-K.E.R.N. konkretisierten Verwaltungsstrukturen sind entsprechend den EU-Verordnungen 1080/2006 vom 5. Juli 2006 und 1083/2006 vom 11. Juli 2006 umgesetzt. Insgesamt entspricht das im Operationellen Programm beschriebene Verwaltungssystem sowohl in der Benennung der eingesetzten Behörden und Ausschüsse als auch in der Definition ihrer Zuständigkeiten und Aufgaben den Bestimmungen und Regularien diesen EU-Verordnungen.

6.3. Bewertung der Kernprozesse

Im Folgenden werden die Kernprozesse *Projektentwicklung und Antragsverfahren, Bewilligungsverfahren, Projektdurchführung und -controlling, Programmbegleitung und Information und Kommunikation* sowie deren Beschreibung im Operationellen Programm analysiert. Im Fokus stehen dabei die Aufgaben des Technischen Sekretariats als zentralem Vermittler zwischen den Antragstellern, Projektträgern sowie Ausschüssen und Behörden des Durchführungssystems.

Bei den folgenden Ausführungen ist zu berücksichtigen, dass die Empfehlungen zum Teil über den erforderlichen Umfang der Beschreibung des Durchführungssystems im Operationellen Programm hinausgehen. So regen die Gutachter an, die Vorschläge im Laufe der weiteren Gestaltung des Durchführungssystems zu berücksichtigen, beispielsweise bei nachfolgend anzufertigenden Beschreibungen der Verwaltungs- und Kontrollsysteme (gem. Artikel 71 der Verordnung (EG) Nr. 1083/2006).

Projektentwicklung und Antragsverfahren:

Gemäß dem Operationellen Programm umfassen die Aufgaben des Technischen Sekretariats während der Phase der Antragstellung die Unterstützung der Projektpartner von Beginn der Projektplanung bis zur Einreichung eines Antrags. So unterstützt das Technische Sekretariat potenzielle Projektpartner bei der Projektentwicklung und der Partnersuche im Nachbarland sowie bei der Aufstellung des Antrags inklusive Kosten- und Finanzierungsplan mit öffentlich-rechtlicher Kofinanzierung. Nach Einreichung des Antrags im Sekretariat wird dort anhand eines festgelegten Verfahrens und einer Checkliste die Vereinbarkeit mit dem Programm, nationalen und EU-Regeln sowie die Förderfähigkeit überprüft und ggf. Anpassungen mit dem Antragsteller vorgenommen. Im Wesentlichen werden damit die

Strukturen und Aufgaben der ehemaligen Technischen Sekretariate aus der Programmperiode 2001-2006 fortgeführt.

Das gemeinsame Technische Sekretariat ist bei der Verwaltungsbehörde in Vejle (Dänemark) angesiedelt. Die bestehenden Sekretariatsstellen in Flensburg und Rendsburg (Deutschland) werden im Rahmen von Interreg IV A fortgeführt. Alle drei Standorte dienen potenziellen Projektpartnern als Anlaufstation, in ihren Aufgaben werden allerdings funktionale Schwerpunkte gesetzt. So ist das Sekretariat am Standort Vejle zuständig für die Unterstützung von Aufgaben der Verwaltungsbehörde einschließlich der Berichterstattung an die EU-Kommission und der Betreuung des Interreg-Ausschusses sowie für die Unterstützung der Prüf- und Kontrollstellen bei der Verwaltungsbehörde. Das Sekretariat in Flensburg arbeitet dem Sekretariat in Vejle zu und ist zuständig im Kontaktbereich zu potenziellen und laufenden Antragstellern und Projektträgern, einschließlich Prüfung und Bearbeitung der Anträge bis hin zur Beschlussreife. Das Büro in Rendsburg arbeitet dem Sekretariat in Vejle und Flensburg zu und dient als Anlaufstelle potenzieller und laufender Projektpartner in der Region.

Insgesamt sind die Standorte sowie die beschriebenen Dienstleistungen des Technischen Sekretariats als geeignet für eine wirksame Unterstützung von Antragstellern und der Qualitätssicherung von Anträgen zu bewerten. Das positive Befragungsergebnis von Projektträgern der Förderperiode 2001-2006, die überwiegend mit der Unterstützung der Technischen Sekretariate der ehemals zwei Programmregionen während der Antragstellung zufrieden waren, unterstreicht ebenfalls grundsätzlich eine Fortführung der bisherigen Strukturen und Aufgaben des Technischen Sekretariats gemäß der vorherigen Programmperiode.

In Ergänzung zu dieser grundsätzlichen Einschätzung ist es empfehlenswert, dass Projektinteressierte durchgängig den selben Ansprechpartner aus dem Technischen Sekretariat von der ersten Kontaktaufnahme über eine mögliche Bewilligung und Projektdurchführung beibehalten. Auf diese Weise wird eine effiziente Kommunikation und eine wirksame Antrags- und spätere Projektbegleitung ermöglicht. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund dreier potenzieller Anlaufstellen in der Programmregion von Relevanz.

Weiterhin ist die erstmalige Einführung des Leadpartner-Prinzips in der Programmregion zu berücksichtigen. Zum einen bedarf es eines offiziellen Kommunikationsweges zwischen Leadpartner und dem Technischen Sekretariat, wobei beide vorzugsweise entweder aus Dänemark oder aus derselben Region in Deutschland kommen sollten. Zugleich sollte das Technische Sekretariat auf eine partnerschaftliche und partizipative Projekt- und Antragsentwicklung mit allen dänischen und deutschen Partnern Wert legen, so beispielsweise durch gemeinsame Gespräche mit Partnern aus beiden Ländern oder die Berücksichtigung einer ausgewogenen Projekt- und Budgetplanung zwischen den Partnern und der vorgesehenen Management-Strukturen zur Projektdurchführung. Grundsätzlich ist zu empfehlen, die Besonderheiten des Leadpartner-Prinzips, das in der Programmregion neu eingeführt wird, den künftigen Antragstellern speziell zu erläutern.

Weitere Empfehlungen zur konkreten Gestaltung des Antragsverfahrens wie beispielsweise zu einem offiziellen zweistufigen Antragsverfahren, zur Gestaltung der Antragsformulare oder zu Informationsveranstaltungen, folgen am Ende des Kapitels. Diese Empfehlungen beruhen auf Befragungsergebnissen von Projektträgern der Periode 2001-2006 und weiteren Empfehlungen der Gutachter.

Bewilligungsverfahren:

Nach evtl. Anhörung und Stellungnahmen von Experten wird vom Sekretariat eine Beschlussvorlage für den Interreg-Ausschuss erstellt. Wird über ein Projektantrag im Lenkungsausschuss positiv entschieden, so stellt das Technische Sekretariat im Auftrag der Verwaltungsbehörde den Förderbescheid aus.

Angestrebt ist bei der Auswahl der Projekte ein durchschnittlicher Regelfördersatz von 65% in allen drei Prioritäten, wobei der Interreg-Ausschuss auch vom Regelfördersatz abweichen und den durch die EU-Verordnungen gewährten Fördersatzkorridor von 50 bis 75 % auf den Einzelfall anwenden kann.

Hinsichtlich des Bewilligungsverfahrens ist zu empfehlen, den zeitlichen Ablauf der Bewilligung zu kommunizieren. So sollte deutlich werden, ob Anträge regelmäßig oder zu bestimmten Antragsrunden eingereicht werden können. Zudem sollte die Dauer des Bewilligungsverfahrens einschließlich der Aushändigung des Zuwendungsbescheids transparent sein, um Antragstellern die zeitliche Koordination der Antragstellung und eines möglichen Projektbeginns zu ermöglichen.

Im Rahmen der Antragsbewertung und Bewilligung von Projekten ist zu begrüßen, dass im Operationellen Programm die Möglichkeit vorgesehen ist, dass das Technische Sekretariat und das Lenkungsgremium Fachinformationen zu spezifischen Projekten durch externe Experten einholen können, um den Innovationsgrad und beispielsweise den wissenschaftlich-technischen Standard von Lösungsansätzen einschätzen zu können. Hierzu sollte sich entsprechender Experten-Netzwerke bedient werden, die ebenfalls im Laufe der Projektdurchführung den fachlichen Stand der Durchführung bewerten können. Weitere Empfehlungen zu Bewertungskriterien wie beispielsweise der Berücksichtigung der Projektmanagement-Kompetenz folgen am Ende des Kapitels, die auf Befragungsergebnissen von Projektträgern der Periode 2001-2006 und weiteren Empfehlungen der Gutachter beruhen.

Hinsichtlich der Abweichung vom Regelfördersatz in Einzelfallentscheidungen sollten transparente Kriterien in der Geschäftsordnung des Interreg-Ausschusses gefunden werden, um eine auch für die Antragsteller nachvollziehbare und effiziente Auswahlentscheidung zu ermöglichen.

Projektdurchführung und -controlling:

Das Projekt-Controlling des Technischen Sekretariats basiert auf den jährlichen Zwischen- und den Abschlussberichten der Projekte. Während der Projektlaufzeit findet eine Begleitung und Betreuung der Projektpartner einschließlich der Projektkontrolle seitens des Technischen Sekretariats statt. Vor der Bearbeitung durch die Zahlstelle überprüft das Sekretariat die Mittelabrufe.

Eine Umfrage bei Projektträgern der Periode 2001-2006 ergab eine hohe Zufriedenheit mit der Unterstützung durch das Interreg-Sekretariat während der Durchführungsphase. So ist grundsätzlich eine Fortführung der bisherigen Angebote und Dienstleistungen für die Projektträger seitens des Technischen Sekretariats zu empfehlen. Im Einzelnen sind die beschriebenen Aufgaben und Prozesse des Technischen Sekretariats grundsätzlich geeignet, die Projekte im Rahmen der Durchführung zu begleiten und den Projektfortschritt zu kontrollieren. Dabei ist anzumerken, dass die Prüfung von jährlichen Fortschrittsberichten

eine Kontrolle des Projektfortschritts lediglich eingeschränkt erlaubt. Deshalb regen die Gutachter an, ergänzend eindeutige Verfahren zum Projektcontrolling für das Technische Sekretariat zu entwickeln. Im vorherigen sowie im künftigen Programm ist vorgesehen, dass Projektträger verpflichtet werden, Abweichungen vom Projektplan, die potenziell den Projekterfolg gefährden, zeitnah und unabhängig von jährlichen Berichten dem Sekretariat zu kommunizieren. Zusätzlich könnten Steuerungsmöglichkeiten wie z.B. eine zeitweise geänderte Berichtspflicht, alternative Projektplanung oder etwa Projektmanagement-Coaching seitens des Technischen Sekretariats identifiziert werden. Außerdem ist zu empfehlen vor dem Hintergrund des künftigen Leadpartner-Prinzips ebenso wie im Rahmen der Antragstellung auf eine ausgewogene Beteiligung aller Projektpartner aus Dänemark und Deutschland geachtet werden.

Eine weitere Anregung seitens der Gutachter zum Bereich Projektdurchführung und -controlling ist es, den Projektpartnern Vorlagen für Partnerschaftsverträge zu Verfügung zu stellen, um das Innenverhältnis im internationalen Konsortium bezüglich der Rechte und Pflichten gegenüber der Europäischen Kommission im Rahmen der Projektdurchführung zu klären. Weitere Empfehlungen zu Projektdurchführung und -controlling folgen am Ende des Kapitels.

Programmbegleitung:

Das Programm wird durch einen gemeinsamen Begleit- und Lenkungsausschuss, dem Interreg-Ausschuss begleitet. Dieser ist mit kommunalen Vertretern sowie Wirtschafts- und Sozialpartner aus beiden Mitgliedstaaten besetzt. Angestrebt wird eine Zahl von 26 Mitgliedern. Der Interreg-Ausschuss übernimmt sowohl die Prüfung der Durchführung des Programms und der Programmziele als auch die Auswahl der zu fördernden Projekte.

Wie bereits zum Bewilligungsverfahren angemerkt ist ein transparenter und regelmäßiger zeitlicher Ablauf der Projektbewilligung durch den Lenkungsausschuss empfehlenswert, um den Antragstellern die Planung der Antragsentwicklung und des Projektbeginns zu erleichtern. Dies empfiehlt sich auch für die interne Organisation aufgrund der relativ hohen Mitgliederzahl im Interregausschuss.

Information und Kommunikation:

Eckstein der Informationsmaßnahmen ist der Internetauftritt über die Homepage des Programms. Dieser wird ergänzt u.a. durch Drucksachen, aktive Pressearbeit, Begegnungsmöglichkeiten für die Projekte sowie regelmäßige Veranstaltungen zu für die Durchführung des Programms relevanten Themen. Zuständig für die Erstellung eines Kommunikationsplanes, die Durchführung von Publizitätsmaßnahmen sowie die Internetpräsenz ist das Technische Sekretariat. Es stellt zudem Informationsmaterial zum Programm Interreg IV A, seinen Zielen, Prioritäten und Fördermöglichkeiten bereit und übernimmt die Durchführung von Informationsveranstaltungen. Insgesamt sind die Maßnahmen aus Sicht der Gutachter als angemessene Instrumente für Informationsarbeit zu bewerten.

Folgende Aspekte sollten aus Sicht der Gutachter bei den Publizitätsmaßnahmen des Programms berücksichtigt werden, die sich aus der Befragung von Projektträgern der Jahre 2001-2006 ergeben. Über ein Drittel der Befragten sind auf das vorherige Interreg Programm

über andere Organisationen oder Geschäftspartner aufmerksam geworden. Demzufolge sind Personen mit Kenntnissen über das Interreg-Programm bzw. mit Projekterfahrungen wichtige Multiplikatoren, um potenzielle Antragsteller anzusprechen. Weiterhin sollte bei der Information von Antragstellern und Projektpartnern Rechnung getragen werden, dass etwa die Hälfte der Befragten vor dem Projekt über keine Erfahrungen mit dem Management von EU-Projekten verfügten. Die Besonderheiten der EU-Förderung und -Regularien sollten demzufolge für einen Personenkreis ohne entsprechende Vorkenntnisse aufbereitet werden. Weitere einzelne Empfehlungen folgen im Anschluss.

6.4. Erfahrungen aus der Programmperiode 2001-2006 und Empfehlungen für das künftige Durchführungssystem

Im Folgenden werden aus der Befragung Vorschläge für die künftige Unterstützung der Entwicklung, Antragstellung und Durchführung von Projekten seitens des Interreg-Sekretariats abgeleitet. Diese Vorschläge werden durch Empfehlungen der Ex-Ante Gutachter ergänzt.

Wie eingangs bereits erwähnt gehen die folgenden Empfehlungen im Detail über die erforderliche Beschreibung des Durchführungssystems im Operationellen Programm hinaus. Insofern sind diese Vorschläge im Wesentlichen als Hilfestellung bei der weiteren Entwicklung der operativen Programmdurchführung zu verstehen.

Besonderheiten der EU-Regularien:

- Das Interreg-Sekretariat kann häufig keine Erfahrungen der Antragsteller und Projektpartner mit dem Management von EU-Projekten voraussetzen. Die Besonderheiten der Verwaltung und des Managements von EU-geförderten Projekten sollten daher für die Zielgruppen angemessen vermittelt werden. Hierzu zählen insbesondere die Anforderungen an das offizielle Berichtswesen und die Regularien zur Zuwendungsfähigkeit von Kosten.

Informations- und Seminarangebote:

- Besondere Herausforderungen für die Projekte entstehen dadurch, dass die Partner oftmals vor Beginn des Interreg-Projekts nicht miteinander kooperiert haben. Damit ergeben sich besondere Anforderungen an die Koordination und an das Management des internationalen Konsortiums sowie der Implementierung einer gemeinsamen Projektkultur. Daher sollten entsprechende Informations- und Seminarangebote angeboten werden, die Besonderheiten und Erfahrungen beim Projektmanagements von internationalen deutsch-dänischen Konsortien vermitteln.
- Darüber hinaus sollte das Interreg-Sekretariat spezifische Informations- und Seminarangebote zu den Themenbereichen Antragstellung, Projektentwicklung und Projektmanagement regelmäßig anbieten. Bei den Qualifizierungsmaßnahmen sollten Projektmanagementstandards sowie sprachliche und kulturelle Besonderheiten berücksichtigt werden. Eine Zusammenarbeit mit dem Interreg IV A Programm der Fehmarnbeltregion ist zur Nutzung von Synergien empfehlenswert.

- Mit der regelmäßigen Durchführung von Seminaren zum Projektmanagement für alle Projektpartner kann das Interreg Sekretariat zum nachhaltigen Auf- und Ausbau von Management-Kompetenzen in der Programmregion beitragen. In diesem Sinne regen die Gutachter an, dieses Ziel als Bestandteil der grundlegenden Aufgaben des Interreg Sekretariats aufzugreifen und zu formulieren.

Projektplanung und Antragstellung

- Das Interreg-Sekretariat sollte die Antragsteller insbesondere bei der Erstellung des Projektbudgets verstärkt unterstützen. Geeignete Maßnahmen sind etwa Erläuterungen und konkrete Beispiele zur Kalkulation von einzelnen Kostenpositionen und Budgetlinien unter Berücksichtigung der EU-Regularien beispielsweise in einem Handbuch.
- Grundsätzlich empfehlen die Gutachter, das Antragsformular dahingehend zu entwickeln, dass die Antragsteller stärker bei der inhaltlichen Planung des Projekts anhand von Projektmanagement-Standards und -Instrumenten geleitet und unterstützt werden. So sollte eine zentrale Funktion des Antrages sein, ein effizientes und wirksames Projektcontrolling zu ermöglichen. Zu diesem Zweck sollten die Ziele und deren geplante Umsetzung in Form von Meilenstein zeitlich differenziert angegeben werden. Zudem wird empfohlen, dass "Outputs" und "Deliverables" als unmittelbare Ergebnisse der Aktivitäten (Produkte und Dienstleistungen) mit zeitlicher Angabe der Realisierung geplant werden. Hierdurch wird eine Verfolgung des Projektfortschritts erleichtert und eventuell auftretende Probleme im Rahmen der Projektrealisierung sichtbar. Sollte eine konkrete Angabe der "Outputs" zu Beginn des Projektes nicht möglich sein, wird empfohlen, diese im Sinne einer rollenden Planung im Laufe des Projekts verbindlich durch die Projekte zu definieren.
- Allgemein ist anzumerken, dass der geforderte Detaillierungsgrad der inhaltlichen Planung und der Budgeterstellung der Projekte im Rahmen der Antragsformulare stärker miteinander korrespondieren sollten. In der Periode 2001-2006 erscheinen die geforderten Angaben zum Budget in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht weitaus detaillierter als abgefragte Informationen zur inhaltlichen Projektplanung. Eine stärkere Durchgängigkeit zwischen einzelnen Maßnahmen und Ressourcenplanung sollte im Rahmen des Antragsformulars unterstützt werden. So erfordert eine realistische Budgetplanung eine hinreichend konkrete inhaltliche Planung, weshalb hier eine gegenseitige Anpassung der geforderten Detailtiefe sinnvoll erscheint.
- Empfehlenswert ist des Weiteren, dass der Projektantrag ebenfalls einen Bereich zu kritischen Erfolgsfaktoren und Risiken des Projekterfolges umfasst, um hierfür die Projektträger und das Interreg Sekretariat zu sensibilisieren und die Projektsteuerung entsprechend auszurichten.
- Dabei ist grundsätzlich anzumerken, dass eine stärkere Betonung der Projektplanung auf der einen Seite den Aufwand für die Planungsphase erhöht. Auf der anderen Seite wird das Controlling sowohl für die Projekte als auch für das Interreg-Sekretariat auf diese Weise erheblich erleichtert und der Folgeaufwand für die Projektsteuerung und die offiziellen Berichte sinkt. Die Antragsteller sollten für diesen Zusammenhang und den daraus resultierenden Nutzen verstärkt sensibilisiert werden.
- Gleichwohl ist hierbei zu berücksichtigen, dass interessierte Antragsteller nicht durch den erforderlichen Aufwand für eine gründliche Projektplanung "abgeschreckt"

werden. Somit ist zu überlegen, das Antragsverfahren offiziell konsequent zweistufig zu gestalten. Zunächst könnte eine Projektskizze zur Prüfung eingereicht werden. Sobald das Interreg-Sekretariat eine Projektidee für aussichtsreich zur Förderung einschätzt, könnten die Antragsteller zur Einreichung einer professionellen und detaillierten Projektplanung aufgefordert werden.

- Bei der Entwicklung der Antrags- und Berichtsformulare sollte verstärkt auf die Benutzerfreundlichkeit geachtet werden. Es ist beispielsweise zu überlegen, ob die Budgeterstellung sowie die Finanzverwaltung des Projekts durch eine entsprechend angepasste Software teilweise automatisiert und unterstützt werden kann.

Durchführung von Projekten:

- Auf der Grundlage einer detaillierten Projektplanung im Antrag sollten die offiziellen Sach- und Fortschrittsberichte in tabellarischer Form einen schnellen Vergleich der geplanten und erreichten Ziele (Meilensteine, Outputs und Deliverables) sowie der Abweichungen ermöglichen.
- Der Abgabetermin für den Durchführungsbericht eines Jahres sollte in den Januar beziehungsweise Februar des Folgejahres gelegt werden. Auf diese Weise können hier sämtliche Kosten und Aktivitäten des relevanten Berichtsjahres berücksichtigt werden. Zudem ist zu überlegen, ob die optionalen Auszahlungsbeträge zu festen Terminen beim Interreg-Sekretariat einzureichen sind. Dies würde die Planbarkeit sowohl für das Interreg-Sekretariat als auch für die Projektkonsortien erhöhen. Der Abstimmungs- und Koordinierungsaufwand hinsichtlich des Finanzmanagement könnte auf diese Weise reduziert werden.

Projektmanagement als Auswahlkriterium:

- Grundsätzlich wird empfohlen, dass die vorhandene Projektmanagement-Kompetenz sowie die Qualität der Projektplanung ein Kriterium unter weiteren bei der Projektauswahl ist. Sollte ein Projektantrag dieses Kriterium nicht erfüllen, so könnte das Interreg-Sekretariat hier unterstützend tätig werden, um die effiziente und wirksame Nutzung der Fördermittel sicher zu stellen.

Informations- und Erfahrungsaustausch:

- Das Internet sollte intensiver zum Informations- und Erfahrungsaustausch von potenziellen Antragstellern und laufenden Projekten genutzt werden. Beispiele mit einem hohen Nutzwert für Antragsteller und Projektpartner sind eine Funktion zur Partnersuche, FAQs zu Antragstellung und Projektdurchführung, Vermittlung von grundlegenden deutsch-dänischen Sprachkenntnissen, Fachinformationen zum Projektmanagement sowie zu EU-Regularien, Tipps zur praktischen finanziellen Verwaltung der Projekte sowie themenspezifische Diskussionsforen zu nennen.
- Der Erfahrungsaustausch zwischen Antragstellern und Projekten weiterhin aktiv vom Interreg-Sekretariat koordiniert und betreut werden. Möglichkeiten bestehen in regelmäßigen Workshops, Befragungen, praktischen Handreichungen oder beispielsweise in der Errichtung einer funktionalen Internetplattform (s.o.).

Nachhaltigkeit der Projektergebnisse und der Netzwerke:

- Die Projekte sollten frühzeitig darauf hingewiesen werden, Konzepte für die nachhaltige Finanzierung, Nutzung und Fortführung der Projektergebnisse

beziehungsweise des internationalen Netzwerks zu entwickeln. Zu diesem Zweck sollten Best-Practice Lösungen vermittelt werden. Konzepte und Informationen könnten im Rahmen der Anträge und Berichte erfragt werden.

Abstimmung mit dem anderen Interreg Sekretariat:

- Generell ist es empfehlenswert, die Antrags- und Durchführungsmodalitäten zwischen den beiden Interreg IV A Programm-Sekretariaten in Schleswig-Holstein, Sjaelland und Syddanmark zu harmonisieren, um programmübergreifende Projekte zu erleichtern.

Zentrale Befragungsergebnisse zur Projektentwicklung und Antragstellung:

Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse einer Befragung von Projektträgern aus Dänemark und Deutschland der Periode 2001 bis 2006 dargestellt, die für die Anpassung des künftigen Durchführungssystems relevant erscheinen. Im Mittelpunkt stehen hierbei Aspekte der Entwicklung, Antragstellung und Durchführung der Projekte.

- Die Hälfte der Befragten sagte aus, zuvor keine *Erfahrungen mit dem Management von EU-Projekten* gehabt zu haben.
- Ein Drittel der Befragten hat vor dem Projekt nicht mit den Projektpartnern kooperiert.
- Als wichtigstes *Instrument für eine erfolgreiche Antragstellung* wurde die Partnerfindung genannt, gefolgt von der Ziel-Formulierung, der Zusammenarbeit mit dem Interreg-Sekretariat und der Budgetplanung.
- Bei mehr als der Hälfte der Befragten sind *Hürden während der Antragstellung* aufgetreten: mit großem Abstand wurde Budgeterstellung genannt gefolgt von der Partnerfindung, der Kofinanzierung sowie unterschiedliche Systeme und Sprachen beiderseits der Grenze.
- Zur *Verständlichkeit der Antragsunterlagen* gab etwa ein Fünftel der Befragten an, dass die diese sehr oder eher unverständlich seien (16% eher unverständlich, 3% sehr unverständlich). Etwa drei Viertel der Befragten sagten, die Unterlagen seien eher verständlich und 7 %, sie seien sehr verständlich.
- Auf die Frage nach *Verbesserungsvorschlägen für die Antragsunterlagen* wurde der Wunsch nach Vereinfachung am häufigsten genannt. Zudem wurde der Vorschlag gemacht, die Fragen im Antrag zu konkretisieren und anhand von Beispielen zu verdeutlichen, so beispielsweise Listen von anrechenbaren Kosten. Des weiteren wurde angeregt, die Antragsformulare besser zu formatieren und beispielsweise die Budgetplanung anhand einer Excel Tabelle zu erleichtern sowie nur in einer Sprache anzufertigen. Ein weiterer Verbesserungsvorschlag ist, den Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen Antragstellern zu koordinieren und zu intensivieren.
- Die Befragten waren überwiegend eher bis sehr zufrieden mit der *Unterstützung durch das Interreg-Sekretariat während der Antragstellung*. Einige Befragte haben den Wunsch nach einer umfassenderen Beratung zur Budgeterstellung und Finanzplanung sowie Unterstützung bei der Recherche ähnlicher Projekte und von potentiellen Projektpartnern geäußert.

Befragungsergebnisse zur Projektdurchführung:

- Etwa dreißig Prozent der Befragten hat kein *Lenkungsgremium* zur Steuerung des Projektes eingesetzt.
- Die *offiziellen Sach- und Finanzberichte* waren aus Sicht der Befragten insbesondere hilfreich für die Steuerung der Kostenziele. Weniger hilfreich waren diese für die Kontrolle der Zeitziele und am wenigsten hilfreich für die Steuerung der Sach- und Qualitätsziele. Etwa die Hälfte der Befragten haben neben den offiziellen auch interne Sach- und/oder Finanzberichte verwendet beziehungsweise eben nicht verwendet.
- Als *wichtigste Projektmanagementinstrumente* für die Projekt Steuerung wurden das Finanzmanagement, regelmäßige Treffen, Zeitmanagement sowie regelmäßige interne Kommunikation genannt.
- Die Befragten waren überwiegend eher bis sehr zufrieden mit der *Unterstützung durch das Interreg-Sekretariat während der Projektdurchführung*. Einige der Befragten hätten sich mehr Unterstützung vom Interreg-Sekretariat im Finanzmanagement gewünscht.
- Weitere einzelne Nennungen zur Unterstützung durch das Interreg-Sekretariat waren Schulungen zur Projektentwicklung, intensivere Beratung zu Projektbeginn zur Vermeidung von Fehlentwicklungen oder Unterstützung bei der Pressearbeit.
- Rund ein Viertel der Befragten gab an, dass es *Konflikte zwischen den Partnern* während der Projekt-Durchführung gab. Von diesen Befragten haben 75% das Interreg-Sekretariat nicht in das Konfliktmanagement eingebunden.
- Folgende *Verbesserungsvorschläge für die künftige Programmperiode* wurden genannt: weniger Verwaltungsaufwand, um sich dem Projekt stärker inhaltlichen zu widmen, Sprachprobleme mehr in den Mittelpunkt zu stellen, mehr Flexibilität beim Budget, Weitere einzelnen Nennungen waren: Einrichtung eines Forums zum Erfahrungsaustausch von Projekten, Verlängerung der Auszahlungsbeträge in den Januar hinein, informative und aussagekräftige Internetseite über das Programm, besser abgestimmte Antragsunterlagen zwischen den Programmregionen.
- Der überwiegende Teil der Befragten war eher zufrieden bis sehr zufrieden mit der *Effizienz des Projektmanagements*.
- Mehr als 2/3 der Befragten waren mit der *Erreichung der Kostenziele sowie der Sach- und Qualitätsziele* zufrieden. Etwa die Hälfte der Befragten war mit der Erreichung der Zeitziele zufrieden. Nur ein geringer Anteil der Befragten war mit der Zielerreichung ihres Projektes unzufrieden (4 bis 9% je nach Kosten-, Zeit- oder Sachzielen).

7. Potentieller Mehrwert des Programms

Es ist sehr schwer, wenn nicht sogar unmöglich, den Mehrwert eines Entwicklungsprogramms mit einem derartig breiten Anwendungsbereich, wie Interreg IV A für Syddanmark-Schleswig-K.E.R.N, präzise zu bewerten. Die EU-Leitlinien zur Ex-ante-Bewertung schlagen jedoch vor, dass neben anderen Kriterien der Mehrwert für die Gemeinschaft angesprochen werden sollte.

Finanzieller Mehrwert in Bezug auf Zusätzlichkeit und Hebelwirkung. Durch das Interreg-Programm wird das Programmgebiet mit finanziellen Mitteln unterstützt, die sonst nicht für die Akteure zur Verfügung stehen würden. Die Mittel sind jedoch in erster Linie Startkapital für Kooperationsvorhaben und den Aufbau von Netzwerken und werden nicht unter normalen Renditegesichtspunkten investiert. Die Halbzeitbewertungen können zu den Hebeleffekten in der Vergangenheit auch keine präzisen Aussagen treffen. Sie deuten aber an, dass die Interreg-Projekte Potential für erheblich breitere Kooperationen haben, die zusätzliche Mittel zu eher marktgerechten Bedingungen einwerben können. Die massive Konzentration des Programmvorschlags auf universitäre Forschung und Spitzentechnologie kann jedoch für die Hebelwirkung von großer Bedeutung sein. Möglicherweise kann mit Interreg auch die Vorbereitung von Projekten gefördert werden, die später höhere Subventionen von anderen EU- und nationalen Quellen erhalten können.

Wirtschaftlicher und sozialer Zusammenhalt. Jede Art von Kooperation kann zu mehr Kohäsion beitragen. In der Region Syddanmark-Schleswig-K.E.R.N besteht die besondere Herausforderung darin, die neuen geografischen Gebiete der Region Syddanmark zu integrieren und die Einwohner, Institutionen und Unternehmen zu überzeugen, dass sie zu einer Grenzregion gehören und dass sie das enorme Potential der Region erkennen. Durch Unterstützung von „People-to-People“-Aktivitäten zielt das Programm darauf ab, bei den tatsächlich Betroffenen und den Jugendlichen eine höhere Anerkennung zu erzielen. Dies kann das Gefühl der Zusammengehörigkeit positiv beeinflussen, diese Auswirkungen sind jedoch vermutlich langfristig.

Politischer Mehrwert in Bezug auf die Prioritäten der Gemeinschaft. Der Programmvorschlag bezieht sich auf die Lissabon-Strategie. Die Annahme ist, dass die gebündelten Ressourcen in einer größeren Region für die einzelnen Projekte mehr Energie und Kreativität bringen. Das Programm überschneidet sich und korrespondiert in vielerlei Hinsicht mit anderen Politiken und Programmen, wie z.B. Ziel 2 und nationalen Politiken. Der einmalige Beitrag des Interreg-Programms findet sich in erster Linie im Kulturbereich. Dazu kommen die Aktivitäten des Programms bei der Schaffung von mehr Flexibilität auf den Arbeitsmärkten der Grenzregion. Ferner sei das Potential des Programms im Energiebereich genannt, womit ebenfalls neue Formen grenzüberschreitender Synergien geschaffen werden können. Es sei jedoch wiederholt, dass das Interreg-Programm keine Grundlage für einen größeren konzertierten Einsatz der gesamten Region im Bereich Energie und Umweltschutz bietet.

Kontinuität im bestehenden Netzwerk und in Kooperationsprojekten. Die im Rahmen dieser Ex-ante-Evaluation geführten Gespräche zeigen, dass das Programm zahlreiche „loyale“ Beteiligte hat. Sie können von jeder Programmperiode zur nächsten ihre Ambitionen höher schrauben und ihren Aktionsradius erweitern. Die positiven Auswirkungen der

Netzwerkbildung gelten auch für die am Projekt beteiligten Verwaltungsbehörden, wo man auf ähnliche Weise auf Erfahrungen und „Best practice“-Beispielen aufbaut.

Projektmanagementkenntnisse. Eine weiter reichende und indirekte Auswirkung des Programms betrifft die Entwicklung weiterer Projektmanagementqualifikationen in der Region. In der heutigen Gesellschaft besteht nach diesen Fähigkeiten eine starke Nachfrage. Die Ex-ante-Bewertung zeigt, dass weiterhin der Bedarf besteht, diese wichtigen (grenzüberschreitenden) Fähigkeiten als Teil des Programms zu kultivieren und auszubauen. Ein wesentliches Argument lautet, dass diese Fähigkeiten auch in anderen Zusammenhängen nützlich sein werden und eine für die gesamte Entwicklung der Region von positiver Bedeutung sein können.

Risiko der Erfolglosigkeit. In jedem Programm besteht das Risiko, dass es Projekte gibt, die eher Probleme verursachen, jedoch keinen gesteigerten Nutzen bringen und keine weiteren Auswirkungen haben. Das Interreg-Programm bemüht sich, die Grundlage für so viele Projektanträge zu schaffen, dass die besonders risikobehafteten Projekte zu einem frühen Zeitpunkt im Prozess herausgefiltert werden können. Die Verwaltungsorgane haben über die Jahre Verfahren zur Analyse von Risikofaktoren entwickelt und Methoden für die Zusammenarbeit mit und die Beratung von Projektteams zur Reduzierung unnötiger Risiken verfeinert.