Wien, am 24.01.2020
GZ 19224

AP 3
Regionale Handlungsebene stärken,
Gemeinsame Haltung

Entwurf


# Was verstehen wir unter regionaler Handlungsebene?

# Die regionale Handlungsebene ist die Ebene zwischen Bundesländern und Gemeinden, sie umfasst Stadtregionen ebenso wie ländliche Regionen

Die regionale Handlungsebene ist geografisch und institutionell zwischen einer einzelnen Gemeinde / Stadt und einem gesamten Bundesland angesiedelt. Sie ist auch jene Ebene, auf der Stadt und Land nicht als Gegensätze, sondern als integrierte Bestandteile eines gemeinsamen Funktionsraumes gesehen werden.

Die regionale Handlungsebene kann auch Landes- und Bundesgrenzen überschreiten.

Akteuren auf geografisch kleineren Einheiten (z.B. Gemeinden) bietet sie die Möglichkeit, ihre Anliegen auf eine breitere Basis zu stellen und Größenvorteile zu nutzen; Akteure auf geografisch größeren Einheiten (z.B. Land / Bund) kann sie dabei unterstützen, ein Anliegen zu konkretisieren bzw. auf den Boden zu bringen.

Ausgangspunkt ist die Region als funktionaler Lebens- und Wirtschaftsraum, in dem gemeinsame Entwicklungspotenziale der in der Region lebenden Menschen und der Unternehmen für eine Verbesserung der Lebensqualität und die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung mobilisiert werden können.

Sie ist damit immer auch eigenverantwortlicher Akteur mit selbst gewähltem Entwicklungsanspruch und folgt dabei einer mehr oder weniger expliziten Strategie.

Sie legitimiert sich durch ihren Nutzen in der Erfüllung von raumbezogenen Aufgaben, die allein auf Ebene der Gebietskörperschaften nicht oder nicht in dieser Qualität erbracht werden können. Dafür nutzt sie Kooperation und Vernetzung zwischen AkteurInnen aus Verwaltung, Markt und Zivilgesellschaft, weshalb sie nie nur den „verlängerten Arm“ der Verwaltung darstellt. Dies unterscheidet „Regionalisierung“ von „Dezentralisierung“.

Durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Akteure ist die regionale Handlungsebene gekennzeichnet von neuen Kooperations- und Koordinierungsformen, die Elemente von Hierarchie, Markt und Netzwerk verbindet (= regionale Governance).

# Warum ist die regionale Handlungsebene wichtig und wird weiter an Bedeutung gewinnen?

# Stadt- und gemeindegrenzenüberschreitende Funktionsräume schaffen stadt- und gemeindegrenzenüberschreitende Herausforderungen

Die Alltagsräume der Menschen haben sich durch die Mobilitätsmöglichkeiten in den letzten Jahrzehnten stark ausgeweitet. Wohnort, Arbeitsort, Einkaufs- und Freizeitorte liegen oftmals weit auseinander, sind fußläufig nicht mehr erreichbar und funktionsräumliche Beziehungen decken sich nicht mehr mit den Grenzen der Gebietskörperschaften. Mit der Digitalisierung wrden Stadt-, Gemeinde- aber auch Landesgrenzen nochmals an Bedeutung verlieren. Die damit verbundenen Herausforderungen können nicht mehr ausschließlich innerhalb der Grenzen der Gebietskörperschaften gelöst werden: beispielsweise erfordern die Bewältigung der Klimakrise, die umwelt- und klimaverträgliche Bewältigung der Verkehrsströme, die Organisation der Daseinsvorsorge, die Bereitstellung von leistbarem Wohnen, die Sicherung von Natur- und Erholungsräumen aber auch die Aufrechterhaltung des sozialen Zusammenhalts stadtregionale und regionale Zusammenarbeit.

# Internationaler Standortwettbewerb erfordert konkurrenzfähige Standorträume

Die Ausweitung der Erreichbarkeiten haben in Kombination mit dem Abbau von Handelshemmnissen (Zölle, Mengenkontingente, Gebietsschutz) zu einem Wettbewerb nicht nur zwischen Unternehmen, sondern auch Standorten geführt. In diesem internationalen Wettbewerb sind einzelne kleine räumliche Einheiten oft zu schwach, um mithalten zu können. Dafür braucht es regionale Zusammenschlüsse. Insbesondere zwischen meist wirtschaftsstarken Städten und den Umlandgemeinden

# Kooperation ermöglicht die Rückgewinnung von Handlungsspielräumen

Diese Entwicklung ist auch mit einem sich verschärfenden Kostendruck sowohl für Unternehmen als auch für Gebietskörperschaften verbunden. Marktwirtschaftlich erbrachte Leistungen der Daseinsvorsorge werden zu Effizienzsteigerungen durch Nutzung von Größenvorteilen in größeren, aber wenigeren Einheiten konzentriert. Auch die öffentliche Hand ist u.a. aus budgetären Gründen und aus Gründen der Qualitätssicherung zu Zentralisierungsprozessen angehalten. Durch die Kooperation über Gebietskörperschaftsgrenzen hinweg können Größenvorteile genutzt und bei der Erfüllung von Pflichtaufgaben mittels größerer Marktmacht auch Kosten gesenkt werden. In Stadtregionen können das verfügbare Know how, die größeren Personalressourcen und administrativen Kapazitäten der Städte für die Zusammenarbeit genutzt werden. Auch hier wird die Digitalisierung nochmals zu einer Verschärfung des Kostendrucks und zu einer Erhöhung der Qualitätsanforderungen führen.

# Wofür ist die regionale Handlungsebene geeignet?

# Konzeption und Umsetzung sektorübergreifender und räumlich integrierter Politiken

Bundes- und Landespolitiken sind zumeist als Sektorpolitiken angelegt, die zur effizienten Bearbeitung raumwirksamer Herausforderungen erst verbunden werden müssen. Die regionale Handlungsebene ist dafür prädestiniert, integrierte, sektorübergreifende Politiken zu konzipieren und in die Umsetzung zu bringen. Die regionale Handlungsebene ermöglicht auch räumlich integrierte Sektorpolitiken auf der Basis von „smarten“ Spezialisierungen, die noch bottom-up unter Beteiligung der regionalen und lokalen Institutionen und AkteurInnen gemeinsam konzipiert und umgesetzt werden können.

# Nutzung der Synergien zwischen Städten/ regionalen Zentren und deren Umland

Die regionale Handlungsebene ermöglicht das Zusammenspiel zwischen Städten, ihrem Umland und ländlichen Räumen im beiderseitigen Interesse. Durch die gleichberechtigte Kooperation von Städten sowie regionalen und kleinregionalen Zentren mit ihren ländlichen Umlandgemeinden kann eine bodensparende Siedlungsentwicklung, eine optimierte Standortwahl für Wohnen, Betriebe, Einkaufs- und Freizeitstandorte sowie für die Aufrechterhaltung und Qualitätssteigerung von Angeboten der Daseinsvorsorge erfolgen. Durch einen Aushandlungsprozess zwischen den Gebietskörperschaften kann ein gerechter Interessen- und Finanzausgleich ermöglicht werden. Vor diesem Hintergrund bietet die regionale Handlungsebene große Potenziale sowohl für die städtischen als auch für die ländlichen Regionen.

# Bewusstseinsbildung und Akzeptanzproduktion für Veränderungsprozesse

# Die geografische Ausdehnung der regionalen Handlungsebene ermöglicht im Gegensatz zu größeren Einheiten, dass die dort lebenden Menschen den Raum mit seinen Elementen eher wahrnehmen, Veränderungen bemerken und dieser für sie Relevanz und Wichtigkeit besitzt. Dadurch wird die regionale Handlungsebene zu einer idealen Plattform für Bewusstseinsbildung und Akzeptanzproduktion für Veränderungs- und Gestaltungsprozesse, die auch europäischen, bundes- und landespolitischen Zielsetzungen entsprechen. Vor diesem Hintergrund hat sich die regionale Handlungsebene zu einer zentralen Vermittlungsebene zwischen EU-, Bundes- und Landesebene und den lokalen Handlungsträgern entwickelt. Sie leistet vertikale strategische Integration von EU-Politiken bis zur lokalen EbeneWelche Themen und Aufgaben sind für die regionale Handlungsebene geeignet?

# Eine Einschränkung der Themen ist nicht sinnvoll

Die gelebte Praxis und die daraus hervorgegangenen „guten Beispiele“ zeigen, dass nahezu alle Themen auf der regionalen Handlungsebene bearbeitet werden können. Es erscheint daher nicht sinnvoll, Regionen bei der Themenwahl a priori einzuschränken. Werden Aufgaben auf mehreren Ebenen bearbeitet (Gemeinde/Stadt – Region – Land – Bund) so ist eine Abstimmung der strategischen Ansätze sinnvoll und im Hinblick auf die Zukunft sogar höchst notwendig.

# Regionen entscheiden selbst welche Themen sie bearbeiten

Die Eignung von Themen für die regionale Handlungsebene wird bestimmt durch:

* die regionalen Handlungsträger selbst durch Findung und Festlegung in bottom-up-Prozessen: Städte, Gemeinden, Interessenvertreter, regionale Akteure,
* Bund und Länder durch Delegation von Aufgaben top-down,
* gemeinsame Strategieprozesse bottom-up und top-down.

# Welche Rollen und Funktionen soll die regionale Handlungsebene übernehmen?

# Die Rollen und Funktionen sollen themen- und aufgabenspezifisch gewählt werden

Je nach Themen und Aufgaben können seitens der regionalen Handlungsebene unterschiedliche Rollen und Funktionen übernommen werden. Dazu zählen zum Beispiel:

* Erstellung von regionalen Entwicklungsstrategien (in einem bottom-up-Prozess) gemeinsam mit Gemeinden und Städten, regionalen Institutionen, Interessenträgern und AkteurInnen,
* Abstimmung von Zielen, Maßnahmen und deren Umsetzung aus Landes- und Bundespolitiken
* Region als Impulsgeberin für und Trägerin von (innovativen) regionalen und lokalen Projekten
* Funktion als „Förderstelle“ für Projekte, die im Rahmen von Förderbudgets ausgeschrieben, eingereicht, beurteilt und abgerechnet werden,
* Unterstützung für die Umsetzung von stadt- und gemeindegrenzenüberschreitenden Maßnahmen (Vernetzung von AkteurInnen, Information über Fördermaßnahmen, Unterstützung bei der Projektabwicklung, etc.),
* Drehscheibe für Finanzierungen (z. B. Bündelung von Eigenmittelquellen, Crowdfunding).

## Die Rollen und Funktionen werden am besten gemeinsam durch die Region mit den übergeordneten Stellen festgelegt

Die Rollen und Funktionen in den jeweiligen Regionen sollen von den politisch legitimierten VertreterInnen der Region (Städte, Gemeinden regions- und aufgabenspezifisch festgelegt werden.

Wo dies erforderlich ist, soll die Festlegung ) gemeinsam mit den rahmengebenden übergeordneten Institutionen (Länder, Bund) erfolgen.

# Wie soll die geografische Abgrenzung der regionalen Handlungsräume erfolgen?

## Die geografische Landschaft der regionalen Handlungsebene in Österreich ist äußerst vielfältig.

Die geografische Landschaft der regionalen Handlungsräume in Österreich ist außerordentlich vielfältig. Sie reicht von Kleinregionen und interkommunalen Kooperationen mit einigen wenigen Gemeinden und ein paar tausend EinwohnerInnen bis hin zu Großregionen und Stadtregionen mit deutlich über 100.000 EinwohnerInnen bis hin zur einizigen Metropolregion Österreichs rund um die Stadt Wien (PGO, Stadtregion+, CENTROPE) mit weit mehr als 2 Millionen EinwohnerInnen. Diese Vielfalt ist teils historisch gewachsen, teils politisch definiert und nicht durchgängig von einheitlichen funktionalen Zusammenhängen geprägt. Eine vielfältige und flexible Gebietskulisse der regionalen Handlungsebene und damit einhergehende gewisse Überlappungen sind aber jedenfalls zweckmäßig, da damit auf die unterschiedlichen funktionsräumlichen Erfordernisse reagiert wird. Die regionale Handlungsebene ist überwiegend innerhalb der Bundesländergrenzen organisiert. Bundesländerübergreifende Kooperationsräume mit längerfristiger Kontinuität sind mit Ausnahme der Stadtregion Wien eher nicht die Regel. Im Fall einer funktionsräumlichen Zweckmäßigkeit ist auch eine bundesländerübergreifende regionale Handlungsebene erstrebenswert.

## Staatsgrenzenüberschreitende regionale Kooperationsräume sind eine wertvolle Ergänzung der nationalen regionalen Handlungsebene

Durch die Beteiligung Österreichs an den bilateralen INTERREG-Förderprogrammen der EU sind zahlreiche grenzüberschreitende Kooperationsräume mit den Nachbarstaaten entstanden, die eine bilaterale regionale Handlungsebene konstituiert haben. Diese staatsgrenzenüberschreitende regionale Handlungsebene folgt den Logiken der EU-Förderprogramme. In diesen Regionen werden gemeinsame Strategiedokumente erarbeitet, die die Basis für die Umsetzung von konkreten Projekten darstellen. Diese regionale Handlungsebene ist aus österreichischer Sicht eine wertvolle Ergänzung und Bereicherung der Landschaft der regionalen Handlungsebene.

Aufgrund der besonders starken Verflechtung in diesen Räumen Die Erwähnung von Staatsgrenzenübergreifenden Kooperationen wie der Stadtregion Bratislava-Umland (BAUM) und die Kooperation von stadtregionalen Räumen mit urbanen Regionen in Nachbarstaaten (Rheintal, Zukunftsraum Lienzer Talboden) relevant!

# Koexistenz von Grenze und Durchlässigkeit, Kontinuität und Flexibilität

Die regionale Handlungsebene braucht Grenzen. Spätestens wenn es darum geht, öffentliche Mittel einzusetzen, muss klar sein, wer die NutznießerInnen sind und wer für die Entscheidung und Umsetzung zuständig ist. Für die Festlegung der Größe einer Region (Fläche, EinwohnerInnen) und für die Abgrenzung lassen sich keine Patentrezepte anwenden. Folgende Grundprinzipien werden aber als sinnvoll erachtet:

* Größere regionale Einheiten sind sinnvoll, wenn es darum geht, sektorübergreifende Strategien für Funktionsräume mit einer umfassenden Abdeckung funktionsräumlicher Zusammenhänge zu entwickeln und umzusetzen (z.B. Stadtregionen, größere regionale Verflechtungsräume, Regionen für smarte Spezialisierung im internationalen Standortwettbewerb, Vermarktung als Tourismusdestination, etc.).
* Kleinere regionale Einheiten können sich für kleinräumigere funktionale Themen bis hin zur Umsetzung konkreter Projekte als besser geeignet erweisen (z.B. interkommunale Betriebsstandortentwicklung, gemeindeübergreifende Organisation der Daseinsvorsorge, bedarfsorientierte Mobilitätsorganisation, Inklusion/ Integration etc.) und können Interaktionsdichte und räumliche Nähe als Sozialkapital für breitere Beteiligung und Innovationsprozesse nutzen.
* Für Kooperation ist der Aufbau von Vertrauen eine zentrale „Währung“. Dafür braucht es Zeit und Kontinuität. Regionen mit nachhaltigen Grenzziehungen sind dafür vorteilhaft. Die Grenzziehung sollte einerseits auf funktionsräumlichen Evidenzen und Zweckmäßigkeiten basieren, aber auch im Einverständnis mit den wesentlichen regionalen Entscheidungsträgern erfolgen. So sehr dauerhafte Grenzen für die Vertrauensbildung und für die Entwicklung einer gemeinsamen Raumwahrnehmung sinnvoll sind, so wenig sollen sie sinnvolle themenspezifische und Anlass bezogene Zusammenarbeit innerhalb von regionalen Grenzen, aber auch über Regionsgrenzen hinweg, unterbinden („Variable Geometrie“).
* Die Entscheidung über die räumliche Konfiguration der Kooperation wird grundsätzlich von den regionalen AkteurInnen (Gemeinden, Städte, Markt, Zivilgesellschaft) selbst vorgenommen. Sinnvoll ist auch eine Abstimmung mit den übergeordneten Gebietskörperschaften wie dem/n jeweiligen Bundesland/-ländern bzw. falls notwendig mit dem Bund (zB bei Staatsgrenzenüberschreitung).
* Die Abgrenzung von Regionen ist eng verbunden mit der Sicherung von vertikaler und horizontaler Governance. Der gemeinsamen Strategieentwicklung kommt in diesem Zusammenhang eine zentrale Bedeutung zu. Die sektorübergreifenden Strategien für größere Funktionsräume sollen handlungsleitend für die Kooperation in kleineren regionalen Handlungsräumen sein. Für die Akzeptanz und die Umsetzung dieser Strategien ist eine möglichst breite Beteiligung der regionalen Akteure an der Erstellung der Strategien eine wichtige Voraussetzung.

# Wie soll die Steuerung der regionalen Handlungsebene erfolgen?

## Die Kombination von Selbststeuerung und Kontextsteuerung ist der Schlüssel zum Erfolg

Die regionale Handlungsebene ist eingebettet in ein Mehrebenen-System. Die Steuerung des Handelns auf regionaler Ebene erfolgt im Gegensatz zu rein hierarchischer Steuerung durch eine Kombination von Selbststeuerung (Beteiligung, gemeinsame Strategie) und Kontextsteuerung (gesetzliche Rahmenbedingungen, vertikale Koordinationsinstrumente, Förderprogramme). Die Kombination von Selbststeuerung und Kontextsteuerung ist der Schlüssel zum Erfolg. Weder ist es sinnvoll, die Region als reine top-down-Erfüllungsorgane von übergeordneten Gebietskörperschaften zu verstehen noch ist ein reiner bottom-up-„Regionsegoismus“, der übergeordnete strategische Ziele nicht ausreichend beachten würde oder sich sogar in Widerspruch dazu begeben könnte, eine zweckmäßige Haltung.

## Vertikale und horizontale strategische Kohärenz erfordert Kooperation auf allen Ebenen

Regionale Entwicklung soll auf regionalen sektorübergreifenden Entwicklungsstrategien basieren, die mit sektorübergreifenden und / oder sektoralen Bundes- und Landesstrategien abgestimmt sind. Basis für eine gelungene vertikale Kooperation ist aber auch eine professionelle horizontale Kooperationskultur auf allen Systemebenen, vor allem zwischen den unterschiedlichen sektoralen AkteurInnen.

Regionalisierte Bundes- und Landesstrategien, die auf der regionalen Ebene von regionalen AkteurInnen umgesetzt werden sollen, sollen mit den VertreterInnen der Regionen gemeinsam entwickelt werden. Dies sichert Ownership und Anschlussfähigkeit.

## Wie soll die regionale Handlungsebene organisiert werden?

## Komplex nach innen – einfach nach Außen

Die regionale Handlungsebene ist in Österreich auf sehr unterschiedliche Art organisiert. Die Rahmenbedingungen für die Organisation der regionalen Handlungsebene werden weitgehend durch die Länder bestimmt. Daneben gibt es aber auch regionale Handlungsebenen, die sehr stark durch übergeordnete Fördersysteme geprägt sind (z. B. LEADER, KEM und KLAR!-Regionen). Das führt zu unterschiedlichen Organisations- und Managementeinheiten mit jeweils spezifischen rechtlichen, finanziellen und personellen Rahmenbedingungen. Zur Kooperation und Koordination der so entstandenen unterschiedlichen Akteure sind einerseits klare Aufgabenabgrenzungen, andererseits verbindliche Koordinationsmechanismen zweckmäßig. Dieses oftmals komplexe innere Gefüge soll aber für die NutzerInnen (z. B. Projektwerber, Projektumsetzer) einfach und transparent wirken. Während also die Schnittstelle zu den NutzerInnen nach außen hin möglichst gebündelt gestaltet sein soll (First- oder One-Stop-Shop), soll die Organisation nach Innen so gewählt werden, dass ein bestmöglicher Informationstransfer und eine optimale Koordination der Aktivitäten gewährleistet wird.

## Regionalmanagement und LEADER-Management als zentrale Akteure abstimmen

Zentrale Akteure auf der regionalen Handlungsebene sind die Regionalmanagements und die LEADER-Managements. Während die Regionalmanagements den von den Ländern etablierten Regionen zur organisatorischen und inhaltlichen Unterstützung zugeordnet sind und in manchen Bundesländern auch landespolitische Aufgaben in den Regionen bearbeiten, haben die LEADER-Managements die (in den EU-Verordnungen geregelte) Aufgabe, bottom-up-Strategien und innovative Projekte zu entwickeln und deren Umsetzung im Rahmen der Regeln des österreichischen ELER-Programms zu verfolgen. Hier kann es zu Unklarheiten bei der Aufgabenteilung und bei der horizontalen und vertikalen strategischen Koordination kommen. Es wird daher als wichtig angesehen, dass eine strategische und operative Abstimmung zwischen den unterschiedlichen regionalen Handlungsebenen bzw. -akteuren erfolgt. Im Sinne von regionaler Governance ist eine nutzenorientierte und wertschätzende freiwillige Kooperation auf Augenhöhe einer hierarchischen Über- und Unterordnung vorzuziehen, um die Vorteile beider Ansätze zu verbinden. Organisatorische Lösungen sollten demnach nicht eine hierarchische Ordnung in den Vordergrund stellen, sondern das Potenzial von Verhandlung und Kooperation nutzen.

## Wie sollen Förderprogramme für die regionale Handlungsebene gestaltet werden?

* Zu diesem Punkt möchten wir am 11.3. nochmal ausführlich reden. Vorab werde ich mich bei Michael Fischer noch melden

## Verteidigung der Relevanz von stadt/regionalen Förderprogrammen

## Einbeziehung der regionalen Handlungsebene bei der Konzeption von Förderprogrammen

Regional wirksame EU-, Bundes- und Landesförderprogramme sollten unter Einbeziehung der regionalen Handlungsebene konzipiert werden. Dafür eignen sich Konsultationsprozesse in der Konzeptionsphase. Gleichzeitig sollen die Förderprogramme die Fördernehmer zu regionaler Kooperation und Governance verpflichten. Die bestehende und etablierte Nationale Plattform für Stadtregionen (NPES) ist dabei insbesondere für diese Abstimmung zu nutzen

## „Experimentelle“ Handlungsfelder öffnen

Viele Förderprogramme sind „experimentierfeindlich“, weil der Erfolg von den zur Förderung eingereichten Projekten mehr oder weniger garantiert werden muss. Damit werden innovative, aber mit Risiken verbundene Projekte kaum gefördert. Es wäre zweckmäßig entweder innerhalb der verschiedenen Förderprogramme „Experimentierräume“ zu eröffnen, bei denen auch ein Scheitern bei der Erreichung der Projektziele zugelassen wird, oder alternative Förderinstrumente zu entwickeln, die geeignete Rahmenbedingungen für Experimentieren vorsehen.

## Wie kann die regionale Handlungsebene gestärkt werden?

## Stabile Rahmenbedingungen und Legitimation sicherstellen

Die regionale Handlungsebene ist auf Kooperation angewiesen. Kooperation gedeiht umso besser je stabiler die Rahmenbedingungen im Kooperationsraum gestaltet werden. Dazu zählen

* gesicherte Finanzierung über Legislatur- und Förderperioden hinaus,
* politisches Commitment der relevanten politischen Entscheidungsträger auf allen Ebenen (Bund, Land, Städte und Gemeinden),
* klare Strukturen und Zuständigkeiten,
* eine mit ausreichend personellen Ressourcen ausgestattete Organisation gestützt durch ein professionelles Management
* wo möglich bzw. nötig sollen die Stadt/Regionen in den relevanten Gesetzesmaterien und Planungsdokumenten explizit abgebildet werden (zB Landesentwicklungsprogramme aber auch Finanzausgleich etc.).

## Bündelung und Harmonisierung von regional wirksamen Fördermöglichkeiten

Auf der regionalen Handlungsebene sollen regional wirksame Förderinstrumente möglichst gebündelt werden können und für Förderwerber in First-Stop-Shops (Verschiedene Anlaufstellen für die Auswahl des richtigen Förderinstruments mit anschließender Weitervermittlung) oder One-Stop-Shops (Beratung, Förderung, Abwicklung in Form einer zentralen Anlaufstelle) bereitgestellt werden.

Dabei sollen rechtliche, finanzielle und organisatorische Rahmensetzungen auf allen Ebenen so erfolgen, dass wesentliche Grundprinzipien und „added values“ der jeweiligen Förderprogramme realisiert werden können (z. B. bottom-up-Prinzip und Innovationsorientierung bei LEADER, BürgerInnenbeteiligung bei Lokaler Agenda 21), eine vertikale und horizontale strategische Abstimmung aber trotzdem erfolgen kann.

Für die Kombination von Förderprogrammen sollen die Abwicklungslogiken harmonisiert und vereinfacht werden. Neue / zusätzliche Förderprogramme sollen in bereits bestehende Management- und Organisationsstrukturen eingebettet werden.

## Die politische Legitimation der regionalen Handlungsebene absichern

Die Legitimation der regionalen Handlungsebene soll am besten durch eine rechtliche Absicherung (in Gesetzen, Verordnungen) und durch institutionelle und organisatorische Einbindung der Gemeinden und Städte als Eigentümer und Entscheidungsorgane regionaler Institutionen (Verbände, Vereine, GmbHs) erfolgen.

## Die Dilemmata der regionalen Handlungsebene anerkennen und situationsangepasste Lösungen finden

Die regionale Handlungsebene ist durch mehrfache Dilemmata gekennzeichnet. Dazu zählen:

 Kooperation / Vertrauen 🡪 versus 🡨 Konkurrenz / Misstrauen

 Eigenständigkeit 🡪 versus 🡨 Kontrolle

 Unternehmerisches Handeln 🡪 versus 🡨 Verwaltungstechnische Erfordernisse

 Schwer messbare Wirkungen 🡪 versus 🡨 Budgetär sichtbarer Aufwand

 Regionsinteresse 🡪 versus 🡨 Überregionale und lokale Interessen

 Resilienz 🡪 versus 🡨 Effizienz

 Funktionsräumlichkeit und Flexibilität 🡪 versus 🡨 Grenzen und Identität

 Langfristiger Nutzen 🡪 versus 🡨 Kurzfristiger Aufwand

 Überzeugung und Akzeptanz 🡪 versus 🡨 Regeln und Verordnungen

 Effiziente Strukturen, Delegation 🡪 versus 🡨 Demokratische Legitimation

Räumliche Betroffenheit 🡪 versus 🡨 Entscheidungsbefugnisse

Diese Dilemmata begleiten die Arbeit auf der regionalen Handlungsebene und es müssen immer wieder aufs Neue situationsspezifische Lösungen gesucht und gefunden werden. Dafür braucht es ausreichend personelle Ressourcen mit hoher Qualifikation und Erfahrung. Zeitliche, organisatorische und unterstützende Ressourcen sollen daher für alle AkteurInnen der regionalen Handlungsebene bereitgestellt werden: Raum und Zeit für Reflexion, Intervision, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Organisationsentwicklung.

## Was sind die Erfolgsfaktoren der regionalen Handlungsebene?

Folgende Erfolgsfaktoren können für die regionale Handlungsebene identifiziert werden:

* Klares politisches Commitment auf allen Ebenen.
* Gesicherte politische Legitimation durch rechtliche Absicherung und institutionelle und organisatorische Einbindung der Städte und Gemeinden als Eigentümer und Entscheidungsorgane regionaler Institutionen (Verbände, Vereine, GmbHs).
* Stabilität und Kontinuität durch die rechtlichen, finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen.
* Professionelle, kompetente Managementkapazitäten.
* Ausgewogenes Verhältnis von bottom-up und top-down-Gestaltungsprozessen mit einer Entscheidungshoheit bei den Regionen, die aber in einen übergeordneten strategischen Rahmen eingebettet ist.
* Klare Strukturen sowie Koordinations- und Kooperationsregeln im Sinne einer regionalen Governance für die horizontale Zusammenarbeit auf der regionalen Handlungsebene (z. B. Regionalmanagement, LEADER-Management, KEM-, KLAR!-Management, etc.).
* Absicherung der Zusammenarbeit auf Augenhöhe auch zwischen ungleichen AkteurInnen (z. B. Städte und Umlandgemeinden) durch Regelsysteme (z. B. gleiches Stimmrecht unabhängig von der Gemeindegröße) sowie bei den Abstimmungsprozessen mit übergeordneten Gebietseinheiten (Länder, Bund).
* Verfügbarkeit von Instrumenten, die Ausgleichsmechanismen für eine ungleiche Verteilung von Nutzen und Kosten zwischen den Partnern ermöglichen (z. B. regionaler Finanzausgleich, Musterverträge, etc.).
* Einbeziehung der Akteure der regionalen Handlungsebene in übergeordnete Gesetzgebungs- und Strategieprozesse sowie bei der Gestaltung von Fördersystemen.
* Gestaltung der Fördersysteme so, dass die regionale Handlungsebene als First- oder / One-Stop-Shop fungieren kann.
* Gestaltung der Fördersystem so, dass eine Kombination von Förderungen (Multifonds-Ansatz) erleichtert wird.
* Abgrenzung der regionalen Handlungsebene so, dass Kontinuität und Identität der Kooperationsräume mit funktionsräumlicher Flexibilität gekoppelt werden kann.
* Austauschformate? Nationale Plattform?

## Zusammenfassung: Leitsätze für die regionale Handlungsebene

## Leitsätze zum Steuerungsmodell

1. Für die regionale Handlungsebene ist **Kooperation** mit vielen Institutionen und AkteurInnen sowohl vertikal als auch horizontal das zentrale Handlungsprinzip.
2. Hierarchische Steuerung ist daher nicht zielführend. Die **Kombination von Selbststeuerung (bottom-up) und Kontextsteuerung (top-down) ist der Schlüssel zum Erfolg.**
3. Das **Management** der regionalen Handlungsebene ist eine **komplexe Aufgabe** bei der Informationsaustausch, Konsultationsprozesse und Entscheidungsprozesse gut strukturiert werden müssen.
4. Für die NutzerInnen und Adressaten der regionalen Handlungsebene ist **Klarheit und Einfachheit** der Maßstab.

## Leitsätze zur räumlichen Abgrenzung und strategischen Integration

1. Die **Abgrenzung** von Regionen soll **Kontinuität in der Kooperation** mit **Flexibilität** in der funktionsräumlichen thematischen Zusammenarbeit ermöglichen., Kooperation auf Augenhöhe ist eine essentielle Grundlage erfolgreicher Zusammenarbeit.
2. Die **Legitimation** der regionalen Handlungsebene durch eine **rechtliche Absicherung** (in Gesetzen, Verordnungen) kann oftmals sinnvoll sein, wobei institutionell und organisatorisch **Gemeinden und Städte** als Eigentümer und Entscheidungsorgane regionaler Institutionen (Verbände, Vereine, GmbH) fungieren sollen.
3. Regionale Entwicklung soll auf **regionalen sektorübergreifenden Entwicklungsstrategien** basieren, die mit sektorübergreifenden und / oder sektoralen Bundes- und Landesstrategien abgestimmt sind.
4. **Regionalisierte Bundes- und Landesstrategien**, die auf der regionalen Ebene von regionalen Akteuren umgesetzt werden sollen, sollen mit den Vertretern der Regionen gemeinsam entwickelt werden.

## Leitsätze zur Organisation und Finanzierung

1. Als erster Punkt muss hier die Sicherstellung einer stabilen Finanzierung durch die übergeordneten Einheiten (Land, Bund, EU) erwähnt werden!
2. Zur Reduktion der Komplexität auf der regionalen Handlungsebene soll eine **Bündelung** bzw. enge Abstimmung von Aufgaben, Strukturen und Managementeinheiten erfolgen. Damit kann eine rasche, unbürokratische Koordination und Vernetzung gesichert werden und ein **First- oder** **One-Stop-Shop-Zugang für die regionalen Akteure** angeboten werden. Wichtig dabei ist aber, dass der „added value“ einzelner Regionalentwicklungsansätze (z.B. LEADER, Lokale Agenda, etc.) erhalten bleibt.
3. Das Management der regionalen Handlungsebene ist durch unauflösliche Dilemmata geprägt, deren laufende Bearbeitung ausreichend personelle Ressourcen mit hoher Qualifikation und Erfahrung erfordern. **Zeitliche, organisatorische und unterstützende Ressourcen** sollen bereitgestellt werden: Raum und Zeit für Reflexion, Intervision, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Organisationsentwicklung und externe Beratung.
4. Die Gemeinden sind zentrale Träger der regionalen Handlungsebene. Unter Wahrung der Eigenständigkeit der Gemeinden sind vor dem Hintergrund der Vielfalt der Herausforderungen themen- und/oder bereichsspezifische Kooperationen notwendig und zweckmäßig. Kooperation und Vertrauen sowie die aktive Mitwirkung der Städte und Gemeinden sind grundlegende Voraussetzungen für eine funktionierende regionale Handlungsebene. Dafür braucht es Zeit und Kontinuität. Eine **langfristig gesicherte Finanzierung** durch die übergeordneten Einheiten (Land, Bund, EU)ist dafür eine wesentliche Bedingung. 🡪 nach oben!

## Leitsätze zu Fördersystemen für die regionale Handlungsebene

1. Bei der Gestaltung von neuen Förderprogrammen sollen VertreterInnen der regionalen Handlungsebene **miteinbezogen** werden.
2. Die administrative, fördertechnische Logik von Förderprogrammen soll so gestaltet werden, dass eine **einfache und sinnvolle Zusammenführung auf der operativen Umsetzungsebene** in den Regionen möglich ist.

Wien, 15.01.2020 Helmut Hiess

 Michael Fischer