ZUKUNFTSREGION EMS-VECHTE

Zukunftskonzept der Landkreise Emsland und Grafschaft Bentheim

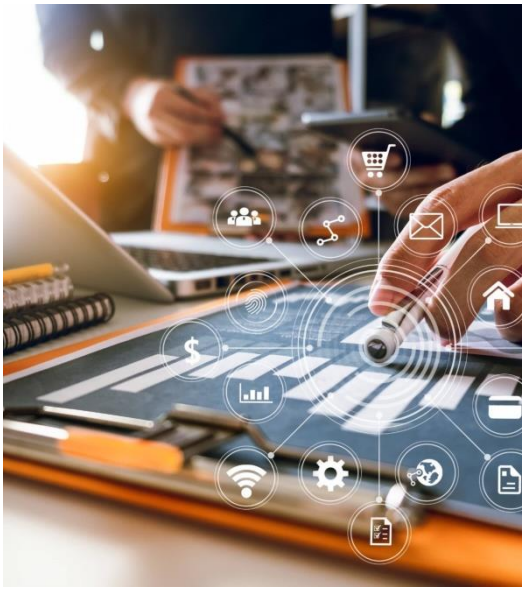
EUROPA FÜR NIEDERSACHSEN

Kofinanziert von der Europäischen Union

ZUKUNFTSREGIONEN IN NIEDERSACHSEN

www.europa-fuer-niedersachsen.de

ZUKUNFTSREGION
EMS-VECHTE



Zukunftskonzept

der Region Ems-Vechte im Rahmen des Programms

„Zukunftsregionen in Niedersachsen“

Kofinanziert von der Europäischen Union

ZUKUNFTSREGIONEN IN NIEDERSACHSEN

Gefördert durch das Operationelle Multifondsprogram EFRE/ESF+ für die Förderperiode 2021 bis 2027 Niedersachsen

Auftraggeber

Landkreis Emsland

Landkreis Grafschaft Bentheim

Ansprechpartner

Landkreis Emsland
Fachbereich Wirtschaft und Kreisentwicklung
Ralf Wellmer
Orderniederung 1, 49716 Meppen

Konzepterstellung

LennardtundBirner GmbH
Carolin Pofalla, Jörg Lennardt
Martin-Schmeißer-Weg 3b, 44227 Dortmund
lennardtundbirner.com

Dortmund, Juni 2022

Bildquellen des Titelblatts von links nach rechts:

1. PopTika/Shutterstock.com
2. Diyana Dimitrova/Shutterstock.com
3. THICHA SATAPITANON/Shutterstock.com

Inhaltsverzeichnis

1 Beschreibung der Region Ems-Vechte 3

2 Kurzbeschreibung der Zukunftsregion 4

4 Kriterien-Set zur Bewertung der Förderwürdigkeit von Projekten 11

5 Darstellung der finanziellen Beteiligung regionaler Akteure und WiSo-Partner 13

6 Zentrale Herausforderungen und Risiken im Rahmen der Umsetzung 14

7 Analyse der wichtigsten Herausforderungen der Region 16

8 Integriertes regionales Zukunftskonzept 26

9 Beitrag zur Erreichung der Ziele der RHS Weser-Ems und der RIS3 37

10 Beschreibung erster Leitprojekte 39

11 Nachhaltigkeit der Strukturen und Finanzierungen 45

12 Berücksichtigung der Querschnittsziele im Rahmen der Konzeption und Umsetzung 47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fact-Sheet der Zukunftsregion 3
Abbildung 2: Überblick über die Ziele des Zukunftskonzepts 6
Abbildung 3: Institutionelles Konzept Zukunftsregion 7
Abbildung 4: Zeit- und Umsetzungsplan 10
Abbildung 5: Scoring-Modell zur Bewertung von Projekten 12
Abbildung 6: Analyseschritte zur Ableitung von Handlungsfeldern und Leitprojekten 16
Abbildung 7: Altersspezifische Wanderungsbilanz 17
Abbildung 8: Anteil der Auszubildenden an allen SVB 18
Abbildung 9: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 18
Abbildung 10: Gemeindeanteil an der Einkommensteuer 19
Abbildung 11: Vorgehensweise zur Ableitung der wirtschaftlichen Kompetenzfelder 19
Abbildung 12: Wirtschaftliche Kompetenzfelder der Region Ems-Vechte 20
Abbildung 13: Auszug aus der Auswertung der Befragung der kreisang. Kommunen 21
Abbildung 14: Vorgehensweise zur Erstellung des Zukunftskonzeptes 26
Abbildung 15: Einbeziehung der Akteur:innen zur Erarbeitung des Zukunftskonzeptes 27
Abbildung 16: Ableitung des HF "Reg. Innovationsfähigkeit" 31
Abbildung 17: Ableitung des HF "Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und ges. Teilhabe" 33
Abbildung 18: Zeitplan und Schritte zur Erstellung der Interessenbekundung und des Zukunftskonzeptes 50

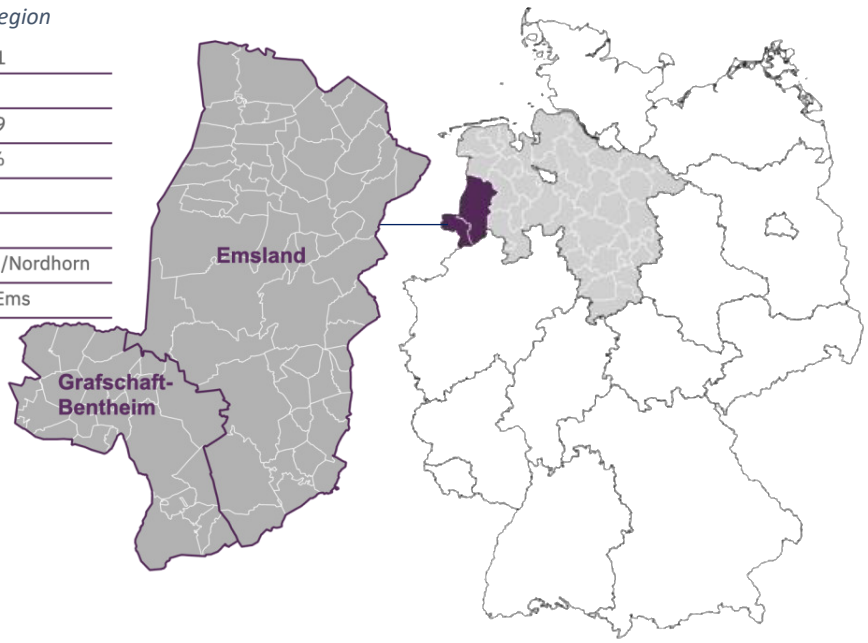
1 Beschreibung der Region Ems-Vechte

Die Region Ems-Vechte besteht aus den Landkreisen Emsland und Grafschaft Bentheim. Die Landkreise haben bereits in der Vergangenheit gute Erfahrungen mit gemeinsamen Projekten zur Entwicklung ihrer Region gemacht. Der Emslandplan in den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts ist dafür ein erfolgreiches Beispiel, genau wie die jahrelange Zusammenarbeit in der Strukturkonferenz Osnabrück oder jüngst die Zusammenlegung der Leitstellen, die Umsetzung der Ökologischen Station Grafschaft Bentheim/Emsland Süd (Niedersächsischer Weg) sowie das gemeinsame Tierseuchenkrisenzentrum. In der Region sind starke strukturelle Veränderungen und große Herausforderungen zu erwarten. Um sich diesen zu stellen haben die zwei Landkreise gemeinsam das vorliegende Zukunftskonzept erarbeitet.

Die Region Ems-Vechte liegt im Südwesten Niedersachsens und grenzt an Nordrhein-Westfalen sowie die Niederlande. Die Gesamtfläche der Region beträgt 3.865 qkm, wobei das Emsland – als flächengrößter Landkreis in Niedersachsen – fast 75 Prozent der Fläche ausmacht. Die Region verfügt insgesamt über 26 Städte, Einheits- und Samtgemeinden (19 liegen im Landkreis Emsland, sieben im Landkreis Grafschaft Bentheim). Die größten Städte sind die vier Mittelzentren Lingen (Ems), Meppen und Papenburg im Landkreis Emsland sowie Nordhorn im Landkreis Grafschaft Bentheim. Die Grenzlage zu den Niederlanden prägt beide Landkreise und birgt Herausforderungen aber bietet auch große Chancen durch gemeinsame Projekte im Rahmen der EUREGIO und der Ems-Dollart-Region (EDR).

Abbildung 1: Fact-Sheet der Zukunftsregion

Bevölkerung 2020	466.821
Bevölkerungsentwicklung 11-20	+4,9 %
Beschäftigte (SVB) 2020 am AO	193.979
Beschäftigtenentwicklung 11-20	+27,7 %
Arbeitslosenquote	3,0 %
Fläche in qkm 2019	3.865
Kreisstädte	Meppen/Nordhorn
Regierungsbezirk	Weser-Ems



2 Kurzbeschreibung der Zukunftsregion

Die Region Ems-Vechte im Südwesten des Landes Niedersachen und in unmittelbarer Nachbarschaft der Niederlande, hat eine hervorragende Ausgangsbasis, eine der innovativsten Regionen Deutschlands zu werden.

- Die demografische Entwicklung der Region und damit der grundsätzliche Zugang zu Arbeitskräften ist positiver als die des Bundes, des Landes Niedersachsen und vergleichbarer Regionen.
- Die Wirtschaftsstruktur mit starken kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) ist krisenresilient. Deutliche Schwerpunkte liegen in den Wertschöpfungsketten Energiewirtschaft, Maritime Wirtschaft (u. a. inkl. Schiffsbau und deren Zulieferer), Agrobusiness (u. a. inkl. Landmaschinenbau, Nahrungsmittelproduktion), Werkstoffe/Materialien und Maschinenbau (u. a. inkl. Kunststoff-, Metall- und Textilindustrie), sowie Bauen und Wohnen (u. a. inkl. Handwerk).
- Die ländlich geprägte Region verfügt im Vergleich über starke weiche Standortfaktoren und ist vor allem für Familien ein sehr attraktiver Lebensort. Sie punktet mit flächendeckenden Kinderbetreuungsangeboten, niedrigen Kaufpreisen für Bauland und einer hohen Anzahl an fertiggestellten Wohnungen und Häusern.

Trotz dieser positiven Voraussetzungen sieht sich die Region Ems-Vechte starken Herausforderungen gegenüber. Die Grenzlage schafft eine verstärkte Konkurrenzsituation. Im Bereich der Fortentwicklung von Gründungs- und Innovationskulturen, wirkt sich die räumliche Entfernung zu den niedersächsischen Ballungsgebieten und Hochschulstandorten nachteilig aus. Auch die IKT-Durchdringung und die Ausbildungsquote sind verbesserungsbedürftig.

Die Landkreise Grafschaft-Bentheim und Emsland wollen diese Herausforderungen durch eine verstärkte interkommunale Zusammenarbeit meistern, die wirtschaftliche Stärke der Region nachhaltig sichern und weiter ausbauen. Auch dafür gibt es bereits eine sehr gute Ausgangsbasis. Die Wirtschaftsförderungen arbeiten in enger Abstimmung. Es gibt zahlreiche, branchenübergreifende Netzwerke: die Ems-Achse Metall- und Maschinenbau (MEMA), Netzwerke für Energie, Kunststoff und IT, das Netzwerk Maritime Verbundwirtschaft (MARIKO), den Wirtschaftsverband Emsland sowie die Wirtschaftsvereinigung des Landkreises Grafschaft Bentheim.

Beiden Landkreisen ist bewusst, dass den identifizierten Herausforderungen wie dem Fachkräftemangel, dem benötigten Technologie- und Wissenstransfer in den Kompetenzfeldern, den Herausforderungen des Klimawandels gemeinsam wesentlich effektiver begegnet werden kann. Nur durch intensive Zusammenarbeit und Bündelung der Ressourcen wird die entsprechende Wirkkraft erzielt. Aus diesem Grund bewerben sich die Landkreise Emsland und Grafschaft Bentheim als Zukunftsregion Ems-Vechte. Lead-Partner ist der Landkreis Emsland. Die Partner wollen ein Regionalmanagement aufbauen, welches zusammen mit regionalen Akteur:innen zukunftsweisende Projekte mit Strahlkraft identifiziert und umsetzt. Der Prozess wird von allen zentralen Schlüsselakteur:innen unterstützt und mitgetragen.

Die Ziele, Handlungsfelder und Leitprojekte

Die Ziele, Handlungsfelder und Leitprojekte wurden aus den Fakten der Region und aus den Einschätzungen der regionalen Akteur:innen abgeleitet. Sie dienen dazu, die dringendsten Handlungsbedarfe in der Region anzugehen. Folgende Leitziele der Region Ems-Vechte wurden definiert:

- Die Wirtschaftskraft der Region Ems-Vechte ist resilient, nachhaltig und zukunftsfähig aufgestellt.
- Die Region Ems-Vechte gehört zu einer der innovativsten Regionen in Deutschland.

Abbildung 2 fasst die Leitziele der Region, die Ziele der Handlungsfelder sowie die Ziele der Leitprojekte zusammen (Erläuterung siehe Kapitel 8). Die Handlungsfelder und Leitprojekte wurden so ausgewählt, dass sie maßgeblich zur Zielerreichung der Leitziele führen.

Abbildung 2: Überblick über die Ziele des Zukunftskonzepts

Leitziele für die Region Ems-Vechte	Handlungs-felder	Ziel(e) des Handlungsfeldes	Leitprojekte	Ziel(e) des Projektes
• Die Wirtschafts-struktur der Region Ems-Vechte ist resilient, nachhaltig und zukunftsfähig aufgestellt. • Die Region Ems-Vechte gehört zu einer der innovativsten Regionen in Deutschland.	Regionale Innovations-fähigkeit	• Unternehmen und Arbeitnehmer:innen sind sensibilisiert für den Einsatz von neuen Technologien und werden dazu ausgebildet.	Leitprojekt 1: Zentrum für Digitalisierung	• Sensibilisierung der Führung und der Arbeitnehmer:innen in KMU für digitale Anwendungen. • Führung und Arbeitnehmer:innen „leben“ digitale Anwendungen.
			Leitprojekt 2: Aufbau eines Innovationsclusters „Energie“ in Kombination mit einem Wasserstoff Informations- und Technologiezentrum „HITeC“ (Hydrogen Information and Technology Center)	• KMU erarbeiten integrierte und branchenübergreifende, technologieorientierte Lösungen im Bereich Energie. • In die Wertschöpfungskette „Wasserstoff“ werden weitere KMU und Start-ups eingebunden und in der Anwendung der Technologien geschult.
			Leitprojekt 3: Realisierung des Campus Berufliche Bildung	• Es werden neue Ausbildungsgänge und neue Methoden zur Aus- und Weiterbildung entwickelt und am Campus eingesetzt.
	Wandel der Arbeitswelt, Chancen-gleichheit und gesellschaft-liche Teilhabe	• Für die Unternehmen der Region stehen ausreichend qualifizierte Arbeitnehmer:innen zur Verfügung. • Arbeitnehmer:innen sind für die Herausforderungen der Unternehmen geschult.	Leitprojekt 4: Steigerung der Grundgesamtheit der Arbeitnehmer:innen	• Mobilisierung der stillen Arbeitskräftereserve. • Gewinnung von Arbeitnehmer:innen außerhalb der Region Ems-Vechte.
			Leitprojekt 5: Optimierung des Arbeitsprozesses zum effektiven Einsatz von Arbeitnehmer:innen in KMU	• Produktivitätssteigerung in KMU.

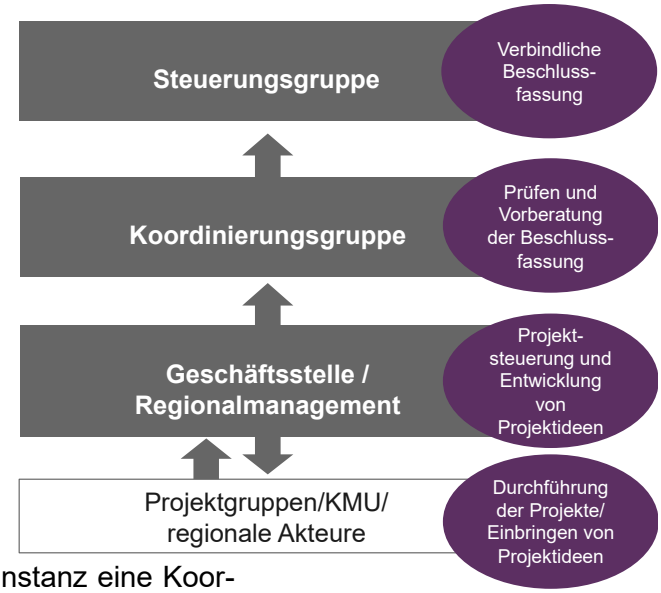
Organisation

In der Region Ems-Vechte wird eine Organisation aufgebaut, die es ermöglicht, die Entwicklung der Region aktiv und aus der Region heraus zu gestalten und dabei alle relevanten regionalen Akteur:innen mit einbezieht. Das Projektmanagement wird von dem neu aufzubauenden Regionalmanagement übernommen, welches sowohl im Landkreis Emsland als auch im Landkreis Grafschaft Bentheim seinen Sitz hat. Dies sichert die gesamtregionale Betrachtung u. a. der Ziele, Projekte und Erfolge. Als beschlussfassendes Gremium wird eine Steuerungsgruppe eingerichtet, welche aus den für die Handlungsfelder „regionale Innovationsfähigkeit“ und „Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe“ wichtigsten wirtschaftlichen, sozialen und zivilen Akteur:innen besteht. Die Steuerungsgruppe wählt mit Hilfe des Scoring Projekte aus (s. Kap. 4), trifft Entscheidungen über die strategische Ausrichtung der Zukunftsregion Ems-Vechte und vertritt die Zukunftsregion nach außen. Zwischen Regionalmanagement und Steuerungsgruppe dient eine Koordinierungsgruppe als Unterstützung der Arbeit der Steuerungsgruppe. Sie bezieht weitere Akteur:innen ein, gewährleistet (neben dem Scoring) eine Beachtung der Querschnittsziele durch Expert:innen dieser und stimmt Inhalte vorher ab bzw. fasst sie zusammen. Die bestehenden Strukturen (beim und durch den Lead-Partner) werden genutzt, um die Querschnittziele einzuhalten.

3 Darstellung des institutionellen Konzepts

Das institutionelle Konzept ist dreistufig aufgebaut (siehe Abbildung 3). Es wird ein neues Regionalmanagement eingerichtet, welches als operatives Gremium die Projekte und Projektgruppen steuert. Durch eine enge Zusammenarbeit mit den Projektgruppen, die aus verschiedenen regionalen Akteur:innen bestehen, wird das Regionalmanagement neben eigenen Projektentwicklungen auch Projektideen und Impulse aus der Arbeitsebene in den Prozess einbringen. Die beschriebene Zusammenarbeit wird langfristig erfolgen. Die Zukunftsregion soll nachhaltig und dauerhaft gestärkt werden. Da es wichtig war, alle relevanten regionalen Schlüsselakteur:innen der Handlungsfelder „regionale Innovationsfähigkeit“ und „Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe“ in die Steuerungsgruppe zu integrieren und dieser Kreis damit sehr groß ist, wird als weitere Instanz eine Koordinierungsgruppe eingeplant. In dieser Gruppe werden fachbezogen Vertreter:innen der Landkreise die Inhalte für die Steuerungsgruppe so zusammenfassen, dass effizient Entscheidungen getroffen werden können. Eine temporäre Koordinierungsgruppe hat die Erstellung der Interessenbekundung und des Zukunftskonzeptes begleitet. Hier hat sich die Zusammenarbeit bereits bewährt. Im Folgenden werden die einzelnen Gremien beschrieben.

Abbildung 3: Institutionelles Konzept Zukunftsregion



Regionalmanagement / Geschäftsstelle Zukunftsregion

Das Regionalmanagement ist als „regionale Entwicklungsagentur“ für die Steuerung, Entwicklung, Anbahnung und die Initiierung von konkreten Projekten und die Vorbereitung von Projektanträgen der Zukunftsregion zuständig. Konkret gehört zu den Aufgaben

- die Betreuung der Steuerungs- und der Koordinierungsgruppe,
- die Beratung von Projektträgern,
- Definition von Verantwortlichkeiten zur Einhaltung der Querschnittziele (Einbezug von weiteren relevanten Akteur:innen),
- die Unterstützung bei der Projektentwicklung und Antragstellung bzw. -abwicklung,

- die Initiierung von Projekten sowie ggf. Umsetzung von kleineren gesamtregionalen Projekten im Auftrag der Steuerungsgruppe,
- die Akquisition von Fördermitteln außerhalb des zur Verfügung stehenden Fördermittelbudgets,
- die Unterstützung der Netzwerkbildung in den Handlungsfeldern des Zukunftskonzeptes,
- das Monitoring des Fördermittelbudgets,
- Berichtswesen und Evaluierung des Gesamtprozesses bzw. der regionalen Strategie
- und die Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungsorganisation.

Dafür werden zwei Personalstellen geschaffen, welche beim Lead-Partner Landkreis Emsland (Abt. Kreisentwicklung im FB Wirtschaft und Kreisentwicklung) angestellt sind (zwei Regionalmanager:innen). Die Geschäftsführung wird durch die Abteilungsleitung Kreisentwicklung übernommen. Als Standorte werden sowohl Meppen als auch Nordhorn festgelegt, da das Regionalmanagement in beiden Landkreisen vertreten sein soll. Die Kooperation der Landkreise hinsichtlich der Einstellung und des Einsatzes des Personals wird vertraglich geregelt. Die Vorschriften zur Weiterleitung von Fördermitteln gemäß Nr. 12 VV/VV-Gk zu § 44 LHO werden eingehalten (siehe Arbeitshilfe Verwaltungsvereinbarung). Die Einbindung in vorhandene Strukturen des Lead-Partners führt dazu, dass das Regionalmanagement schnell handlungsfähig ist.

Koordinierungsgruppe

Die Koordinierungsgruppe ist die Instanz zwischen Regionalmanagement und Steuerungsgruppe. Sie besteht aus acht Personen. Die Mitglieder der Koordinierungsgruppe werden so ausgewählt, dass sie ihr fachliches Knowhow in den Prozess mit einbringen können. Dazu gehören das Regionalmanagement/die Geschäftsstelle (3 Personen), zwei Vertreter:innen des Landkreises Emsland (jeweils eine:r pro Handlungsfeld), zwei Vertreter:innen des Landkreises Grafschaft Bentheim (jeweils eine:r pro Handlungsfeld) und ein:e Vertreter:in des Amtes für regionale Landesentwicklung Weser-Ems. Bei der Besetzung wird auf ein ausgewogenen Geschlechterverhältnis und die Beachtung des Nichtdiskriminierungsgebotes geachtet. Die Querschnittziele werden von der Koordinierungsgruppe beachtet.

Die Koordinierungsgruppe stimmt die Projekte vor den Steuerungsgruppensitzungen inhaltlich ab, damit die Steuerungsgruppe effiziente Entscheidungen treffen kann. Die Koordinierungsgruppe hat die Aufgaben der Beratung und Vorbewertung der Projekte, der Vorberatung der Beschlussfassungen, der Aktivierung von Projektträgern, der Initiierung von Projek-

ten sowie der Abstimmung der Arbeit des Regionalmanagements. Alle eigehenden Projektanträge werden der Steuerungsgruppe zur finalen Entscheidung der Förderwürdigkeit vorgelegt, eine Vorauswahl durch die Koordinierungsgruppe findet nicht statt. Es ist geplant, dass voraussichtlich vier Sitzungen pro Jahr stattfinden, bei Bedarf mehr.

Steuerungsgruppe

Die Steuerungsgruppe stellt das beschlussfassende Gremium dar. Hier werden die in den Handlungsfeldern relevante:n regionale:n Akteur:innen, Vertreter:innen der Zivilgesellschaft und Entscheidungsträger:innen der Landkreise integriert. Es wird darauf geachtet, dass die Steuerungsgruppe arbeitsfähig ist. Sie beschließt verbindlich die Projekte, entscheidet über die strategische Ausrichtung der Zukunftsregion Ems-Vechte und vertritt die Zukunftsregion nach außen. Die Steuerungsgruppe gibt sich eine Geschäftsordnung. Es wird festgelegt, dass zwei Sitzungen pro Jahr stattfinden (eine im Emsland und eine in der Grafschaft-Bentheim). Diese werden von der Koordinierungsgruppe vorbereitet. Bei der Zusammensetzung der Steuerungsgruppe wurde neben einem ausgewogenen Geschlechterverhältnis und einem Nichtdiskriminierungsgebot sowie einer Vertretung der Querschnittziele auch darauf geachtet, dass die beiden Landkreise gleichermaßen in den Gremien vertreten sind. Als Mitglieder werden Vertreter:innen folgender Institutionen festgelegt:

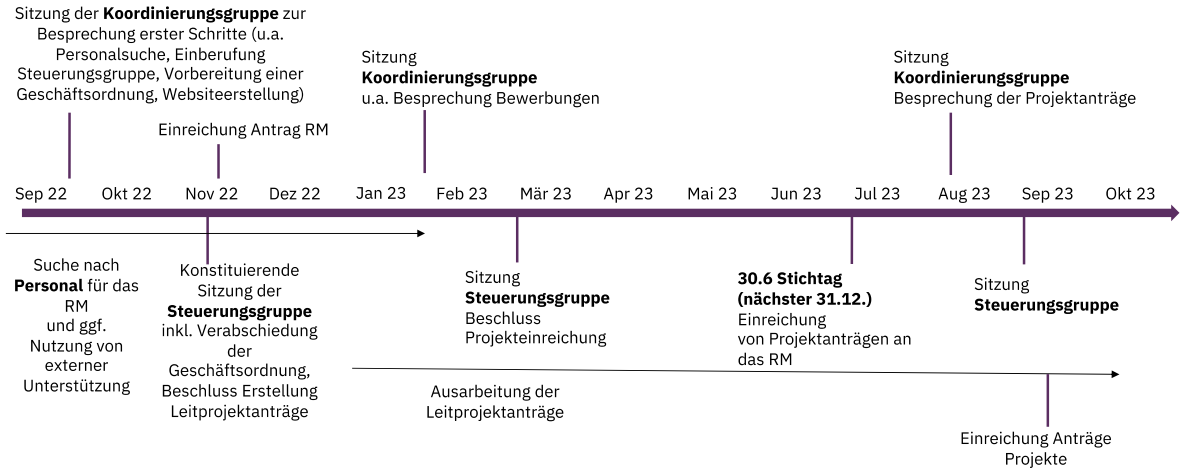
1. Landkreis Emsland (Landrat und zwei politische Vertreter:innen)
2. Landkreis Grafschaft Bentheim (Landrat und zwei politische Vertreter:innen)
3. IHK Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim (Wirtschaftspartner)
4. HWK Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim (Wirtschaftspartner)
5. Wirtschaftsverband Emsland e.V. (Wirtschaftspartner)
6. Wirtschaftsvereinigung der Grafschaft Bentheim e.V. (Wirtschaftspartner)
7. Kreishandwerkerschaft Emsland Mitte-Süd, Kreishandwerkerschaft Aschendorf Hümmling, Kreishandwerkerschaft Grafschaft Bentheim (Wirtschaftspartner)
8. Agentur für Arbeit Nordhorn (Agenturbezirk Emsland-Grafschaft Bentheim) (Sozialpartner)
9. Hochschule Osnabrück, Fakultät Management, Kultur und Technik (Campus Lingen) (Zivilgesellschaft)
10. Berufsbildende Schule Grafschaft Bentheim (Zivilgesellschaft)
11. Deutscher Gewerkschaftsbund (Region Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim) (Sozialpartner)
12. Vertreter:in Sozialverbände (z. B. AWO, Caritas, Diakonie) (Sozialpartner)
13. Vertreter:in Naturschutzverbände (z. B. NABU, BUND) (Zivilgesellschaft)

14. Kommunen des Landkreises Emsland
15. Kommunen des Landkreises Grafschaft Bentheim
16. Amt für regionale Landesentwicklung Weser-Ems

Bei Beschlüssen über Projekte, bei denen ein Mitglied der Steuerungsgruppe persönlich beteiligt ist oder persönliche Interessenkonflikte vorliegen, ist sicherzustellen, dass dieses von den Beratungen und Abstimmungen ausgeschlossen wird.

Zeit- /Umsetzungsplan und Finanzierung

Abbildung 4: Zeit- und Umsetzungsplan



Die Finanzierung des Eigenanteils für das Regionalmanagement erfolgt entsprechend des Einwohnerschlüssels (70 Prozent Landkreis Emsland, 30 Prozent Landkreis Grafschaft Bentheim). Sollten Mehrkosten entstehen, werden die von den Landkreisen (nach gleichem Verhältnis) gedeckt.

4 Kriterien-Set zur Bewertung der Förderwürdigkeit von Projekten

Projekte in der Zukunftsregion Ems-Vechte werden anhand eines einheitlichen, transparenten und nichtdiskriminierenden Verfahrens ausgewählt. Dieses wird auf einer neu zu erstellenden Website der Region veröffentlicht und erklärt. Es werden keine potentiellen Antragsteller benachteiligt und das Verfahren ist grundsätzlich zugänglich für Menschen mit Behinderung (Barrierefreiheit). Zur Auswahl von Projekten werden zwei Mal im Jahr Stichtage festgelegt, bis zu denen Projekte eingereicht werden können (30.6. und 31.12.). Gegebenenfalls gibt das Regionalmanagement in Abstimmung mit Steuerungs- und Koordinierungsgruppe Themen vor, zu denen Projektanträge abgegeben werden sollen (z. B. Thema „Gründung“). So wird im Laufe der Förderperiode eine Steuerung der Zielerreichung durch Projekte angestrebt. Je nach Anzahl der eingereichten Anträge, Art und benötigtem Budget können das Auswahlprinzip und die Häufigkeit innerhalb der Förderperiode angepasst werden. Abbildung 5 zeigt das mit in Koordinierungsgruppe abgestimmte Scoring-Modell. Dieses dient insbesondere auch der Einhaltung der Querschnittziele. Zudem wird bei Auswahl von Projekten die „Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung der Zukunftsfähigkeit niedersächsischer Regionen durch die Umsetzung kooperativer Entwicklungsvorhaben und Modellvorhaben (Richtlinie „Zukunftsregionen“)“ eingehalten.

Abbildung 5: Scoring-Modell zur Bewertung von Projekten

	Bewertung[1]			x Faktor	max. Punkte (100)
	0	2,5	5		
a) fachliche Kriterien Handlungsfelder der Zukunftsregion Ems-Vechte					
Beitrag zur Zielerreichung im Handlungsfeld (Trägt das Projekt zur Zielerreichung der Leitziele der Region Ems-Vechte und zur Zielerreichung des Handlungsfeldes bei? Können die beschriebenen Ziele innerhalb der Projektlaufzeit nachgewiesen erreicht werden? Ist die Finanzierung nach Ablauf der Förderperiode gesichert?)				4	20 (mind. 10)
Fachliche Qualität des Vorhabens (Ist der Projektantrag schlüssig dargestellt? Ist die Umsetzung nachvollziehbar beschrieben? Sind die angegebenen Fakten und Ressourcen nachvollziehbar? Sind die Projektpartner fachlich qualifiziert? Sind Prozesse und Kriterien zur Evaluierung im Projektantrag beschrieben?)				4	20 (mind. 10)
Verhältnismäßigkeit der benötigten Mittel und der erzielbaren Effekte (Wie ist die Effizienz des Projektes bezogen auf die Zielerreichung zu bewerten (Abwägung der erwartbaren Kosten/Nutzen)?)				3	15 (mind. 7,5)
Beitrag zur Stärkung der Gesamtregion Ems-Vechte (Hat das Projekt nachweisbar positive Auswirkungen für die Gesamtregion Ems-Vechte?)				2	10
(neuartige)Vernetzung bzw. Kooperation von Partnern (Werden alle für das Projekt relevanten Partner:innen einbezogen?)				1	5
					70 (mind. 45)

b) Beitrag des Projekts zu den Querschnittszielen: HF Regionale Innovation					
Vorhaben hat keine negativen Auswirkungen auf die folgenden Querschnittsziele		zutreffend			
Nachhaltige Entwicklung und Do no significant harm (Einsparung von CO2 Emissionen, Anpassung an den Klimawandel, Ressourcenschutz, Bildung und Schaffung von Arbeitsplätzen in den Bereichen Umwelt/Energie)				3	15[2]
Gleichstellung (Gleichstellung von Geschlechtern und Migrant:innen, Vermeidung von Stereotypen)				1	5
Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung und Barrierefreiheit (Förderung von Inklusion und Integration, Förderung vom lebenslangen Lernen, Bekämpfung von Armut und Diskriminierung)				1	5
Gute Arbeit (faire Löhne und Arbeitsbedingungen, Gleichstellung, nachhaltiger Beschäftigungszuwachs)				1	5
					30 (mind. 10)
b) Beitrag des Projekts zu den Querschnittszielen: HF Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe					
Vorhaben hat keine negativen Auswirkungen auf die folgenden Querschnittsziele		zutreffend			
Nachhaltige Entwicklung und Do no significant harm				1	5[3]
Gleichstellung				1	5
Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung und Barrierefreiheit				1	5
Gute Arbeit				3	15
					30 (mind. 10)

Die Bewertungen sind mit einer Stellungnahme des Regionalmanagements schriftlich zu begründen, ggf. unter Zuhilfenahme weiterer Fachstellen.

[1] 0 Punkte: Kriterium nicht erfüllt – 2,5 Punkte: Kriterium teilweise oder nur unvollständig erfüllt – 5 Punkte Kriterium vollständig erfüllt

[2] Bei Infrastrukturprojekten oder investiven Maßnahmen über 200.000 EUR sind mindestens 7,5 Punkte zu erreichen.

[3] Bei Infrastrukturprojekten oder investiven Maßnahmen über 200.000 EUR sind mindestens 2,5 Punkte zu erreichen.

5 Darstellung der finanziellen Beteiligung regionaler Akteure und WiSo-Partner

Die Finanzierung des Eigenanteils für das Regionalmanagement erfolgt entsprechend des Einwohnerschlüssels (70 Prozent Landkreis Emsland und 30 Prozent Grafschaft Bentheim) der beteiligten Landkreise.

Für Projektanträge haben grundsätzlich die antragsberechtigen Projektträger die Eigenmittelaufzubringen. Diese Mittel können sich bei Projekten mit gesamtregionalem Nutzen (siehe nachfolgende Ausführungen) reduzieren.

Ziel des Programms „Zukunftsregionen in Niedersachsen“ ist die gezielte und bedarfsgerechte Förderung der regionalen Entwicklung mit Mitteln der europäischen Fonds EFRE und ESF+. Um diesem Ziel zu entsprechenden ist vorgesehen, insbesondere Projekte mit gesamtregionalem Nutzen zu fördern, die in hohem Maße zur Erreichung der Handlungsfeldziele sowie der Querschnittsziele der Europäischen Union („Nachhaltige Entwicklung“, „Gleichstellung“, „Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung und Barrierefreiheit“, „Gute Arbeit“) beitragen. Zur Finanzierung dieser Projekte wird ein regionaler Fonds („Zukunftsfonds“) eingerichtet, der neben den in Anspruch zu nehmenden Fördermitteln für die Kofinanzierung der gesamtregionalen Projekte genutzt werden kann.

Bei einer Ausstattung des Zukunftsfonds in Höhe von jährlich 300.000 EUR (210.000 EUR Landkreis Emsland, 90.000 EUR LK Grafschaft Bentheim nach Einwohnerschlüssel) stehen einschließlich der zu beantragenden Fördermittel 500.000 EUR pro Jahr für die Umsetzung dieser Projekte zur Verfügung. Die Entscheidung über die Verwendung der Mittel des Zukunftsfonds obliegt ausschließlich der Steuerungsgruppe.

6 Zentrale Herausforderungen und Risiken im Rahmen der Umsetzung

Es ist davon auszugehen, dass die derzeitigen Krisen Auswirkungen auf die Wirtschaft und Zivilgesellschaft der Region haben. Der Krieg in der Ukraine, die starke Inflation und damit verbundenen steigenden Kosten für die öffentlichen Haushalte, Unternehmen und Zivilgesellschaft stellen eine starke Herausforderung dar. Trotz der immensen Kosten ist es den Landkreisen vor allen in Krisenzeiten wichtig, die Region Ems-Vechte mit Ihren Bürger:innen und Unternehmen bestmöglich zu unterstützen und die Resilienz der Region zu stärken. Als ein Mittel dazu wird die Umsetzung des Zukunftskonzeptes gesehen.

Die interkommunale Zusammenarbeit, z. B. von zwei Landkreisen, in denen es viele verschiedene Akteur:innen und Interessen gibt, bedeutet neben vielen Vorteilen auch Herausforderungen. Aufgrund der Größe der Region und (der Wahrung der Interessen aller) da die Handlungsfelder sehr viele regionale Akteur:innen betreffen, ist die Steuerungsgruppe sehr groß und breit besetzt. Daraus entsteht erfahrungsgemäß ein erheblicher inhaltlicher und terminlicher Abstimmungsaufwand. Um dem Problem, alle Akteur:innen einzubeziehen, zu begegnen und trotzdem eine arbeits- und entscheidungsfähige Organisationsstruktur zu gewährleisten, ist eine fachliche Koordinierungsgruppe vorgesehen, die eine Vorprüfung vornimmt. Trotzdem stellt die Beteiligung der regionalen Akteur:innen eine Herausforderung dar. Es ist ein schmaler Grat zwischen der Einbeziehung zu vieler Akteur:innen und der damit verbundenen geminderten Entscheidungsfähigkeit und Effizienz, sowie zu wenigen Akteur:innen und dem Verlust des damit einhergehenden fachlichen Inputs bzw. der Multiplikatorenwirkung und einer breiten Akzeptanz. Für eine Zusammenarbeit, wie sie für das Zukunftskonzept erforderlich ist, müssen die bestehenden Strukturen ausgebaut werden. Dadurch, dass als Lead-Partner der Landkreis Emsland ausgewählt wurde und dieser über Erfahrung und Strukturen zur Umsetzung eines solchen Projektes verfügt, kann schneller und effektiver agiert werden, als wenn komplett neue Strukturen aufgebaut werden müssten. Gleiches gilt für den Aufbau von Kommunikationsstrukturen, beispielsweise um Bürger:innen einzubeziehen.

Um ein Regionalmanagement aufzubauen, muss qualifiziertes Personal gefunden werden. Es wird aufgrund des Fachkräftemangels und des zeitgleichen Aufbaus mehrerer Regionalmanagements in Niedersachen vermutlich nicht einfach, Personal zu finden. Um dem Problem entgegenzuwirken und den Querschnittszielen gerecht zu werden, werden flexible Arbeitsbedingungen geschaffen (flexibler Arbeitsort, Möglichkeiten der Nutzung von Home

Office usw.). Auch hier ist es hilfreich, dass der Lead-Partner über entsprechende Strukturen verfügt (u.a. Fachbereich Personal). Notfalls können Mitarbeiter:innen der Landkreise Aufgaben für eine begrenzte Zeit übernehmen.

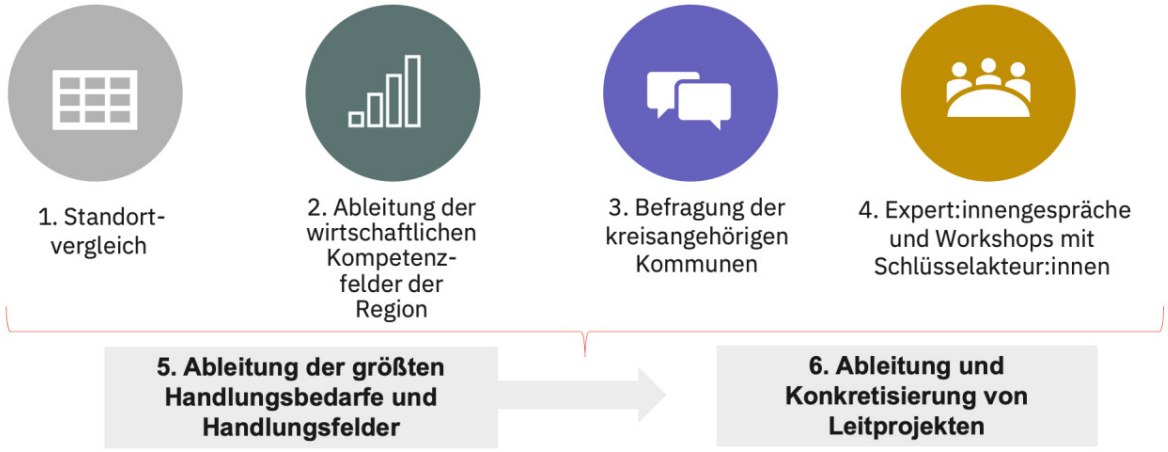
Eine weitere Herausforderung ist es, langfristige und strategisch ausgerichtete Strukturen zu schaffen, trotz politischer und gesellschaftlicher Veränderungen. Die Strukturen werden bei Bedarf an neue Gegebenheiten angepasst und optimiert. Zudem ist es wichtig, dass die Handlungsfelder, Aktivitäten und Akteur:innen in der Zusammenarbeit ineinandergreifen und verknüpft werden. Denn um die Region langfristig zukunftsfähig aufzustellen und nachhaltig auszurichten, müssen Singularinteressen in den Kommunen abgebaut und gemeinsam strategisch die Herausforderungen angegangen werden. Die Landkreise und ihre kreisangehörigen Kommunen dürfen sich in dem Prozess nicht durch Eigeninteressen behindern, sondern sollen durch die entstehenden Synergieeffekte neue Möglichkeiten zur Entwicklung finden. Die Nachhaltigkeit solcher Prozesse unterliegt dabei der Gefahr, dass politische Akteur:innen wechseln und sich die Haltungen, manchmal getrieben von anderweitigen öffentlichen Interessen, zu dem Projekt ändern. Vielfach sind solche Entwicklungsprozesse auf das ehrenamtliche Engagement der beteiligten Akteur:innen angewiesen. Bis Erfolge erzielt werden, vergeht durch die geringe zeitliche Kapazität teilweise viel Zeit, so dass die anfängliche Begeisterung abzuebben droht. Die in den Kapitel 3 vorgeschlagene Struktur und Vorgehensweise wird als Garant dafür gesehen, durch eine schlanke und professionelle Institutionalisierung sowie mehrheitsbasierte Entscheidungsgremien mit klar regelnder Geschäftsordnung eine nachhaltige und professionelle Umsetzung der Zukunftsregion zu gewährleisten.

Um die Strukturen immer wieder anzupassen, wird die Umsetzung evaluiert werden. Es ist wichtig, regelmäßig die Fakten-Analyse sowie die Rückkopplung mit den regionalen Akteur:innen, die als Grundlage für das Regionalmanagement dienen, zu wiederholen (Jahres- oder Zweijahresrhythmus). Auf diese Weise lassen sich Korrekturen aufgrund von Fakten veranlassen und begründen, Erfolge (und Misserfolge) messen und die Aktivitäten entsprechend anpassen, sowie rein politisch motivierte Änderungen (z.B. im Zuge von Wahlen) vermeiden. Dies ist auch ein guter Weg um die Bürger:innen zu beteiligen. Regelmäßige Bürger:innenbefragungen zeigen, ob Maßnahmen wirken. Es werden zudem weitere Ideen aus der Bürgerschaft eingebracht.

7 Analyse der wichtigsten Herausforderungen der Region

Zur Ableitung der wichtigsten Herausforderungen der Region Ems-Vechte wurde eine umfassende Analyse erstellt. Zudem wurden Analysen, die zur Erstellung anderer Konzepte durchgeführt wurden (u. a. die Befragung der Grafschafter Unternehmen im Zuge des Zukunftsforums Grafschaft Bentheim) mit einbezogen. Die Ableitung der Handlungsfelder und Leitprojekte wurde konsequent aus der Fakten-Analyse vorgenommen (siehe Kapitel 8).

Abbildung 6: Analyseschritte zur Ableitung von Handlungsfeldern und Leitprojekten



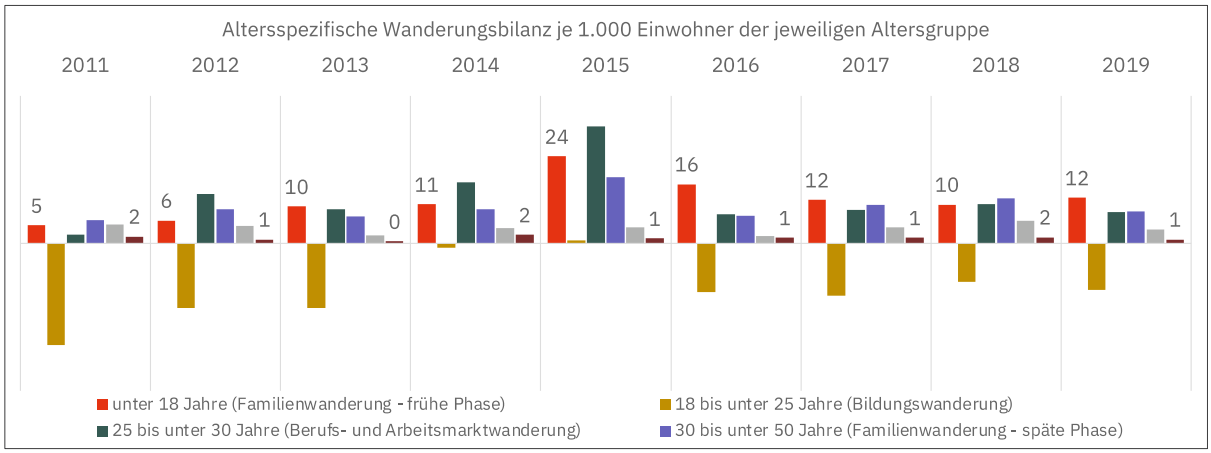
Es wurde ein Standortvergleich von über 60 Indikatoren aus den Bereichen Bevölkerung, weiche Standortfaktoren, Arbeitsmarkt/Wirtschaft und kommunaler Haushalt durchgeführt. Als Vergleichsregionen wurden im Hinblick auf die Bevölkerungsgröße, Wirtschaftskraft und Lage ähnlich strukturierte Regionen in Deutschland ausgewählt. Die Region Ems-Vechte wurde in einen Zehnjahresvergleich mit den Regionen Gütersloh/Herford, Hochsauerlandkreis/Soest, Schwarzwald-Baar/Tuttlingen, Marburg-Biedenkopf/Gießen, Traunstein/Rosenheim sowie dem Land Niedersachsen gestellt.

Zusammenfassung der Ergebnisse des Standortvergleichs

Die Bevölkerung wuchs von 2011 bis 2020 um 4,9 Prozent. Die demografische Entwicklung der Region ist positiver zu bewerten als die des Bundes, des Landes und vergleichbarer Regionen. Im Vergleich ist die Region jünger (Anteil der unter 50-Jährigen 2019: 57,1 Prozent; Niedersachsen: 54,7 Prozent) und der Wanderungssaldo positiver (Wanderungssaldo 2019: 4,9; Niedersachsen: 4,4).

Vor allem Familien ziehen in die Region, wohingegen Menschen in der Bildungsphase (18- bis unter 25-Jährige, siehe Abbildung 7) abwandern, vor allem in Regionen mit höherer Hochschuldichte[1].

Abbildung 7: Altersspezifische Wanderungsbilanz

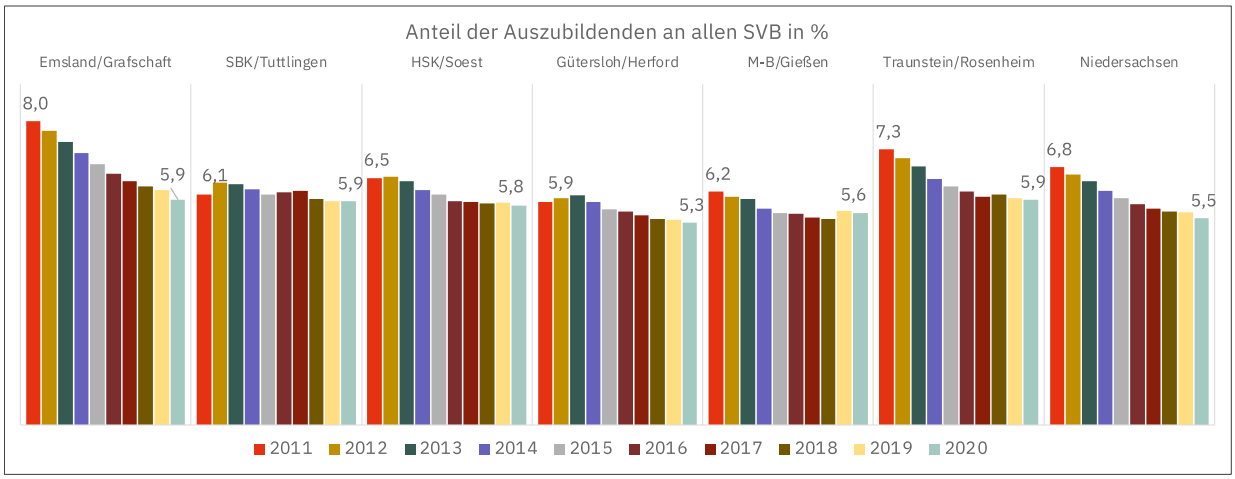


Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der Regionaldatenbank Deutschland 2021

Diese Altersgruppe kehrt derzeit regelmäßig auch nicht in die Region zurück mit der Folge, dass der Anteil der Beschäftigten mit höherem Bildungsabschluss (Fach-, Fachhoch-, oder Hochschulabschluss) vergleichsweise gering ist (Anteil mit tertiärem Bildungsabschluss 2020 9,3 %; Niedersachsen: 13,9 %; Region Marburg-Biedenkopf/Gießen: 18,9%). Das spiegelt sich auch im vergleichsweise geringen verfügbaren Einkommen der privaten Haushalte wider. Zudem ist die Zahl der Beschäftigten ohne Berufsausbildung sowie die Zahl der Schulabgänger ohne Abschluss in der Region überdurchschnittlich hoch (Anteil Schulabgänger ohne Abschluss 2019: 7,6%, Niedersachsen: 6,8%). Die Ausbildungsquote hingegen ist vergleichsweise positiv, allerdings seit 2011 stark rückläufig (Anteil der Auszubildenden an allen SVB verringert sich von 8,0 % (2011) auf 5,9 % (2020); Niedersachsen 2020: 5,5%, siehe Abbildung 8).

[1] In der Region befinden sich der Campus Lingen der Hochschule Osnabrück, die Hochschule Emden-Leer sowie ein Standort der Medikon in Nordhorn und ein An-Institut der Hochschule Anhalt in Papenburg.

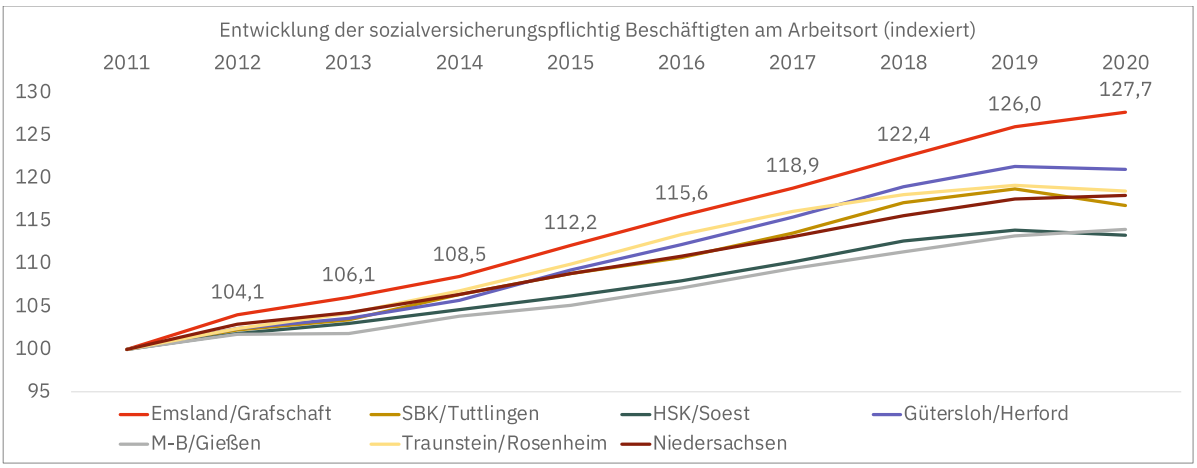
Abbildung 8: Anteil der Auszubildenden an allen SVB



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der Regionaldatenbank Deutschland 2021

Die Beschäftigung in der Region wächst besonders dynamisch (27,7 Prozentpunkte in den vergangenen zehn Jahren, siehe Abbildung 9). Dementsprechend geht die Arbeitslosenquote insgesamt zurück (2020: nach leichtem Anstieg 3%). Der größte Anteil der Beschäftigten arbeitet im produzierenden Gewerbe (ca. 30 Prozent), aber auch die Bedeutung der Dienstleistungen wächst von 2011 bis 2020 weiter. Im Wirtschaftsabschnitt „Information und Kommunikation“ ist die Beschäftigung vergleichsweise gering (0,9% der Beschäftigten). Auf Basis der geringen IKT-Durchdringung (Anteil der Beschäftigten an den Gesamtbeschäftigten im IKT-Bereich), kann die Annahme abgleitet werden, dass die Region momentan eher weniger vom digitalen Wandel profitieren kann. Der Anteil der älteren Bevölkerung wird größer, wie an allen Standorten in Deutschland. In der Region Ems-Vechte ist die Altersstruktur allerdings vergleichsweise jünger. Insgesamt ist die Region Ems-Vechte ein Arbeitsstandort mit mehr Ein- als Auspendlern.

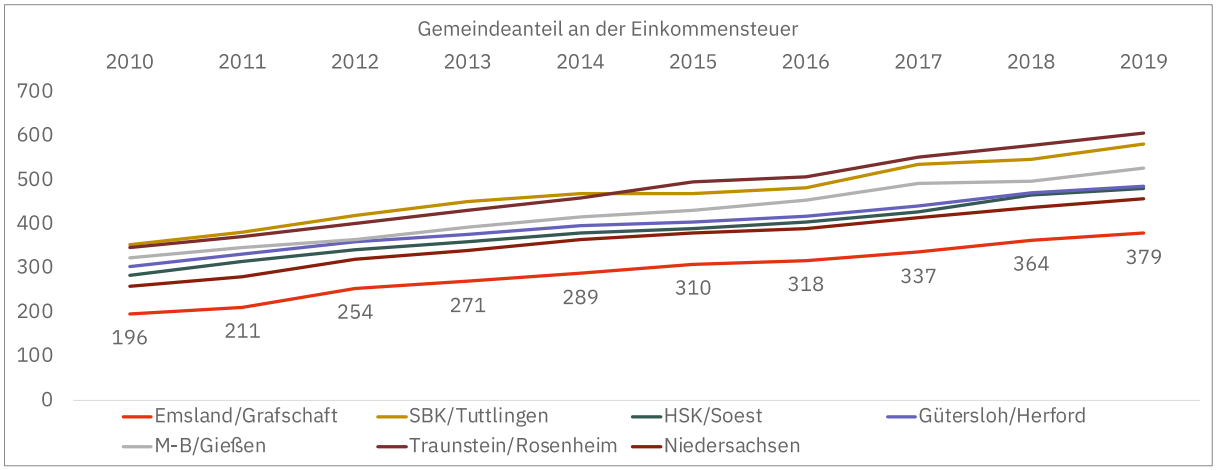
Abbildung 9: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der Regionaldatenbank Deutschland 2021

Die Steuereinnahmekraft der Region Ems-Vechte ist in den vergangenen Jahren gestiegen und liegt knapp über Landesdurchschnitt. Die Einkommenssteuereinnahmen sind allerdings – passend zu dem geringen verfügbaren Einkommen der Haushalte – vergleichsweise gering (siehe Abbildung 10). Die Gewerbesteuereinnahmen liegen leicht über dem Landesschnitt.

Abbildung 10: Gemeindeanteil an der Einkommensteuer



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Daten der Regionaldatenbank Deutschland 2021

Ableitung von wirtschaftlichen Kompetenzfeldern

Zur Ableitung von wirtschaftlichen Kompetenzfeldern wurden mehrere Analyseschritte durchgeführt:

Abbildung 11: Vorgehensweise zur Ableitung der wirtschaftlichen Kompetenzfelder

Die Analyse hat gezeigt, dass die Wirtschaftsstruktur der Region dynamisch und vielfältig ist. Besonders viele Beschäftigte sind im produzierenden Gewerbe tätig (Anteil der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe 2020: 29,3%; Niedersachsen 22,6%). Deutliche Schwer-

punkte der Region liegen in den Wertschöpfungsketten Maritime Wirtschaft (u.a. inkl. Schiffsbau und Zulieferer; 56,3% Anteil an den Gesamtbeschäftigten und 27,8% Wachstum von 2011 bis 2020), Agrobusiness (u.a. inkl. Landmaschinenbau, Nahrungsmittelproduktion; 31,5% Anteil an den Gesamtbeschäftigten und 26,2% Wachstum), Werkstoffe/Materialen sowie Maschinenbau (u.a. inkl. Kunststoff-, Metall- und Textilindustrie; 15,6%/14,3% Anteil an den Gesamtbeschäftigten und 19%/38,5% Wachstum), Ressourceneffizienz/Energiewirtschaft (5,5% Anteil an den Gesamtbeschäftigten und 63,5% Wachstum) sowie Bauen und Wohnen (inkl. Handwerk; 15,7% Anteil an den Gesamtbeschäftigten und 23,5 % Wachstum).

Abbildung 12: Wirtschaftliche Kompetenzfelder der Region Ems-Vechte

Werkstoffe/ Materialien und Maschinenbau
u.a. inkl. Metallherstellung und -verarbeitung, Kunststoffindustrie, Textilindustrie…

Ressourceneffizienz/ Energiewirtschaft
u.a. inkl. Industrie in dem Bereich wie Herstellung von Solarplatten, Energiewirtschaft, FuE…

Bauen und Wohnen
u.a. inkl. Handwerk, Baugewerbe, Möbel und Einrichtungen…

Maritime Wirtschaft
u.a. inkl. Schiffsbau, Zulieferer (Handwerk, Produzenten), Dienstleister…

Agrobusiness
u.a. inkl. Herstellung von Landmaschinen, Landwirtschaft, Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln…

Befragung der kreisangehörigen Kommunen, WISOs und Vertreter:innen der Zivilgesellschaft

Vom 26. Juli bis zum 20. August 2021 wurde eine Umfrage bei Vertreter:innen der kreisangehörigen Kommunen und Organisationen (wie die IHK, HWK bzw. die Wirtschaftsverbände) der Region durchgeführt. Diese wurden u.a. nach den Stärken/Potenzialen der Region sowie den größten Herausforderungen gefragt. Zudem wurden die Handlungsfelder und erste Projektideen vorgestellt. Die Vertreter:innen konnten dazu Anmerkungen machen und die Ideen ergänzen. Auf dieser Basis sowie der Expert:innengespräche, der Vertiefungsworkshops (siehe Kapitel 8) mit WiSo-Partnern und kreisangehörigen Kommunen und der Befragung von Vertreter:innen der Zivilgesellschaft wurden die Projektideen und Inhalte der Handlungsfelder vertieft.

Abbildung 13: Auszug aus der Auswertung der Befragung der kreisang. Kommunen

Expert:innengespräche und Workshops

Von Februar bis April 2022 wurden 29 Expert:innengespräche mit verschiedenen Akteur:innen aus der Region Ems-Vechte geführt. Dazu gehören u.a. Unternehmer:innen aus den identifizierten Kompetenzfeldern, Vertreter:innen von Wirtschafts- und Sozialorganisationen und Vertreter:innen der Zivilgesellschaft. Es wurde bei der Auswahl der Gesprächspartner:innen gemäß Querschnittsziele darauf geachtet, dass, wenn möglich, gleichermaßen weibliche als auch männliche Vertreter:innen ausgewählt wurden. In den Gesprächen wurden die Inhalte der ausgewählten Handlungsfelder vertieft und Bedarfe aus den jeweiligen Gruppen erfragt. Die Kernaussagen der Expert:innen im Handlungsfeld „regionale Innovationsfähigkeit“ sind:

- Das Innovationsgeschehen in der Region wird insgesamt als sehr gut bis gut, aber schwer erfassbar/wenig dokumentiert eingeschätzt. Es gibt aber große Unterschiede, je nach Größe des Unternehmens und der Branche. Als Hemmnisse bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen werden oft Überalterung in der Belegschaft oder fehlende Fachkräfte genannt.
- Der Digitalisierungsstand der Unternehmen der Region ist je nach Branche und Größe sehr unterschiedlich ausgeprägt. Hier stellen ebenfalls fehlende Fachkräfte und auch die Infrastruktur (u.a. Breitbandanbindung) ein großes Problem dar.
- Ein Weiterbildungszentrum zur Stärkung der Digitalisierung wird befürwortet. Dabei soll aber auf die bestehenden Strukturen der Region aufgebaut und auch das nördliche Emsland berücksichtigt werden.
- Ebenso wird der Aufbau eines Innovationsclusters sowie der Aufbau eines Technologiezentrums befürwortet. Dieses muss themen- bzw. branchenorientiert sein.

- Der Aufbau eines Bildungscampus ist ein hervorragendes Projekt, um Ausbildung in der Region zu stärken und junge Menschen vor Ort zu halten.

Die Kernaussagen der Expert:innen im Handlungsfeld „Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe“ sind:

- Die Fachkräfte- und Arbeitskräftesituation in der Region ist sehr problematisch. Es werden Arbeitskräfte mit allen Qualifikationen benötigt.
- Die Expert:innen entgegnen dem Arbeitskräftemangel bereits mit vielen Maßnahmen. Viele Unternehmen nutzen die Angebote von Dienstleistern oder bestehenden Clustern bei der Einführung neuer Methoden. Häufig sind knappe Ressourcen ein Hindernis, um neue Methoden zur Arbeitskräftebindung einzuführen.
- Außerdem wird von den Unternehmen schon viel getan, um Familie und Beruf zu vereinbaren.
- Die meisten Expert:innen verzichten auf ein Förderprogramm für Frauen in Führungspositionen, Frauenförderung ist aber bei allen ein wichtiges Thema. In einigen Branchen ist es schwieriger als in anderen (z. B. Handwerk).
- Bei der Suche von Auszubildenden haben viele Probleme. Das betrifft vor allem den gewerblichen und technischen Bereich. Bei den Ausbildungsmöglichkeiten in der Region wird mehr Vielfalt gewünscht.
- Viele Unternehmen haben Konzepte, um Auszubildende zu integrieren, die momentan nicht dem Qualifikationsbedarf entsprechen.
- Sowohl Integration als auch Inklusion sind für viele ein wichtiges Thema. Zudem haben bzw. erarbeiten viele Unternehmen ein Nachhaltigkeitskonzept oder versuchen CO_2-neutral zu werden.

Im März 2022 wurden zwei Workshops mit der zukünftigen Steuerungsgruppe sowie den kreisangehörigen Kommunen der Region durchgeführt. Dort wurden zum einen die Inhalte und zum anderen die geplante Organisationsstruktur diskutiert.

Ableitung der zentralen Herausforderungen und Entwicklungspotenziale aus der Fakten-Analyse der Region

Auf Basis der Analyse wurden in den Bereichen die Stärken/Entwicklungspotenziale und Schwächen/Herausforderungen zusammengefasst und Handlungsbedarfe abgleitet in den unterschiedlichen Betrachtungsbereichen zusammengefasst.

Bereich	Stärken/Potenziale	Schwächen/Herausforderungen	Handlungsbedarfe der Region
Demografie und Bildung	- Dynamische Bevölkerungsentwicklung über dem Landesdurchschnitt - Vergleichsweise jüngere Altersstruktur als in den Vergleichsregionen, insgesamt aber alternde Bevölkerung - Zuzugsort, vor allem für Familien.	- Menschen in der Bildungsphase (18- bis 25-Jährige) ziehen weg - Niedriger Anteil an Beschäftigten mit tertiärem Bildungsabschluss - Hoher Anteil an Schulabgänger:innen ohne Hauptschulabschluss - Demografischer Wandel/ Überalterung	- Menschen in der Bildungsphase halten bzw. danach zurückgewinnen - Menschen in den Arbeitsmarkt integrieren (z. B. ohne Abschluss) - Höher Qualifizierte in der Region halten/anlocken - Entwicklung des Bildungsstandortes/ weitere Bildungsangebote schaffen
Wohn- und Lebensort	- Vergleichsweise geringe Kaufwerte für Bauland und viele Verkaufsfälle - Besonders positive Entwicklung des Baus von Wohnungen und hohe Anzahl an Baufertigstellungen - Hoher Anteil an Kindern unter sechs Jahren in Betreuungseinrichtungen - Grenzlage - Mentalität der Menschen	- Arbeitskräftemangel trotz der optimalen Standortfaktoren - Medizinische Versorgung im ländlichen Raum - Klimawandel, Klimanpassung, Umweltschutz - Sicherung des stationären Einzelhandels	- Die Standortvorteile/ optimalen Voraussetzungen für Arbeitskräfte kommunizieren, als Region und in den KMU (Profilschärfung) - Standortfaktoren weiter stärken und Attraktivität erhalten - Sicherung des stationären Einzelhandels - Klimaanpassung der Region
Wirtschaftskraft	-Positiver Pendlersaldo in die Region -Vergleichsweise divers aufgestellte und starke Wirtschaftsstruktur -Besonders viele Beschäftigte in den Wert-	- Vergleichsweise geringe verfügbare Einkommen der privaten Haushalte - Geringer Kaufkraftindex - Umbruch vieler, für die Region wichtiger Branchen	- Wirtschaftskraft auch zukünftig zu halten bzw. steigern, indem die Unternehmen und Arbeitskräfte vor Ort gehalten werden - Starke Branchen der

	schöpfungsketten Agrobusiness, maritime Wirtschaft, Maschinenbau und Materialien/ Wertstoffe, Ressourceneffizienz, Bauen und Wohnen und Mobilität		Region nachhaltig und zukunftsfähig machen (u. a. Energiebereich, Mobilität) - Produzierende Betriebe und Klimaschutz zusammenbringen
Arbeitswelt/ Fachkräfte	- Besonders dynamisches Wachstum der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten - Vergleichsweise jüngere Altersstruktur der Beschäftigten, wird aber - wie im bundesweiten Trend - insgesamt älter - Sehr geringe Arbeitslosenquote - Mehr Gewerbean- als -abmeldungen - Nähe zu den Niederlanden mit anderen Arbeitskonzepten (NewWork)	- Der Anteil der Auszubildenden ist stark rückläufig - Anteil der SVB mit beruflichem oder akademischem Abschluss liegt unter dem Landesschnitt - Sehr großer prognostizierter Fachkräftemangel in für die Region essenziellen Branchen wie dem Baubereich, den Metallberufen, den medizinischen Berufen oder den IT-Berufen - Vergleichsweise viele Empfänger von sozialen Mindestsicherungsleistungen, aber zuletzt rückläufig - Die Umfrage zeigt, dass das Thema Fachkräfte der dringlichste Handlungsbedarf der Region ist.	- Fachkräfte in den Zukunftsbranchen der Region ausbilden und halten - Nachhaltige/Zukunftsfähige Arbeitskonzepte in KMU etablieren - Teilhabe am Arbeitsmarkt garantieren, durch Weiterbildung von Menschen und Integration von bisher vom Arbeitsmarkt ausgeschlossenen Gruppen
Innovationskraft/ Digitalisierung/ Gründerkultur	- Viele Netzwerke und Berufsschulen in der Region, die Fachkräfte in den Zukunftsbranchen ausbilden - Vier Innovations- und Technologiezentren in der Region - Verschiedene Cluster und Netzwerke, die Wissenstransfer ge-	- Wenig regionale Hochschulstandorte - Vergleichsweise geringe Investitionstätigkeit im verarbeiteten Gewerbe - Vergleichsweise sehr geringe IKT-Durchdringung (Anteil SVB Information und Kommunikation an allen SVB) - Fehlende Infrastruktur und Ressourcen für KMU in Teilen	- Innovationskraft der Region steigern, um die Branchen zukunftssicher zu machen - Transformation der Branchen (u.a. Energiewende/E-Mobilität) - Unterstützung der KMU bei der Digitalisierung - Glasfaserausbau und

	währleisten, in den eigenen Zukunftsbranchen der Region	der Region - fehlenden Infrastruktur für Weiterentwicklung der Gründerkultur (Entwicklung geht an ländlichen Regionen vorbei. Entrepreneurship)	Mobilfunknetzausbau - Entwicklung der Gründerkultur im ländlichen Raum verbessern
Kommune	- Vergleichsweise geringer Schuldenstand der Kernhaushalte - Niedrige Anzahl der Kassenkredite je Einwohner:in - Hoher Anteil an Siedlungsfläche und an Industrie- und Gewerbefläche - Laut kreisangehörigen Kommunen gibt es einen starken Zusammenhalt der Kommunen in der Region.	- Insgesamt geringe Steuereinnahmekraft, vergleichsweise sehr geringe Einkommenssteuereinnahmen und Gewerbesteuereinnahmen - Vergleichsweise viele Empfänger von sozialen Mindestsicherungsleistungen, aber zuletzt rückläufig - Starre Verwaltungsvorgaben	- Steuereinnahmekraft der Region stärken, um Investitionen der Kommunen zu ermöglichen - Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Region und ihrer Kommunen

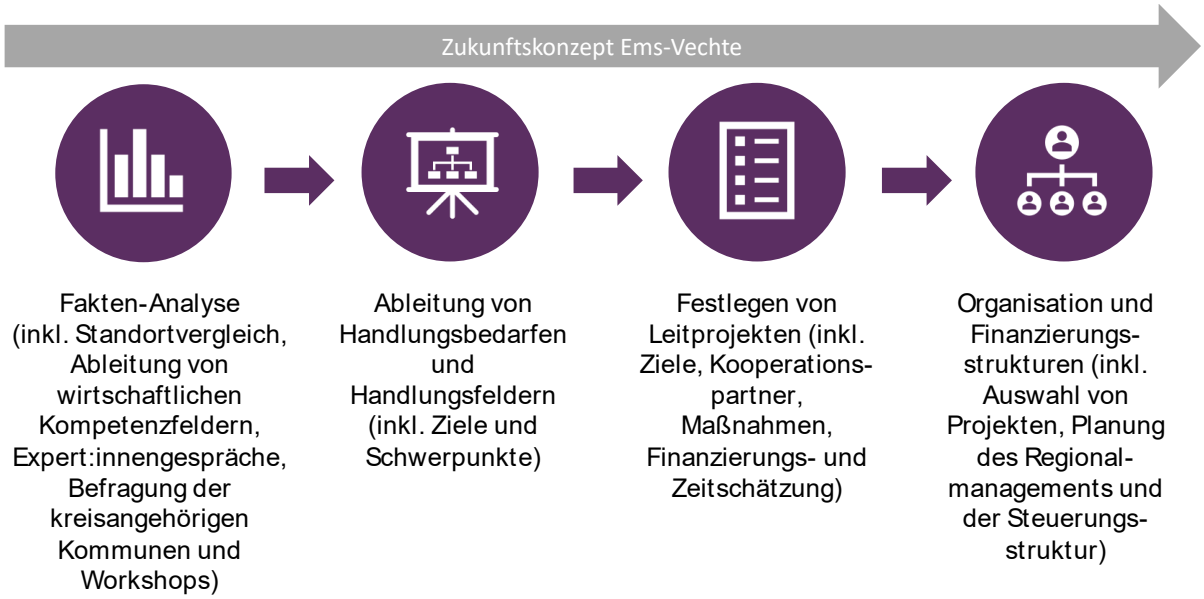
Herausforderungen, die ermittelt wurden, aber sich in den Handlungsfelder nicht wiederfinden, werden in den entsprechenden Bereichen fachbezogen weiterverfolgt.

8 Integriertes regionales Zukunftskonzept

Methodik und Einbindung der regionalen Akteur:innen

Bei der Erstellung des integrierten regionalen Zukunftskonzeptes für die Region Ems-Vechte war es wichtig, strategisch vorzugehen und damit die Ziele, Handlungsfelder und Projekte aus den Fakten der Region abzuleiten. Die Leitprojekte werden mit konkreten Umsetzungsschritten und Zielen beschrieben. Die Methodik wird in Abbildung 14 zusammengefasst.

Abbildung 14: Vorgehensweise zur Erstellung des Zukunftskonzeptes

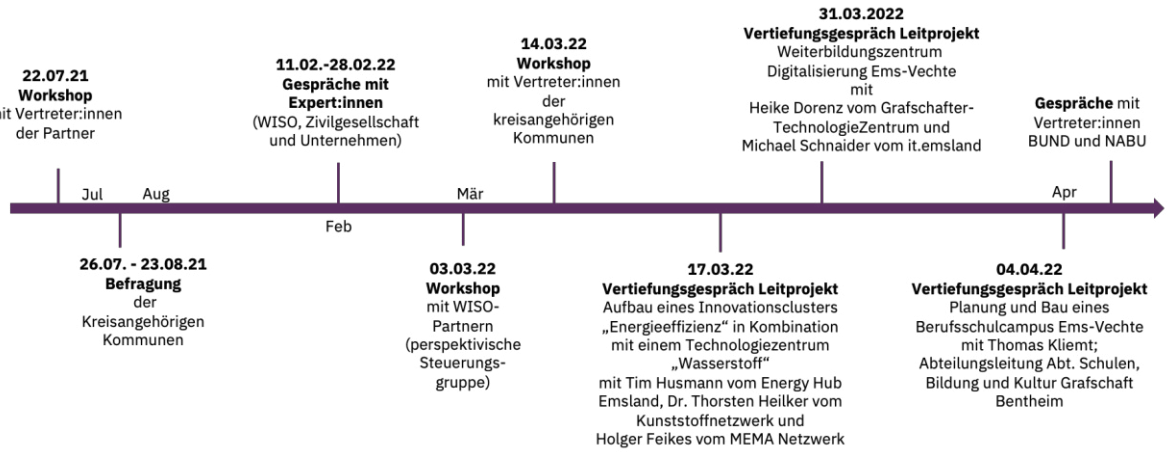


Strategisches Leitbild für die prozessuale Gestaltung einer möglichst hohen Zielerreichung ist der integrative Ansatz, der alle Akteur:innen auf Augenhöhe einbindet. Dazu wurden verschiedenen Beteiligungsformate und Zeitpunkte gewählt. U. a. wurden Workshops mit den Vertreter:innen der kreisangehörigen Kommunen, weiterer wirtschaftlicher und sozialer Akteur:innen sowie der fachlichen Vertreter:innen der Kreise, Expert:innengespräche mit wirtschaftlichen, sozialen und zivilgesellschaftlichen Vertreter:innen, vertiefende Fachgespräche zu den Leitprojekten mit den potenziellen Kooperationspartner:innen und Vertreter:innen der Zivilgesellschaft sowie eine online-Befragungen der kreisangehörigen Kommunen durchgeführt. Zu die Beteiligten gehören u.a. Unternehmen der Region, die Hochschule Osnabrück, die Wachstumsregion Ems-Achse e.V., die Wirtschaftsvereinigen/-verbände der Landkreise, die Agentur für Arbeit, die Koordinierungsstelle Frauen & Wirtschaft LK Emsland, die Kreishandwerkerschaften der Landkreise, NABU Landkreise Emsland und Grafschaft Bentheim oder das Grafschafter TechnologieZentrum GmbH.

Bei der Auswahl der Vertreter:innen der WiSo- und Zivilvertreter:innen wurde auf die Einhaltung und den Einbezug der Querschnittsziele geachtet. So wurde beispielsweise bei der Auswahl der Expert:innen darauf geachtet, dass sowohl männliche als auch weibliche Unternehmer:innen befragt wurden sowie besonders nachhaltige Unternehmen. Alle Termine, die online durchführbar waren, wie z. B. die Expert:innengespräche, wurden per Video durchgeführt, um unnötige Fahrwege zu vermeiden. Zudem wurde mit Akteur:innen gesprochen, die mit Ihren Organisationen die Umsetzung der Querschnittsziele vertreten. Dazu gehört beispielsweise Umweltverbände wie NABU oder BUND sowie die Koordinierungsstelle Frauen & Wirtschaft Landkreis Emsland und die Lebenshilfe Nordhorn, die sich stark für Integration und Inklusion einsetzten.

Die Zeitpunkte und Methoden zur Einbeziehung der Akteure werden in Abb. 15 beschrieben.

Abbildung 15: Einbeziehung der Akteur:innen zur Erarbeitung des Zukunftskonzeptes



Die Zusammenarbeit mit den regionalen Akteur:innen bleibt auch bei der Umsetzung des Zukunftskonzeptes der entscheidende Baustein. Vom Regionalmanagement werden ein Kommunikationskonzept erstellt und Strukturen ausgebaut, die es ermöglichen, dass jede:r der:die sich informieren will, dies auch kann. Dazu gehören z. B. die Erstellung einer an die bestehenden Auftritte angebundenen Website, die die Entwicklungen in den (Leit-)Projekten beschreibt und Bürger:innen geeignete Diskussions- oder Mitwirkungsmöglichkeiten anbietet, eine Pressekampagne, Kommunikation über Social-Media-Kanäle und eine Hotline mit permanentem:r Ansprechpartner:in. Denkbar sind überdies auch projektbezogene Fokusgruppen, in denen Bürger:innen ihren Input zu den jeweiligen Entwicklungen geben können. Das Regionalmanagement plant und führt regelmäßige Veranstaltungen durch. Hier werden interessierten Akteur:innen, Unternehmer:innen sowie Bürger:innen die bisherigen Ergebnis-

se vorgestellt, neue Projektideen gesammelt und besprochen. Zudem werden Keynote-Speaker eingeladen, die themenbezogene Vorträge halten. Die Veranstaltungen finden im Wechsel in beiden Landkreisen statt.

Die Leitziele der Region Ems-Vechte

Das Zukunftskonzept ist die Grundlage für die nachhaltige Stärkung der Region Ems-Vechte im internationalen Wettbewerb. Gemeinsam mit den regionalen Akteur:innen wurden die folgenden Leitziele formuliert:

- **Die Wirtschaftsstruktur der Region Ems-Vechte ist resilient, nachhaltig und zukunftsfähig aufgestellt.**
- **Die Region Ems-Vechte gehört zu einer der innovativsten Regionen in Deutschland.**

Die Branchen sollen nachhaltig gestärkt werden und damit die Wirtschaftskraft der Region erhalten. Ein Fokus liegt auf der effizienteren Nutzung der Ressourcen sowie der CO_2-Minimierung. Zudem steht die Teilhabe aller Menschen in der Region am Arbeitsmarkt im Vordergrund.

Für ihr ehrgeiziges Ziel greifen die Akteur:innen, wie bereits beschrieben, auf eine sehr gute Ausgangslage zurück: eine starke Branchenstruktur mit klaren Kompetenzfeldern. Sie hat die Kraft und muss sie auch nachhaltig haben, entscheidende Zukunftsfragen wie den Schutz des Klimas aktiv anzugehen (u. a. als Wasserstoffregion). Die Landkreise wollen ihre in der Region verwurzelten KMU daher bestmöglich bei den kommenden Transformationen und der Sicherung von Arbeitskräften unterstützen. Erfolgreiche Transformation bedeutet, die Unternehmer:innen und Bürger:innen der Region im fortlaufenden Wandel mitzunehmen. Sicherung von Arbeitskräften heißt, die Fähigkeiten aller Menschen zu nutzen, indem sie durch gezielte Maßnahmen am Arbeitsmarkt teilhaben und Chancengleichheit ermöglicht wird.

Zum Erreichen der Ziele wurden die Handlungsfelder „Regionale Innovationsfähigkeit“ und „Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe“ mit den entsprechenden Leitprojekten ausgewählt. Entscheidend ist, dass sie auf den Fakten der Region und nicht auf Wunschbildern basieren. Bereits vorhandene Kompetenzen werden weiter gefördert. Die Handlungsfelder und Leitprojekte orientieren sich am tatsächlichen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Bedarf. Sie sind umsetzbar. Sie ebnen den Weg zur Zukunftsregion.
Aufgabe des angestrebten Regionalmanagements ist es, dieses Vorhaben durch agile Wirtschaftsförderungs-Prozesse aktiv zu treiben. Gestaltet wird daher ein dynamischer und akti-

ver Ablauf, in welchem sich die Akteur:innen sich regelmäßig austauschen, Ziele hinterfragen und diese gegebenenfalls anpassen. Bedürfnisse der Unternehmen werden fortwährend erkannt und passgenaue Projekte initiiert. Im Folgenden werden die Ableitung und Inhalte der Handlungsfelder im Detail beschrieben.

Handlungsfeld „Regionale Innovationsfähigkeit“

Ableitung des Handlungsfeldes aus den Fakten der Region

Die Region ist stark von produzierenden KMU geprägt. Die Investitionskraft dieser Unternehmen ist vergleichsweise gering (Investitionen im Verhältnis zum Umsatz im verarbeitenden Gewerbe 2018: 2,4 Prozent, Niedersachsen: 2,6 Prozent; Vergleichsregionen zwischen 3,0 Prozent und 4,8 Prozent). Zudem ist die IKT-Durchdringung in der Region sehr niedrig (Anteil der SVB im Wirtschaftsabschnitt „Information und Kommunikation“ an allen SVB 2020: 0,9 Prozent; Niedersachsen 2,0 Prozent). Dies ist ein Indikator dafür, wie stark eine Region vom digitalen Wandel profitieren kann[2]. Neben der digitalen Transformation sind die Kompetenzfelder der Region und deren Wertschöpfungsketten weiteren starken Herausforderungen ausgesetzt, u. a. durch Anforderungen des Natur-, Umwelt- und Klimaschutzes, die Energiekrise sowie die Transformation der Energieträger, immer stärkere Forderungen nach regionalen Lieferketten sowie der damit verbundenen gesellschaftlichen Akzeptanz. Das betrifft vor allem den gesamten die Region prägenden produzierenden Bereich, aber vor allem den Landwirtschafts-, Maritimen-, Energie- und Mobilitätssektor[3]. Trotz der starken Unternehmen vor Ort und des dynamischen Bevölkerungswachstums der Region ist die Steuereinnahmekraft verbesserungsfähig. Im Vergleich zum Bundesland und den Vergleichsregionen weisen die Landkreise Emsland und Grafschaft Bentheim vor allem geringe Einkommensteuereinnahmen auf (Gemeindeanteil an der Einkommenssteuer 2019: 379 €/Einwohner:in; Niedersachsen: 458 €/Einwohner:in). Die Gewerbesteuereinnahmen liegen zwar leicht über dem Landesdurchschnitt (484 €/Einwohner:in; Niedersachsen: 468 €/Einwohner:in), können jedoch mit dem Blick auf die weiteren Vergleichsstandorte ausgebaut werden. Durch die nachhaltige Stärkung der Branchen und ihres Umsatzes kann die Steuerkraft gesteigert werden. Das wiederum ermöglicht den Kommunen, Investitionen in die benötigte (digitale) Infrastruktur und Serviceangebote zu tätigen.

[2] BMAS-Prognose „Digitalisierte Arbeitswelt nach Arbeitsmarktregionen

[3] Auch die Regionale Handlungsstrategie fokussiert stark auf das Querschnittsthema Digitalisierung und die Transformation der Branchen.

Der starke Fachkräftemangel (Menschen mit Berufs- oder akademischem Abschluss) ist ein Problem, das vor allem im zweiten Handlungsfeld beschrieben wird. Besonders niedrig ist der Anteil an Menschen mit akademischem Abschluss an den Fachkräften (Anteil der Menschen mit akademischem Abschluss an den Fachkräften 2020: 11,8 Prozent; Niedersachsen 17,3 Prozent). Dies hängt unter anderem mit der geringen Dichte an Bildungseinrichtungen wie Hochschulen in der Region zusammen und der damit einhergehenden Bildungswanderung (Abwanderung der Menschen im Alter von 18 bis unter 25 Jahren).

In den Expert:innengesprächen wurde verdeutlicht, dass das Innovationsgeschehen und der Digitalisierungsgrad der Unternehmen in der Region zwar insgesamt als gut eingeschätzt werden, allerdings variiert dies stark je nach Branche und Unternehmensgröße. Größere Unternehmen in der Region Ems-Vechte sind sehr gut aufgestellt, wohingegen KMU Schwierigkeiten bei der Implementierung neuer Technologien haben. Die vorhandene Innovationskraft der Region wird nicht richtig erfasst und nicht kommuniziert. Es gibt viele branchenspezifische Ansätze, z. B. durch die Netzwerke der Ems-Achse (z.B. Mema, Kunststoffnetzwerk, it.Emsland oder die Energieachse Ems). Hier sind die Kompetenzfelder schon gut vernetzt und entwickeln spezifische Innovationen. Zudem wird in Lingen bis Ende 2022 ein Digital Hub aufgebaut, in dem digitale Anwendungen von KMU gezeigt oder selbstständig ausprobiert werden können. Dieses bildet die Basis für eine räumliche Ausdehnung der Angebote in den Landkreis Grafschaft Bentheim und das nördliche Emsland. In kleineren Unternehmen ist der Nachholbedarf bei Innovationen und Digitalisierung groß. Die Hemmnisse bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen in KMU lassen sich vor allem mit Überalterung und Vorurteilen in der Belegschaft oder fehlenden Fachkräften begründen. Ähnliche Hemmnisse gibt es bei der Digitalisierung in KMU. Hier stellt neben dem Fehlen entsprechender Fachkräfte vor allem die fehlende Infrastruktur (u. a. Mobilfunk- und zum Teil Breitbandanbindung) ein großes Problem dar. Um KMU zu unterstützen, fehlen zentrale Beratungsangebote und Dienstleister (qualitativ und quantitativ). Hier wird oft spezifisches Knowhow benötigt. Die Beratungsleistungen, die dazu notwendig sind, können nicht von den Wirtschaftsförderungen bzw. den bestehenden Strukturen der Ems-Achse erbracht werden, da Kapazitäten und Knowhow fehlen. Außerdem fehlen flächendeckende Angebote, die speziell auf KMU (Führungskräfte und Arbeitnehmer:innen) ausgerichtet sind. In den Expert:innengesprächen wurde vor allem von den Unternehmer:innen betont, dass Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter:innen im Bereich Digitalisierung in der Region fehlen. Ebenso wichtig sei es, junge Menschen schon in der Schul- und Ausbildungszeit in digitalen Tools zu schulen und für das Thema Digitalisierung zu sensibilisieren.

Abbildung 16: Ableitung des HF "Reg. Innovationsfähigkeit"

Ausarbeitung des Handlungsfeldes mit Zielen und Leitprojekten

Die Fakten verdeutlichen, warum die Bearbeitung des Handlungsfeldes „Regionale Innovationsfähigkeit“ essenziell für die Region ist. Um die Kernbranchen und die damit verbundenen Wertschöpfungsketten der Region nachhaltig zukunftssicher zu machen und somit die Wettbewerbsfähigkeit der Region auch langfristig zu sichern, muss vor allem die Innovationskraft der Region gesteigert werden. Das kann u. a. bedeuten, dass der Technologie- und Wissenstransfer zwischen Unternehmen, Hochschulen und Forschungsinstituten durch Innovationscluster oder durch den Ausbau von Gründer- und Technologiezentren in einem der Kompetenzfelder gestärkt wird. Die Region hat die Voraussetzung, ein Treiber in entscheidenden Zukunftsfragen zu sein – wie dem Klimawandel oder dem Ausbau erneuerbarer Energien. Um Chancengleichheit und aktive Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu gewährleisten, werden innovative Lernorte für den Austausch und die Bildung sowie den Aufbau digitaler Kompetenzen geschaffen. Letztere bieten Ansätze für eine Verknüpfung mit dem zweiten Handlungsfeld „Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe“.

Als Ziel des Handlungsfeldes wurde definiert:

„Unternehmen und Arbeitnehmer:innen sind sensibilisiert für den Einsatz von neuen Technologien und werden darin ausgebildet.“

Dazu wurden drei Leitprojekte ausgewählt und gemeinsam mit den Kooperationspartner:innen vertieft und konkrete Ziele sowie Umsetzungsschritte (siehe Kapitel 10) definiert.

Leitprojekt 1: Zentrum für Digitalisierung

mit den Zielen:

- Sensibilisierung der Führung und der Arbeitnehmer:innen in KMU für digitale Anwendungen.
- Führungskräfte und Arbeitnehmer:innen „leben“ digitale Anwendungen.

Leitprojekt 2: Aufbau eines Innovationsclusters „Energie“ in Kombination mit einem Wasserstoff Informations- und Technologiezentrum „HITeC“ (Hydrogen Information and Technology Center)

mit den Zielen:

- KMU erarbeiten integrierte und branchenübergreifende, technologieorientierte Lösungen im Bereich Energie.
- In die Wertschöpfungskette „Wasserstoff“ werden weitere KMU und Startups eingebunden und in der Anwendung der Technologien geschult.

Leitprojekt 3: Realisierung des Campus Berufliche Bildung

mit dem Ziel:

- Es werden neue Ausbildungsgänge und neue Methoden zur Aus- und Weiterbildung entwickelt und am Campus eingesetzt.

Handlungsfeld „Wandel der Arbeitsweilt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe“

Ableitung des Handlungsfeldes aus den Fakten der Region

Die Region verfügt über starke weiche Standortfaktoren (u. a. Wohnraumentwicklung, Kinderbetreuungsangebote, niedrige Lebenshaltungskosten). Die Bevölkerung entwickelt sich dynamisch, vor allem Familien ziehen in die Region. Trotz dieser optimalen Voraussetzungen herrscht ein Mangel an Arbeitskräften. Die Expert:innen der Region betonen, dass Arbeitskräfte aller Qualifikationen sowie Hilfskräfte benötigt werden und dass es sich nicht mehr um einen reinen „Fachkräftemangel“ handle. Menschen in der Bildungsphase verlassen die Region. Es gibt ein niedriges Niveau an Akademiker:innen und ein hohes Niveau an Menschen ohne Bildungsabschluss. Der Anteil der Auszubildenden ist stark rückläufig. Für die Branchen in der Region ist ein großer Mangel an Fachkräften prognostiziert, vor allem im Bau, in der Medizin und der IT[4]. Auch die befragten kreisangehörigen Kommunen und Wirt-

[4] Quelle: BMAS – Prognose digitalisierte Arbeitswelt

schaftsorganisationen sehen in der Arbeitskräftegewinnung und -sicherung die größte Herausforderung der nächsten Jahre. Die unmittelbare Nähe zu den Niederlanden zeigt weitere Handlungsbedarfe im Bereich Arbeitskräfte in der Region auf, da niederländische kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) teilweise modernere Konzepte sowie attraktivere Löhne bieten. Zudem sind sie oft internationaler unterwegs und dadurch reizvoller für Fachkräfte. Die Grenzlage zu den Niederlanden bietet allerdings auch große Chancen durch gemeinsame Projekte im Rahmen der EUREGIO und der Ems-Dollart-Region (EDR). Allerdings betonen die Expert:innen, dass ein Austausch der Arbeitskräfte über die deutsch-niederländische Grenze hinweg eher schwierig sei. In der Region gibt es eine vergleichsweise große Gruppe an Menschen, die nicht aktiv am Arbeitsmarkt teilnimmt. Beispielsweise gibt es einen hohen Anteil an Schulabgänger:innen ohne Abschluss sowie einen vergleichsweise geringen Frauenanteil an den Erwerbstätigen (unter dem Landesschnitt). Um diese Gruppen in den Arbeitsmarkt zu integrieren, werden entsprechende Konzepte in den KMU benötigt. Zudem müssen Arbeitskräfte von außerhalb von der Region und den Unternehmen überzeugt werden. Dadurch könnte zum einen der Arbeitskräftemangel abgeschwächt und zum anderen die sehr hohe finanzielle kommunale Belastung gemindert werden. Viele KMU können, aufgrund der kleinen Betriebsstrukturen und der oft fehlenden Kompetenzen und Kapazitäten im Bereich Personalmanagement und Personalentwicklung, diese Konzepte selbst nicht erarbeiten und benötigen externe Unterstützung. Der sich perspektivisch steigende Arbeitskräftemangel sowie die gleichzeitig vergleichsweise große Gruppe an Menschen, die nicht in den Arbeitsmarkt integriert ist, verdeutlicht die Notwendigkeit der Auswahl des Handlungsfeldes „Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe“.

Abbildung 17: Ableitung des HF "Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und ges. Teilhabe"

Konkretisierung des Handlungsfeldes mit Zielen und Leitprojekten

Die KMU und ihre Mitarbeiter:innen sind die Basis der wirtschaftlichen Stärke der Region. Um zukunftsfähig zu bleiben

- müssen Fachkräfte gewonnen und gebunden werden (z. B. durch Employer Branding).
- sollen Menschen, die bisher nicht ausreichend qualifiziert sind, qualifiziert und in die KMU integriert werden.
- müssen Prozesse und Arbeitsabläufe in den KMU optimiert werden.
- ist es notwendig, die KMU bei der Digitalisierung oder der Einführung nachhaltiger Konzepte zu unterstützen. Ihnen fehlen oft die Ressourcen und das Knowhow, um selbst Maßnahmen durchzuführen.
- ist es erforderlich, neue Arbeitsmodelle, z. B. nach dem Vorbild der niederländischen KMU (Home Office, digitale Arbeitswelten, flexible Teilzeitmodelle), einzusetzen. Durch sie werden vor allem Frauen in der Familienphase (Vereinbarkeit von Arbeits- und Familienleben), aber auch andere Gruppen in den Arbeitsmarkt integriert.

Folgende Ziele des Handlungsfelds wurden definiert:

- **Für die Unternehmen der Region stehen ausreichend qualifizierte Arbeitnehmer:innen zur Verfügung.**
- **Arbeitnehmer:innen sind für die Herausforderungen der Unternehmen geschult.**

Dazu wurden zwei Leitprojekte ausgewählt und vertieft. Es wurden konkrete Ziele sowie Umsetzungsschritte (siehe Kapitel 10) definiert.

Leitprojekt 1: Steigerung der Grundgesamtheit der Arbeitnehmer:innen

mit den Zielen:

- Mobilisierung der stillen Arbeitskräftereserve
- Gewinnung von Arbeitnehmer:innen außerhalb der Region Ems-Vechte

Leitprojekt 2: Optimierung des Arbeitsprozesses zum effektiven Einsatz von Arbeitnehmer:innen in KMU

mit dem Ziel

- Produktivitätssteigerung der Fachkräfte in KMU

Der Mehrwert für die Region: Nutzung von Bestehendem und Vermeidung von Doppelstrukturen

Das Zukunftskonzept Ems-Vechte sowie die angedachte Umsetzungsstruktur bieten zahlreiche Mehrwerte für die Region, die im Folgenden beschrieben werden. Die Landkreise Emsland und Grafschaft Bentheim haben bereits viele Anknüpfungs- und Verbindungspunkte (u. a. Netzwerke der Ems-Achse oder wirtschaftliche Wertschöpfungsketten). Durch die Entscheidung, zukünftig noch enger zusammenzuarbeiten, werden die Stärken der Region – beispielsweise durch den Aufbau neuer Netzwerke – ausgebaut. Allein durch die Erarbeitung des Zukunftskonzeptes und den verfolgten integrativen Ansatz wurden Potenziale erhoben, verknüpft und somit Herausforderungen nachhaltig angegangen. Diese Zusammenarbeit verschiedenster Akteur:innen wird durch die Umsetzung des Zukunftskonzepts weiter ausgebaut und nachhaltig verankert. Die Handlungsfelder und die Leitprojekte wurden nach dem Prinzip „Stärken stärken und Schwächen abbauen“ entwickelt. Alle Leitprojekte zahlen direkt auf die identifizierten Herausforderungen ein. Zu nennen sind beispielhaft die allgemeine Stärkung der Innovationsfähigkeit als Schlüssel zur Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit, die Bekämpfung des Arbeitskräftemangels und die konkrete Unterstützung von KMU bei ihren Herausforderungen.

Zentral bei der Erarbeitung des Zukunftskonzeptes und bei der Umsetzung durch Projekte ist der Gedanke, Bestehendes zu nutzen, zu verknüpfen und dadurch zu stärken. So werden die guten Ansätze in der Region in ihrer Wirkung gestärkt (u. a. Ausbau der Energieregion, Branchennetzwerke der Ems-Achse oder Klimaschutzmanagement/Energieeffizienzagentur in den Landkreisen). Bei der Erarbeitung der Leitprojekte wurden die entsprechenden Partner:innen einbezogen und bestehende Strukturen, auch unter dem Prinzip der Nachhaltigkeit, genutzt. Beispielsweise werden bei dem Leitprojekt „Zentrum für Digitalisierung“ die vorhandenen Strukturen und das Knowhow des it.emsland und des GrafschafterTechnologiezentrums genutzt. In den Expert:innengesprächen und Vertiefungsgesprächen zur Ausarbeitung der Projekte wurden die Tätigkeiten u. a. der Ems-Achse abgegrenzt und konkret besprochen, wie Doppelstrukturen verhindert werden. Auch zukünftig werden nur Projekte durchgeführt, die klar von denen der Ems-Achse abgegrenzt sind und die Aktivitäten ergänzen. Dafür findet ein Austausch über die Lenkungsgruppe der Ems-Achse statt. Die Vertreter:innen der Wirtschaftsförderungen tauschen sich als Mitglieder des Gremiums mit den anderen Akteur:innen aus. Es ist zusätzlich ein Austausch mit der potenziellen Zukunftsregion Ostfriesland gewährleistet.

Neben dem Mehrwert für die Region Ems-Vechte wird durch die Umsetzung des Zukunftskonzeptes ebenfalls ein Mehrwert für das Land Niedersachsen, die Region Weser-Ems (siehe Kapitel 9) sowie die Interventionsbereiche der Europäischen Union geschaffen. Das Zukunftskonzept sowie seine geplante Umsetzung zahlt auf allen Ebenen auf die Querschnittsziele (siehe Kapitel 12) ein, führt zu zukunftsweisenden Entwicklungen (beispielsweise im Bereich Energie und Wasserstoff) und entfesselt Strahlkraft über den regionalen Kontext hinaus.

9 Beitrag zur Erreichung der Ziele der RHS Weser-Ems und der RIS3

Die hier vorliegende Konzeption und die ausgewählten Handlungsfelder unterstützen die Ziele und Inhalte der Regionalen Handlungsstrategie Weser-Ems (im folgenden RHS) in vielen Punkten (neun der 13 strategischen Ziele) sowie der Regionalen Innovationsstrategie Niedersachsens (RIS3).

Regionale Handlungsstrategie Weser-Ems

Das Handlungsfeld „Regionale Innovationsfähigkeit“ wurde u. a. gewählt um zu gewährleisten, dass die Kompetenzfelder der Region zukunftssicher gemacht, die nötige Branchentransformation unterstützt und somit eine nachhaltige Wirtschaftsstruktur ermöglicht wird. Damit werden die Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftskraft der Region nachhaltig erhalten und gestärkt. Auch die RHS ist stark auf die Zukunftssicherung der Schlüsselbranchen der Region Weser-Ems fokussiert (Maritime Wirtschaft und Energiewirtschaft). Die zwei Schlüsselbranchen gehören auch zu den definierten Kompetenzfeldern der Zukunftsregion. Im Handlungsfeld „Regionale Innovationsfähigkeit“ wird u. a. durch den Aufbau eines Innovationsclusters „Energie“ mit einem Wasserstoff Informations- und Technologiezentrum, dem Aufbau eines Zentrums für Digitalisierung sowie dem Aufbau des „Campus Berufliche Bildung“ der Wissens- und Technologietransfer in den Kompetenzfeldern gestärkt und innovative Lernstrukturen aufgebaut. Damit werden die strategischen Ziele 4 (Zukunftssicherung der Energiewirtschaft), 5 (Stärkung und Zukunftssicherung der KMU-Strukturen in allen Branchen in der Region), 7 (Ansiedlung und Ausbau anwendungsorientierter Forschungsinstitute und gleichzeitige Stärkung und Professionalisierung des Wissenstransfers über projektspezifische Netzwerkbildung im Verbund mit Hochschulen und Unternehmen, Förderung der betrieblichen Innovation), 8 (bedarfsgerechte Steigerung des Wissens- und Bildungsniveaus) und 10 (Bewältigung der Herausforderungen des Klimawandels, Senkung des CO2- Ausstoßes und Schutz der natürlichen Ressourcen Wasser, Boden und der Naturräume, Stärkung der Wasser- und Kreislaufwirtschaft) unterstützt. Das Leitprojekt „Aufbau eines Innovationsclusters Energie in Kombination mit einem Wasserstoff Informations- und Technologiezentrum“ ist klar auf CO2-Neutralität und Energieeffizienz fokussiert. Dadurch werden zum einen die operativen Ziele des Handlungsfeldes 3 und zum anderen das strategische Ziel 10 unterstützt (Bewältigung der Herausforderungen des Klimawandels, Senkung des CO2-Ausstoßes und Schutz der natürlichen Ressourcen Wasser, Boden und der Naturräume, Stärkung der Wasser- und Kreislaufwirtschaft). Die Aktivitäten in dem Handlungsfeld heben auch das bis-

her unterdurchschnittliche Niveau der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, vor allem durch die gezielte Innovationsunterstützung der KMU im Rahmen einer intelligenten Spezialisierung und regionalen Wissensvernetzung[5].

Durch das Handlungsfeld „Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe“ und seine Inhalte werden weitere Handlungsfelder der RHS unterstützt. Hier werden in den Leitprojekten die Arbeitskräftegewinnung und -bindung, die Prozessoptimierung/Nutzung der Arbeitskräfte in KMU, Qualifizierung von Arbeitskräften sowie die Befähigung von KMU in NewWork-Konzepten oder Social-Corporate-Responsibility weiterentwickelt. Damit wird zum einen die nachhaltige Entwicklung der KMU gewährleistet und zum anderen werden Menschen, die bisher schwierig in den Arbeitsmarkt integriert werden konnten, unterstützt. Damit werden die strategischen Ziele 5 (Stärkung und Zukunftssicherung der KMU-Strukturen in allen Branchen in der Region), 8 (bedarfsgerechte Steigerung des Wissens- und Bildungsniveaus in der Region), 11 (innovative Bewältigung der sich aus dem demografischen Wandel und der ländlichen Struktur ergebenden Herausforderungen), 12 (bestmögliche Integration von geflüchteten Menschen und von EU-Zuwanderern in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt) umgesetzt. Die RHS betont weiterhin, dass die Zusammenarbeit mit den Niederlanden in vielen Bereichen sinnvoll ist. Die Grenznähe kann genutzt und innovative, in den Niederlanden erfolgreiche Ansätze (bspw. NewWork-Konzepte) übernommen werden[6]. Beide Handlungsfelder führen dazu, dass sowohl in der Wirtschaftsstruktur als auch in den KMU resilientere Strukturen aufgebaut werden. Damit sind diese weniger anfällig für Krisen wie die Corona-Pandemie und erholen sich schneller von solchen.

Regionale Innovationsstrategie Niedersachsen (RIS3)

Die Regionale Innovationsstrategie Niedersachsen definiert neun Leitbilder, die die strategische Vision Niedersachsens abbilden. Das Zukunftskonzept Ems-Vechte stärkt alle diese Leitbilder. Mit dem Handlungsfeld „regionale Innovationsfähigkeit“ werden Projekte gefördert, die die Unternehmen und Arbeitnehmer:innen für den Einsatz von neuen Technologien sensibilisieren und darin ausbilden. Das Leitziel der Region Ems-Vechte ist es, eine der innovativsten Regionen in Deutschland zu werden. Durch Projekte werden die Innovationskapazitäten der KMU und Handwerksunternehmen aktiviert (u. a. durch die Leitprojekte „Zentrum für Digitalisierung“ und „Optimierung des Arbeitsprozesses zum effektiven Einsatz von Arbeitnehmer:innen in KMU“). Außerdem wird die Stärkung der Gründungskultur im Laufe der För-

[5] RHS, Seite 6,7
[6] RHS, Seite 9

derperiode eine zentrale Rolle spielen. Die ländlichen Innovationssysteme werden u. a. durch Projekte wie dem „Aufbau eines Innovationsclusters „Energie“ in Kombination mit einem Wasserstoff Informations- und Technologiezentrum“ gestärkt. Zudem wird das Leitbild „Ökologisch verantwortlicher Strukturwandel“ vorangetrieben. Durch den Aufbau eines Clusters werden ebenfalls der Technologietransfer sowie das Kompetenzfeld Energiewirtschaft gestärkt. Die grenzübergreifende Zusammenarbeit wird u. a. durch den Einbezug von EUREGIO und EDR in den Projekten bestärkt. Die Steigerung des Fachkräfteangebots und Themen wie Diversity und Chancengleichheit für Innovation werden konkret durch die Projekte „Campus Berufliche Bildung“, „Steigerung der Grundgesamtheit der Arbeitnehmer:innen“ oder „Zentrum für Digitalisierung“ vorangetrieben.[7]

10 Beschreibung erster Leitprojekte

In den Handlungsfeldern wurden insgesamt fünf Leitprojekte ausgearbeitet. Die Inhalte wurden in Vertiefungsgesprächen mit den Kooperationspartnern definiert. Bei den folgenden Darstellungen der Projekte handelt es sich um stark gekürzte Zusammenfassungen. Die Inhalte der Projekte wurden bereits detaillierter ausgearbeitet. Alle Projekte basieren auf den Potenzialen der Region und nutzen bestehende Strukturen (z. B. Nutzung von bestehenden Infrastrukturen oder Netzwerken). Alle Projekte dienen dazu die Querschnittsziele zu stärken und lassen sich den Interventionsbereichen von ESF+ und EFRE zuordnen. Zwischen den Leitprojekten gibt es Überschneidungen und sich gegenseitig verstärkende Synergien.

Die Leitprojekte befinden sich zurzeit im Planungsstatus und sind aktuell nicht auf Förderfähig- und -würdigkeit geprüft. Zudem liegen noch keine verbindlichen Finanzierungszusagen vor.

[7] RIS3 S. 13 f

Leitprojekt: Zentrum für Digitalisierung (Regionale Innovationsfähigkeit)
Kooperationspartner: IT.Emsland, Grafschafter TechnologieZentrum
Ziel(e) des Projekts: Sensibilisierung der Führungskräfte und der Mitarbeiter:innen von KMU für digitale Anwendungen. Die Mitarbeiter:innen der KMU sind zum Einsatz digitaler Technologien geschult.
Zielgruppe des Projekts: kleine/junge Unternehmen, die keine Möglichkeit haben, digitale Tools selbst in ihrem Betrieb zu implementieren sowie Unternehmensgründer:innen
Kurzbeschreibung: Die bestehenden Angebote zum Thema „Digitalisierung“ werden in Tiefe und Breite ausgebaut, um KMU bei der Implementierung digitaler Tools zu unterstützen und zielgenaue Befähigungs- und Schulungsangebote zur Verfügung zu stellen. Rückgrat dafür bilden das it.emsland sowie das Grafschafter TechnologieZentrum.
Umsetzungsschritte:

- Ergänzend zur der technischen und Ausbildungsinfrastruktur in Lingen wird in Nordhorn am Grafschafter TechnologieZentrum eine niedrigschwelligere Dependance aufgebaut. Die benötigte Infrastruktur wird definiert und geschaffen. Es wird definiert, wie die Angebote auch in das nördliche Emsland transportiert werden können.
- Am Standort Nordhorn wird eine Stelle geschaffen, die entsprechend der Arbeit des it.emsland die Unternehmen in der Grafschaft Bentheim unterstützt.
- Die Unterstützungsangebote an beiden Standorten werden erweitert. Neben der Befähigung und Schulung der Führungsebene (Fokus von it.emsland) werden vor allem die Themen der Digitalisierung an die Belegschaft vermittelt, um Innovationen in Unternehmen zu mobilisieren. Wichtig ist es, dazu u. a. Mentor:innen/Antreiber:innen in der Belegschaft zu identifizieren.
- Die Effekte werden evaluiert (z. B. Digitalisierungsschritte und ggf. investive Maßnahmen aufgrund der Unterstützungsleistung) und angepasst.

Zeitplanung:

Kostenschätzung: ca**.** 200.000 Euro für Investitionen in digitale Technologien im GTZ, ca. 100.000 Euro pro Jahr für eine VZÄ am Standort Nordhorn

Leitprojekt: **Aufbau eines Innovationsclusters „Energie“ in Kombination mit einem Wasserstoff Informations- und Technologiezentrum „HITeC“ (Hydrogen Information and Technology Center)** (Regionale Innovationsfähigkeit)

Kooperationspartner: Energy Hub Emsland, H2 Region Emsland, Energieeffizienzagentur Emsland MEMA- Netzwerk, Kunststoff-Netzwerk

Ziel(e) des Projekts: KMU erarbeiten integrierte und branchenübergreifende, technologieorientierte Lösungen im Bereich Energie. In die Wertschöpfungskette „Wasserstoff“ werden weitere KMU und Start-ups eingebunden und in der Anwendung der Technologien geschult.

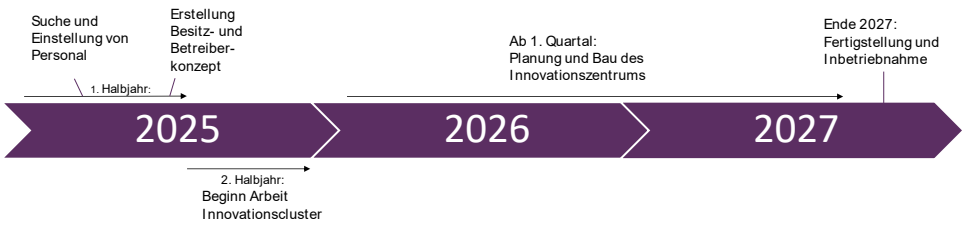
Zielgruppe des Projekts: KMU

Kurzbeschreibung: Die Wasserstoff-Leuchtturmregion Emsland hat mit vielen großindustriellen Projekten deutschlandweit einmalige Chancen für KMU, sich in diesem neuen Feld der Energiewirtschaft zu platzieren. Das geplanten Wasserstoff Informations- und Technologiezentrum „HITeC“ bietet dabei die physische Infrastruktur, um die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsfelder voranzutreiben. Für eine optimale Integration der regionalen Unternehmen benötigt es aber „mehr“ als nur ein Gebäude: in einem mehrstufigen Prozess sollen Unternehmen mit Hilfe eines Coachings sowie geeigneter Vernetzung zu den zahlreichen Wasserstoffakteuren von der Idee bis zum fertigen Produkt begleitet und somit „fit“ für den Transformationsprozess zur Wasserstoffwirtschaft gemacht werden.

Umsetzungsschritte (das Projekt wird in vier Schritte gegliedert):

- 1. Individuelle Vermittlung des Basiswissens z. B. zum Thema Wasserstoffwirtschaft, die Zieldefinition des Unternehmens sowie eine Identifizierung erster Anknüpfungspunkte des Unternehmens an die Thematik.
- 2. Entwicklung konkreter Ansätze zusammen mit dem Unternehmen und Erstellung von Projektskizzen. Dies kann neben der Nutzung von Wasserstoff im eigenen Unternehmen insbesondere die Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten beinhalten.
- 3. Grobe Marktsondierung sowie Vernetzung mit relevanten Partnern.
- 4. Konkrete Projektausarbeitung, Kontaktaufnahme zu Fördermittelgebern und Initiierung des Projekts.

Zeitplanung:



Kostenschätzung: Eine Kostenschätzung kann zu diesem Zeitpunkt noch nicht vorgenommen werden.

Leitprojekt: Realisierung des Campus Berufliche Bildung (Reg. Innovationsfähigkeit)
Kooperationspartner: Berufsschulen Grafschaft Bentheim, Abt. Schulen, Bildung und Kultur Landkreis Grafschaft Bentheim**,** Wirtschaftsvereinigung Grafschaft Bentheim, Kreishandwerkerschaft Grafschaft Bentheim, die Einbindung der Hochschule Osnabrück, Campus Lingen, Grafschafter TechnologieZentrum ist avisiert.
Ziel(e) des Projekts: Stärkung der Berufliche Bildung; Es werden neue Ausbildungsgänge und neue Methoden zur Aus- und Weiterbildung im engeren Dialog mit den regionalen Unternehmen entwickelt und im Campus eingesetzt.
Zielgruppe des Projekts: bestehende Zielgruppen der Berufsschulen (Schüler:innen insb. aus Handwerk, IT, Kaufleute) und junge Menschen von außerhalb der Region.
Kurzbeschreibung: Zur Stärkung der beruflichen Bildung, insbesondere in den neuen Technologiefeldern, wird der der Campus Berufliche Bildung (CBB) in Nordhorn realisiert. Dieses Konzept wird perspektivisch auf die gesamte Region (u. a. in Papenburg) ausgedehnt. Eine Verknüpfung mit dem Campus Lingen der HS Osnabrück ist geplant.
Umsetzungsschritte:

- Das Konzept zur Realisierung des Berufsschulcampus wird fertiggestellt und umgesetzt.
- Einstellung eines:r Manager:in zur Koordinierung der Projekte und der Scouts (2023)
- Umsetzung des Konzeptes „Selbstlernzentrum“
- Etablierung des angedachten Innovationszentrums mit fachlicher Begleitung (ab 2025).
- Etablierung eines Ausbildungs- und Weiterbildungsscouts zur permanenten Weiterentwicklung der Ausbildungs- und Weiterbildungskonzepte unter laufender Einbindung der regionalen Unternehmen. Dabei werden als Alleinstellungsmerkmal der Region vor allem neue Berufsbilder in neuer Form (Leben, Arbeiten, Wohnen an einem Ort) ausgebaut.
- Erarbeitung eines Konzeptes zur besseren Vernetzung zwischen Unternehmen und der beruflichen Bildung insbesondere zum Thema Digitalisierung/Automatisierung, um eine frühzeitige Ausrichtung der Ausbildung auf Zukunftsthemen zu gewährleisten.
- Überführung geeigneter Maßnahmen an die Berufsbildenden Schulen in Papenburg (2025).

Zeitplanung:

Kostenschätzung: ca. 320.000 Euro Personal- und Sachkosten pro Jahr, ab 2025 ca. 400.000 Euro Personal- und Sachkosten pro Jahr.

Leitprojekt: Steigerung der Grundgesamtheit der Arbeitnehmer:innen (Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe)

Kooperationspartner: Agentur für Arbeit, Jobcenter, EUREGIO, Netzwerk IQ, Ausländerbehörden, Deutsche Botschaft

Ziel(e) des Projekts: Mobilisierung der stillen Arbeitskräftereserve, Gewinnung von Arbeitnehmer:innen außerhalb der Region Ems-Vechte (national und international)

Zielgruppe des Projekts: KMU (Branchen werden innerhalb des Konzeptes definiert)

Kurzbeschreibung: Es wird ein Konzept zur Unterstützung der Unternehmen bei ausländischer und überregionaler Arbeitskräfteakquise erstellt. Wichtig ist zudem die Integration von Frauen sowie Personen mit Flucht- und Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt.

Umsetzungsschritte:

- Beauftragung eines Dienstleisters zur Durchführung einer Workshopreihe mit regionalen Akteur:innen zu bisherigen Erfolgen und Misserfolgen zu erfolgten Integrationsmaßnahmen, z. B. die Integration von portugiesischen Arbeitskräften in der Textilindustrie in Nordhorn (hier wurde ein soziales Umfeld geschaffen).
- Zusammen mit Unternehmen werden erste Branchen und Zielländer (z. B. Länder mit Fachkräfteüberschuss in den definierten Bereichen und Deutschaffinität) definiert. Es werden die Prozesse und Maßnahmen besprochen (beispielsweise über Stipendien).
- In dem Konzept wird konkret beschrieben, was getan werden muss, um die Menschen langfristig zu binden und zu integrieren. Mögliche Maßnahmen sind die Gründung einer Fachkräfteagentur, die Dienstleistungen für Betriebe anbietet (Begleitung der Integrationsprozesse mit Servicepaketen für die gesamte Familie).
- Auf Basis der Ergebnisse wird ein mögliches Folgeprojekt beschreiben und geplant (inkl. Personalressourcen)

Zeitplanung:

Kostenschätzung: 100.000 Euro für die Beauftragung eines Dienstleisters zur Durchführung der Workshops, Beschaffung Informationen, Befragung von Unternehmen sowie Konzepterstellung

Leitprojekt: Optimierung des Arbeitsprozesses zum effektiven Einsatz von Arbeitnehmer:innen in KMU (Wandel der Arbeitswelt, Chancengleichheit und gesellschaftliche Teilhabe)

Kooperationspartner: Wirtschaftsförderungen und Jobcenter der Landkreise, HWK und IHK

Ziel(e) des Projekts: Produktivitätssteigerung in KMU

Zielgruppe des Projekts: KMU des verarbeitenden Gewerbes

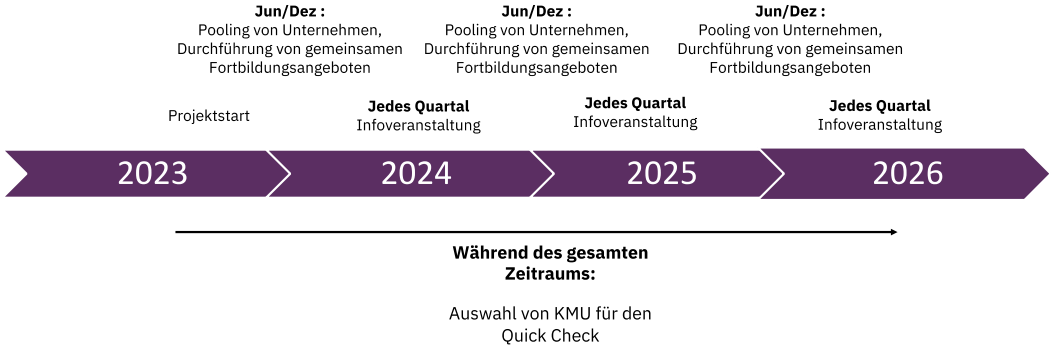
Kennzahlen:

Kurzbeschreibung: In diesem Projekt werden Beratungsdienstleistungen für Unternehmen angeboten. Ziel ist es, dass die Prozesse so optimiert werden, dass vorhandene Ressourcen bestmöglich genutzt werden. Das Projekt wird eine Kombination aus Personal- (u. a. werden Hilfskräfte geschult, um Fachkräfte in bestimmten Bereichen zu entlasten) und Organisationsentwicklung sein.

Umsetzungsschritte:

- Erstellung einer Richtlinie zur Förderung von Unternehmenscheck und der Realisierung betrieblichen Umsetzungsprojektes (Förderquote je Projekt 50 %, Rest betriebliche Eigenmittel) durch die Wirtschaftförderungen der LK Emsland und Grafschaft Bentheim
- Es wird ein Budget (175.000,00 €) für eine noch zu konzipierende, am Bedarf orientierte (Arbeitstitel) „Unternehmensberatung für KMU“ zur Verfügung gestellt. Dieses Budget wird von den Wirtschaftsförderungen der Landkreise verwaltet. Für die Zielgruppe werden Quick Checks (3 Tage) zur Prozessoptimierung angeboten.
- Zudem werden Umsetzungsprojekte durch die Expert:innen aus Unternehmensberatungen angeboten (ca. 10 Beratertage) je Unternehmen. Die HR-Expert:innen setzen sich dabei mit mehreren Unternehmen auseinander (Pooling).

Zeitplanung:



Kostenschätzung: ca. 200.000 Euro: Budget für drei Quick Check für KMU aus der Region Ems-Vechte (Kostenbeitrag je Betrieb 25 %). Übernahme der Kosten in Höhe von 3.000 Euro (abzügl. Kostenbeitrag von 25 % = 750 Euro) je Quick Check sowie Budget für ein Umsetzungsprojekt je Monat (Übernahme der Kosten in Höhe von 10.000 Euro (abzügl. Kostenbeitrag von 25 % = 2.500 Euro)) und Kosten für Marketing inkl. Informationsveranstaltung.

11 Nachhaltigkeit der Strukturen und Finanzierungen

Nachhaltigkeit spielt nicht nur auf der inhaltlichen Ebene, sondern auch bei den Strukturen und der Finanzierung eine wichtige Rolle. In der Zukunftsregion Ems-Vechte wird durch eine Bündelung von finanziellen Ressourcen, Knowhow und Kompetenzen aus der Region die Bearbeitung komplexer Probleme ermöglicht. Diese Zusammenarbeit ist nachhaltig, mit einem schlanken und funktionsfähigen Organisationsmodell sowie langfristig wirkenden Finanzierungsstrukturen und Projekten.

Nachhaltigkeit des Regionalmanagements und der Steuerungsgremien

In der Förderperiode wird der Eigenanteil zu 70 Prozent vom Landkreis Emsland und zu 30 Prozent vom Landkreis Grafschaft Bentheim übernommen. Eine Fortführung des Regionalmanagements oder ähnlicher Strukturen wird nach Ablauf der Förderperiode von den Landkreisen angestrebt, um ein langfristiges Wirken über den Zeitraum 2022 bis 2028 hinaus zu gewährleisten und die Wettbewerbsfähigkeit der Region fortlaufend zu stärken. Zur regelmäßigen Überprüfung der Wirkung und ggf. Nachsteuerung werden Evaluierungsmaßnahmen (Halbjahres- und Endevaluation) durchgeführt. Diese werden auch nach Ablauf der Förderperiode im dreijährigen Rhythmus durchgeführt.

Durch die Zusammenarbeit der regionalen Akteur:innen in der Steuerungsgruppe, der Koordinierungsgruppe oder innerhalb der Projekte wird das Vertrauen weiter gestärkt und weitere Kooperationen ermöglicht. Strategisches Leitbild für die prozessuale Gestaltung einer möglichst hohen Zielerreichung ist der integrative Ansatz, der alle Stakeholder auf Augenhöhe einbindet. Knowhow wird gebündelt, Kapazitäten gespart, Synergien geschaffen und Doppelstrukturen durch regelmäßigen und institutionalisierten Austausch nachhaltig vermieden. Durch die Fördermittel aus der EU und vom Land Niedersachsen werden Anschubinvestitionen ausgelöst, die weitere Investitionen und Maßnahmen auslösen, so dass der gewünschte Hebel erkennbar wird. Durch die zentrale Steuerung des Regionalmanagements und die transparente Auswahl der Projekte über ein Scoring kann die Entwicklung der Region Ems-Vechte zielgerichtet gesteuert werden.

Das Organisationsmodell mit der Koordinierungsgruppe zwischen Regionalmanagement und Steuerungsgruppe führt dazu, dass nachhaltig mit den begrenzten zeitlichen Ressourcen der Akteur:innen umgegangen wird. So werden die Zusammenarbeit und die Entscheidung über

komplexe Sachverhalte kreisübergreifend nachhaltig gewährleistet. Durch das gestärkte Vertrauen in die Zusammenarbeit wird die Wettbewerbsfähigkeit der Region Ems-Vechte gestärkt.

Auf einer Website werden transparent die Erfolge der Umsetzung des Zukunftskonzeptes dargestellt, die aktuellen Projekte sowie die Förderbedingungen und zentralen Akteur:innen und Ansprechpartner:innen können eingesehen werden. Die Website motiviert Akteur:innen aus Wirtschaft, Kommunen und Zivilgesellschaft, eigene Projektideen zu entwickeln oder aus bestehenden Projekten zu lernen. Die geplante Veranstaltungsreihe des Regionalmanagements führt zu einer verstärkten, nachhaltigen Vernetzung der Akteur:innen und zur Ideenfindung neuer Projekte und neuen Impulsen in laufenden Projekten.

Nachhaltigkeit der Projekte

Bei der Auswahl von Projekten wurde darauf geachtet, dass diese auch nach der Förderperiode fortgeführt werden können. Dies ist im Scoring zur Auswahl der Projekte berücksichtigt. Zudem werden durch das Zukunftskonzept und die Umsetzung der Projekte übergeordnete Ziele (u. a. Querschnittsziele und DNSH-Prinzip der EU bzw. des Landes Niedersachsen, die Ziele der regionalen Handlungsstrategie sowie der Regionalen Innovationsstrategie Niedersachsens) umgesetzt, die auch nach Ablauf der Förderperiode wirken. Die Ziele werden ebenfalls bei der Auswahl der Projekte mit Hilfe des Scorings beachtet. Durch das Knowhow der ausgewählten Vertreter:innen in der Koordinierungsgruppe (u.a. die Gleichstellungsbeauftrage und die/der Klimaschutzmanager:in) werden die Querschnittsziele bei der Planung von organisatorischen, personellen und administrativen Belangen mit einbezogen.

12 Berücksichtigung der Querschnittsziele im Rahmen der Konzeption und Umsetzung

Die Querschnittsziele „Gute Arbeit“, „Nachhaltige Entwicklung“, Chancengleichheit“, „Gleichstellung und Nichtdiskriminierung“ wurden/werden auf allen Ebenen beachtet und umgesetzt (Erstellung des Konzeptes, Umsetzung des Konzeptes (Regionalmanagement, Projektauswahl) sowie der Evaluation. Zudem wird bei investiven Vorhaben ab 200.000 Euro das „Do-No-Significant-Harm-Prinzip“ beachtet.

Erstellung des Konzeptes

Bei der Erstellung des Konzeptes wurden regionale Akteur:innen und Gremien mit einbezogen. Wenn möglich wurden Akteur:innen paritätisch ausgewählt. Bei den Expert:innengesprächen wurde u. a. explizit auch mit Geschäftsführerinnen gesprochen. Zudem wurde mit Organisationen gesprochen, die für das Thema Gleichstellung und Integration/Inklusion zuständig sind und deren Meinung mit aufgenommen (u.a. Koordinierungsstelle Frauen & Wirtschaft Landkreis Emsland, LEBENSHILFE Nordhorn). Auch mit dem Leitfaden für die Expert:innengespräche wurden die Querschnittsziele abgedeckt. Es wurde u. a. gefragt:

- Nutzen Sie in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf?
- Haben Sie ein spezielles Programm zur Förderung von „Frauen in Führungspositionen“?
- Haben Sie als Unternehmen ein Integrations-/Inklusionskonzept?
- Arbeiten Sie an Konzepten zur CO_2-Neutralität Ihres Unternehmens oder auch Ihrer Region?
- Haben Sie als Unternehmen ein Nachhaltigkeitskonzept?

In der vorläufigen Koordinierungsgruppe, die die Konzepterstellung begleitet hat, wurde ebenfalls auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis geachtet. In der Analyse (Standortvergleich) wurden Daten zu geschlechterspezifischen Anstellungsverhältnissen ausgewertet und beurteilt. Alle erarbeiteten Materialien sowie das Zukunftskonzept wurden in genderneutraler, inklusiver und diskriminierungsfreier Sprache geschrieben. Bei jedem Termin wurde abgewogen, ob dieser online oder vor Ort stattfindet, um unnötige Fahrten zu vermeiden und sowohl Nachhaltigkeit als auch Flexibilität für die Teilnehmer:innen zu gewährleisten.

Umsetzung des Konzeptes

Steuerungsgruppe/Koordinierungsgruppe

Zur Umsetzung des Konzeptes sind die Steuerungs- und die Koordinierungsgruppe zentrale Gremien. Diese Gremien werden, soweit möglich, paritätisch besetzt. Zudem werden auch Menschen mit Zuwanderungsgeschichte Mitglieder des Steuerungskreises sein. Eine Steuerung ist nicht möglich, wenn bestimmte Funktionen (Landrat/Landrätin) im Vordergrund stehen. In der Geschäftsordnung der Steuerungsgruppe wird festgelegt, dass bei der Benennung von Stellvertreter:innen auf Parität geachtet wird. Gleiches gilt für die Besetzung der Koordinierungsgruppe. Es wurden Akteur:innen in die Steuerungsgruppe integriert (Vertreter:innen Sozialverbände, Naturschutzverbände oder Gewerkschaften), um die Einhaltung der Querschnittsziele auf operativer Ebene zu gewährleisten.

Regionalmanagement

Im Regionalmanagement werden zwei Stellen geschaffen. Die Stellen werden diskriminierungsfrei ausgeschrieben und besetzt. Es wird auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis geachtet. Zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden flexible Arbeitszeitmodelle und mobiles Arbeiten (auch unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit) angeboten. Die Mitarbeiter:innen werden qualifikationsabhängig nach Tarifbindung (TVÖD) bezahlt. Zudem werden Personalentwicklungsmaßnahmen wie Fort- und Weiterbildungen, angeboten. Die Mitarbeiter:innen werden sowohl im Kreishaus Meppen als auch Nordhorn arbeiten. Dadurch wird ein transparentes und offenes Arbeitsverhältnis mit Mitarbeiter:innen beider Kreisverwaltungen ermöglicht. Die Kommunikation des Regionalmanagements ist genderneutral, nichtdiskriminierend, barrierefrei und transparent. Das gilt u. a. auch für die aufzubauende Website und die Veranstaltungsreihe. Bei der Einladung von Keynote-Speakern wird auf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis geachtet.

Projekte

Die Projekte werden von der Steuerungsgruppe anhand des Scorings ausgewählt. Dieses bewertet die Unterstützung der Querschnittsziele durch die Umsetzung der Projekte.
Es wird u. a. darauf geachtet, dass

- bei neu geschaffenen Stellen ein Gebot der Diskriminierungsfreiheit und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf getroffen werden und somit ein möglichst ausgewogenes Geschlechterverhältnis sowie Entgeltgleichheit herrscht.
- möglichst besondere Personengruppen in das Projekt integriert werden.
- Tarifbindung besteht.

- Menschen mit Zuwanderungsgeschichte Teil des Projektes sind und auf eine barrierefreie Sprache geachtet wird.

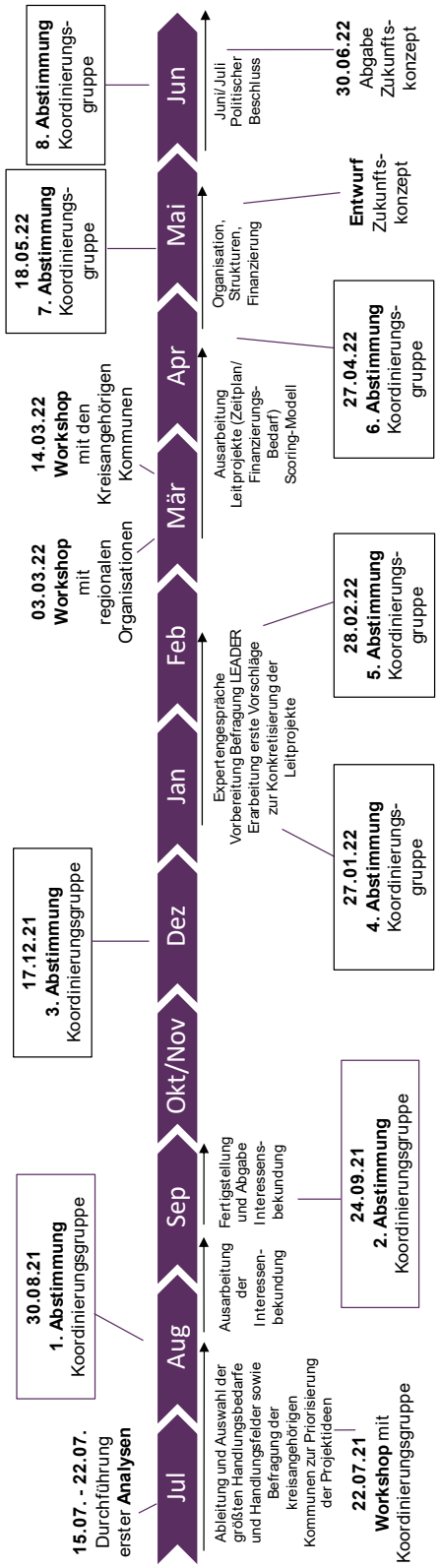
Zudem werden in der Region vorhandene (Infra-)Strukturen genutzt (z. B. bestehende Räumlichkeiten, Equipment und Netzwerke), um nachhaltig mit den vorhandenen Ressourcen umzugehen. Zudem greift bei investiven Projekten über 200.000 Euro das „Do-No-Significant Harm“ Prinzip. Bei der Auswahl der Projekte wird darauf geachtet, dass diese auch nach der Förderphase von 36 Monaten verstetigt werden können und somit langfristig und nachhaltig wirken.

Die ausgewählten Leitprojekte unterstützen konkret die Umsetzung der Querschnittsziele, durch den Ausbau erneuerbarer Energien, Weiterbildungsmöglichkeiten der Menschen in der Region, die Stärkung der digitalen Inklusion, die Integration von Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund in den Arbeitsmarkt, flexible und neue Ausbildungsmöglichkeiten oder die Qualifizierung von Hilfskräften und Unterqualifizierten. Durch die geplante Evaluation der Zielerreichung können Anpassungen vorgenommen werden, was einen nachhaltigeren Umgang mit Ressourcen gewährleistet.

Evaluation

In der Projektzeit und am Ende der Projektzeit werden das Wirken des Regionalmanagements und die Zielerreichung in den Projekten/durch die Projekte evaluiert. Für die (Halbzeit-)Evaluation werden u. a. online-Befragungen aller zentralen Akteur:innen (Zivilgesellschaft, WiSo-Partner:innen) und/oder Expert:innengespräche geführt. Bei der Auswahl der Akteur:innen wird darauf geachtet, dass hier sowohl Männer als auch Frauen, Menschen mit Zuwanderungshintergrund sowie weitere besondere Gruppen befragt werden. Insgesamt bietet die (Halbzeit-)Evaluation die Möglichkeit, Prozesse anzupassen und somit nachhaltiger zu arbeiten.

Abbildung 18: Zeitplan und Schritte zur Erstellung der Interessenbekundung und des Zukunftskonzeptes



ZUKUNFTSREGION EMS-VECHTE

Kofinanziert von der Europäischen Union

ZUKUNFTSREGIONEN IN NIEDERSACHSEN

Expertengespräche im Rahmen der Erstellung des Zukunftskonzepts Ems-Vechte

Name	Firma
Frau Jutta Lübbert, Herr Klaas Johannik	Wirtschaftsvereinigung der Grafschaf-Bentheim e.V.
Frau Inge Otten	Alwin Otten GmbH
Herr Thomas Kolde	LEBENSHILFE Nordhorn
Herr Rüdiger Köhler	Georg Utz GmbH
Herr Dirk Lüerßen	Wachstumsregion Ems-Achse e.V.
Herr Ingmar Ickerott	Hochschule Osnabrück
Herr Rene Duvenage	Agentur für Arbeit Nordhorn
Herr Dieter Barlage	Barlage GmbH
Herr Holger Feikes	MEMA - Metall- und Maschinenbaunetzwerk
Herr Dr. Andreas Mainka	MAINKA BAU GMBH & CO. KG
Frau Silke Kamps	Rofa Bekleidungswerk GmbH & Co. KG
Frau Mechthild Weßling	Wirtschaftsverband Emsland
Frau Vera Butterweck-Kruse	Butterweck Rundholzlogistik GmbH & Co.
Frau Susanne Mertz	Koordinierungsstelle Frauen& Wirtschaft LK Emsland
Frau Heike Dorenz	Grafschafter TechnologieZentrum GmbH
Herr Matthias Ricken	Kreishandwerkerschaft Emsland Mitte-Süd
Herr Hermann Schmitz, Herr Pascal Albers	Kreishandwerkerschaft Aschendorf-Hümmling
Herr Sascha Wittrock	Kreishandwerkerschaft Grafschaft Bentheim
Frau Vera Goldschmidt	Goldschmidt GmbH
Frau Heidi Ricke	Emsland GmbH
Frau Maria Borgmann	Wasserbau Hölscher GmbH
Herr Franz-Josef Paus	Hermann Paus Maschinenfabrik GmbH
Herr Wolfgang Wesselink	Neuenhauser Maschinenbau GmbH
Herr Holger de Vries	Schulleiter gewerbl. Berufsbildende Schulen Nordhorn
Herr Ulrich Boll	Georg Boll GmbH & Co.KG
Frau Nicole Verlage	DGB Region (OS-EL-GB)
Hanna Clara Wiegmann	NABU Landkreise Emsland und Grafschaft Bentheim

Workshop kreisangehörige Kommunen (14.03.2022)

Helmut Höke	Bürgermeister Gemeinde Geeste
Andreas Kaiser	Bürgermeister Gemeinde Salzbergen
Martin Müller	Wirtschaftsförderer Gemeinde Twist
Hermann Wocken	Bürgermeister Samtgemeinde Dörpen
Klaus Schröder	Hauptamtsleiter Samtgemeinde Freren Hauptamtsleiter
Dieter Pohlmann	Erster Samtgemeinderat, Samtgemeinde Herzlake
Matthias Lühn	Bürgermeister Samtgemeinde Lengerich
Christoph Hüntelmann	Bürgermeister Samtgemeinde Nordhümmling
Stefan Sändker	Dezernent Samtgemeinde Spelle
Jürgen Lenzing	Wirtschaftsförderer Stadt Haren (Ems)
Werner Schräer	Bürgermeister Stadt Haselünne
Dieter Krone	Bürgermeister Stadt Lingen
Alexander Kassner	Wirtschaftsförderer Stadt Meppen
Hermann Wessels	Erster Stadtrat Stadt Papenburg
Tobias Jung	Zentrale Dienste, Samtgemeinde Neuenhaus
Manfred Windhaus	Bürgermeister Samtgemeinde Schüttorf
Hajo Bosch	Bürgermeister Samtgemeinde Uelsen
Thomas Berling	Bürgermeister Stadt Nordhorn

Zudem wurden alle kreisangehörigen Kommunen über eine online Umfrage eingebunden.

Workshop regionale Akteur:innen (03.03.2022)

Institution	Name	Position	Teilnahme
• Agentur für Arbeit Nordhorn (Arbeitsamtsbezirk EL-GB)	Rene Duvinage	Vorsitzender der Geschäftsführung	ja
• DGB-Region Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim	Nicole Verlage	Geschäftsführerin	ja
• Gewerbliche Berufsbildende Schulen Nordhorn	Holger de Vries	Schulleiter	ja
• Handwerkskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim	Peter Beckmann	Geschäftsführer Betriebsberatung und Strukturförderung	ja
• Hochschule Osnabrück, Fakultät Management, Kultur und Technik	Prof. Dr. Ingmar Ickerott	Dekan	ja
• Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim	Frank Hesse	Geschäftsbereichsleiter (Mitglied der Geschäftsführung)	ja
• Kreishandwerkerschaft Aschendorf Hümmling	Hermann Schmitz	Geschäftsführer	ja
• Kreishandwerkerschaft Emsland Mitte-Süd	Matthias Ricken	Geschäftsführer	ja
• Kreishandwerkerschaft Grafschaft Bentheim	Sascha Wittrock	Geschäftsführer	ja
• Landkreis Emsland	Marc-André Burgdorf, Michael Steffens, Ralf Wellmer	Landrat, Dezernent, Projektleiter Zukunftsregion	ja
• Landkreis Grafschaft Bentheim	u. a. Ralf Hilmes	Abteilungsleiter Wirtschaftsförderung	ja
• Wirtschaftsverband Emsland e.V.	Mechtild Weßling	Geschäftsführerin	entschuldigt
• Wirtschaftsvereinigung der Grafschaft Bentheim e.V.	Jutta Lübbert	Geschäftsführerin	entschuldigt

Vertiefungsgespräche zu den (Leit-)Projektideen

- Aufbau eines Innovationsclusters „Energie“ in Kombination mit einem Wasserstoff Informations- und Technologiezentrum „HITeC“ (Hydrogen Information and Technology Center) mit Tim Husmann vom Energy Hub Emsland, Dr. Thorsten Heilker vom Kunststoffnetzwerk und Holger Feikes vom MEMA Netzwerk
- Zentrum für Digitalisierung mit Heike Dorenz vom GrafschafterTechnologieZentrum und Michael Schnaider vom it.emsland
- Realisierung des Campus Berufliche Bildung
  mit Thomas Kliemt, Abteilungsleitung Abt. Schulen, Bildung und Kultur Grafschaft Bentheim
- Optimierung des Arbeitsprozesses zum effektiven Einsatz von Arbeitnehmer:innen in KMU und Steigerung der Grundgesamtheit der Arbeitnehmer:innen mit Valentin Drechsler, Grafschafter Jobcenter und Stefan Kley, Fachbereich Arbeit, Landkreis Emsland