

Ergebnisblatt #04

WiGe NRP-Umsetzung auf
kantonaler Ebene



Kantonsübergreifende Projekte

INHALT

1. Informationen zur Veranstaltung	2
2. Programm & Ziele	3
Programmpunkte	3
Ziele der vierten Sitzung	3
3. Progetto «San Gottardo»	3
Progetto San Gottardo: das Herz der Alpen im Zentrum Europas	3
Erfolgsfaktoren im Projekt «San Gottardo»	4
4. Kantonsübergreifende Projekte im Rahmen der NRP	5
Grundlegendes	5
Nutzen und Eignung	6
Hindernisse bei kantonsübergreifenden Projekten	6
Förderung von kantonsübergreifenden Projekten	7
Aufbau- und Konzeptionsphase	7
Projektphase	9
Finanzierung von überkantonalen Projekten	9
Schlussfolgerungen	9
5. Austauschfenster	10
Evaluation der kantonalen NRP-Umsetzungsprogramme	10
6. Praxisfenster	10
Effiziente Gemeinden als Faktor der wirtschaftlichen Entwicklung	10
7. Literaturtipps	11
8. Besondere Hinweise	11
Zukünftige Arbeitsthemen der WiGe «Kantone»	11
Inputs durch die Regionalpolitik Fachstellenkonferenz	12

Ergebnisblatt

Dieses Ergebnisblatt hat den Stellenwert eines aufgearbeiteten und bearbeiteten Protokolls. Es soll den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Wissensgemeinschaft helfen, wichtige Ideen, Gedanken, und Arbeitsschritte festzuhalten, ist aber klar als Teil eines noch nicht abgeschlossenen Arbeitsprozesses zu verstehen. Alle Seiten werden deshalb mit einem «work in progress»-Stempel gekennzeichnet.

Das Ergebnisblatt macht das in den Wissensgemeinschaften erarbeitete Wissen der gesamten Regionalentwicklungs-Community zugänglich. Es richtet sich somit an alle Akteurinnen und Akteure im Regionalentwicklungsbereich, die Interesse an den im Ergebnisblatt behandelten Themen haben.

1. INFORMATIONEN ZUR VERANSTALTUNG

Wissensgemeinschaft (WiGe) «NRP-Umsetzung auf kantonaler Ebene»

Typ der Veranstaltung

Wissensgemeinschaft, 4. Sitzung

Ort & Datum

Kloster Fischingen (TG), 19. Mai 2009

Kontakt

Johannes Heeb (johannes.heeb[at]regiosuisse.ch)

Teilnehmende

Sebastian Bellwald, regiosuisse
Danielle Baumgartner, Amt für Wirtschaft, Kanton St. Gallen
Michael Cafilisch, Amt für Wirtschaft und Tourismus, Kanton Graubünden
Stefanie Keller, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kanton Thurgau
Harald Lang, Volkswirtschaftsdepartement, Kanton Schwyz
Véronique Martrou, Département de l'économie, Etat de Vaud
Jean-Daniel Mudry, Projektleiter «San Gottardo»
Christian Raab, Volkswirtschaftsdirektion, Kanton Uri

Ergänzt durch Inputs der Regionalpolitik Fachstellenkonferenz (RPFK) vom 30. Juni und 1. Juli 2009.

Download des Dokuments

www.regiosuisse.ch/download/regiosuisse-publikationen/

Sprachen

Die Ergebnisblätter der regiosuisse-Wissensgemeinschaften erscheinen auf Deutsch und Französisch.

Titelbild

Kreuzgang des Klosters Fischingen, Foto K. Conradin



Teilnehmende der Wissensgemeinschaft «NRP-Umsetzung auf kantonaler Ebene» am 19. Mai 2009 in Fischingen (TG).



2. PROGRAMM & ZIELE

Programmpunkte

- **Begrüssung und Präsentation von Arbeitsmethodik und Arbeitsform:** regiosuisse-Wissensgemeinschaften bieten die Möglichkeit, praxisnahes und konkretes Wissen, Erfahrungen und Strategien zur Regionalentwicklung und zur Neuen Regionalpolitik (NRP) auszutauschen und aufzuarbeiten.
- **Arbeitsblock 1:** Kantonsübergreifende Projekte. Inputreferat durch Jean-Daniel Mudry, Projektleiter «San Gottardo» und anschliessende Diskussion in Kleingruppen.
- **Arbeitsblock 2:** Fortsetzung der Diskussion vom Morgen zu kantonsübergreifenden Projekten.
- **«Austauschfenster»:** Offener Austausch von Problemen, Erfahrungen, Ideen, Instrumenten und Methoden.
- **«Praxisfenster»:** Praxisfenster über das Projekt «Effiziente Gemeinden als Faktor der wirtschaftlichen Entwicklung der Region Frauenfeld» durch Heinz Egli, Regio Frauenfeld. Das Praxisfenster bietet die Möglichkeit, ein NRP-Projekt konkret zu analysieren, Erfolgsfaktoren zu identifizieren, Probleme zu diskutieren und Fragen zu beantworten.

Ziele der vierten Sitzung

- Sammlung von Erfahrungen zu kantonsübergreifenden Projekten im Rahmen der NRP.
- Erstellung einer kurzen Anleitung (in Form des Ergebnisblattes) zu den wichtigsten Aspekten bei kantonsübergreifender Zusammenarbeit und kantonsübergreifenden Projekten.

3. PROGETTO «SAN GOTTARDO»

Progetto San Gottardo: das Herz der Alpen im Zentrum Europas

Das Projekt «San Gottardo» ist ein Gemeinschaftsprojekt der Kantone Uri, Tessin, Wallis und Graubünden. Die vier Kantone wollen gemeinsam das Gebiet um den Gotthard zu einem zusammenhängenden Lebens- und Wirtschaftsraum entwickeln. In einem Kreis von Flüelen bis Bellinzona und von Brig bis Flims soll ein Raum entstehen, der seiner Bevölkerung, seiner Wirtschaft und seinen Gästen eine attraktive Zukunft bietet. «San Gottardo» ist das derzeit grösste und ehrgeizigste Projekt seiner Art in der Schweiz. Deshalb unterstützt auch der Bund dieses Programm im Rahmen der NRP. Die vier Kantone haben eine Zukunftsstrategie erarbeitet, um das Gotthard-Gebiet zu entwickeln und zu gestalten. Sie nehmen gemeinsam über geografische, politische, sprachliche und kulturelle Barrieren hinweg die Verantwortung für diesen neu entstehenden Raum wahr. Das macht «Regio San Gottardo» zu einem Pionierprojekt, das auch als Modell für die Entwicklung anderer Regionen dienen kann.

Ausgangspunkt für das Projekt war, dass die Gotthard-Kantone ihre gemeinsamen Interessen entdeckten. Die vier Gebiete – das Urserental und Uri, die Leventina, das Riviera- und das Bleniotal im Tessin, die Surselva in Graubünden und das Goms im Wallis – sind alle strukturschwache, alpine Zonen, die seit längerem unter Beschäftigungsrückgang und Abwanderung leiden. Die vier Talschaften sind zwar durch Pässe verbunden und berühren sich am Gotthard – Kooperationen über die Pässe und die Kantonsgrenzen hinaus gab es bis anhin kaum.

Der neue Basistunnel am Gotthard wird in wenigen Jahren für das Gebiet neue Verhältnisse schaffen: Die Anbindung an die grossen Zentren und die Touristenströme wird schwieriger. Die Gebiete am Gotthard müssen sich deshalb auf eine neue Verkehrssituation einstellen und innovative Ideen entwickeln, um nicht zur alpinen Einöde zu werden. Es brauchte einen zündenden Funken, damit dieser Prozess in Gang kam. Dieser Funke war die «Porta Alpina»: Auf dem Kreuzpunkt von Transitachse und Glacier Express sollte sie als 800 m unter dem Grund gelegener Bahnhof, der einen direkten Zugang in die Surselva erlauben würde, zu einem Touristenmagneten erster Güte werden und Wachstumsimpulse bringen. Der Bundesrat nahm die «Porta Alpina» wohlwollend auf, machte seine Zustimmung zum Bauvorhaben 2005 aber davon abhängig, dass die regionalen Entwicklungschancen im weiteren Gotthard-Raum nachgewiesen werden.

Die Aufforderung des Bundes, in grösseren geografischen und zeitlichen Dimensionen zu denken, war der Auslöser für die Kooperation der vier Kan-



tone. Ende 2006 lag das Konzept für das «Projekt Raum- und Regionalentwicklung Gotthard» (PREGO) vor. Dabei nahmen die vier Kantone erstmals das Gotthard-Gebiet als Ganzes in das Blickfeld, wiesen sein Potenzial aus und legten Strategien und Projekte für die Entwicklung des gemeinsamen Lebens- und Wirtschaftsraums dar. Im Frühling 2007 ging der Bundesrat jedoch zur «Porta Alpina» auf Distanz. Damit brach ein weit herum sichtbarer «Leuchtturm» des Entwicklungsprojekts PREGO weg. Aber die vier Kantone hatten inzwischen erkannt, dass die Zukunft des Gebiets in der kantonsübergreifenden Zusammenarbeit liegt. Im Juli 2007 wurde, jetzt unter dem neuen Namen «San Gottardo», das regionale Umsetzungsprogramm für die Jahre 2008 bis 2011 beim Bund eingereicht.

«San Gottardo» ist ein Projekt aus der Region für die Region, das auf Eigeninitiative und Kooperation setzt. So sollen die Potenziale des Gebiets entdeckt, entwickelt und in Wert gesetzt werden. «San Gottardo» will das Potenzial des ganzen Gebiets vergegenwärtigen, die vielfältigen Initiativen bündeln und über die bisherigen Kantonsgrenzen hinaus erschliessen. Im Zentrum steht deshalb der schrittweise Aufbau übergreifender, touristischer Strukturen und vernetzter Angebote. Beschäftigung und Wertschöpfung in der Region sollen wachsen und den Gotthard-Raum zur blühenden Oase im Alpenraum machen. Das Fernziel des Projekts ist, den Gotthard-Raum unter der international zugkräftigen Dachmarke «Gotthard» und mit einer eigenen Vermarktungsorganisation zu einem unverkennbaren Anziehungspunkt zu entwickeln – zu einer einzigartigen Schweizer Destination.

Quelle: Geschichte des Projekts «San Gottardo», auf www.regiosangottardo.ch/.

Erfolgsfaktoren im Projekt «San Gottardo»

Ausführungen durch Jean-Daniel Mudry, Projektleiter «San Gottardo»

- **Vertrauen schaffen:** In der ersten Phase des Projekts – insbesondere nachdem die «Porta Alpina» als Leuchtturmprojekt nicht mehr in Frage kam – war es ganz wichtig, zwischen den verschiedenen Kantonen und ihren jeweiligen Akteurinnen und Akteuren Vertrauen zu schaffen, damit eine neue gemeinsame Projektinitiative zustande kommen konnte. Dies war nur möglich, weil alle erkannt haben, dass die Region nur durch gemeinsame Ansätze weiterkommt.
- **Region definieren:** Im Normalfall ist bei NRP-Projekten der Projektraum klar bestimmt – bei diesem kantonsübergreifenden Projekt musste dieser Raum aber erst definiert werden. Es umfasst im engeren Sinn das Urserental und den gesamten Kanton Uri, die Surselva im Kanton Graubünden, die Leventina, das Riviera- und das Bleniotal im Tessin sowie das Goms im Kanton Wallis. Im weiteren Sinn gehören wichtige regionale Zentren und die Zugangsachsen zum Gebiet in die Projektregion: im Norden die Stadt Luzern sowie die Zugänge in der Grimselregion (Region Meiringen), im Osten die Region Chur, im Süden die Region Bellinzona, und im Westen Brig. In kantonsübergreifenden Projekten ist es ganz zentral, ein gemeinsames «Regionsverständnis» zu haben; dieses muss schriftlich geregelt werden.
- **Gemeinsam Ziele finden:** Für das Vertrauen in das Projekt ist es wichtig, gemeinsame und akzeptierte Ziele zu finden. In den letzten Jahren sind in der Projektregion sehr viele Arbeitsplätze verloren gegangen – wichtigstes Ziel des Projekts ist es also, Mehrwert in der Form von Arbeitsstellen zu schaffen.
- **Verantwortlichkeiten klar festlegen:** In der Projektregion gibt durchaus Potenzial für Projekte, die wirtschaftlichen Nutzen bringen. Es ist aber ganz zentral, dass von Anfang an die Verantwortlichkeiten (z.B. Themenbereiche, Regionen) eindeutig definiert werden. Eine klare Projektorganisation ist gleichfalls essentiell.
- **Finanzierung genau regeln:** Genauso wie die Verantwortlichkeiten müssen auch die Finanzierungsmechanismen für das Projekt genau definiert werden. Im Fall des Projekts «San Gottardo» wird ca. ein Drittel der Finanzierung durch das SECO gedeckt, ca. ein Drittel durch die beteiligten Kantone und ein weiteres Drittel durch die involvierten Regionen. Die Regionen können ihre Mittel auch durch involvierte Organisationen und Verbände (Tourismus etc.) generieren.
- **Lokale Verwurzelung nutzen:** Viele der Projekte werden durch Personen initiiert, die einen starken Bezug zum Gotthardgebiet haben. Wichtig ist, dass



diese Leute von Anfang an integriert werden. Sie müssen verstehen, dass das Projekt «San Gottardo» dazu dient, ihre eigenen Projekte und Produkte aufzuwerten, besser zu vermarkten und damit eine grössere Wertschöpfung zu generieren – und nicht dazu, ihre individuellen Projektideen zu vereinheitlichen oder gar als Ideen von «San Gottardo» zu verkaufen.

- **Lokale Sprachen und Kulturen berücksichtigen:** Bei einem kantonsübergreifenden Projekt ist es sehr wichtig, alle Sprachen und Kulturen der involvierten Regionen zu berücksichtigen. Interkantonale Projekte verlangen von allen Beteiligten eine gewisse «Kulturtoleranz».
- **Bestehende Projekte aktiv vernetzen:** In der Projektregion wird beispielsweise das geplante Tourismusprojekt rund um Andermatt eine wichtige Rolle spielen. Die Besucher befinden sich schon in der Region und sind mögliche Kunden – gleichzeitig sucht das Projekt eine Öffnung nach Süden, Osten und Westen. Solche bestehenden Projekte gilt es möglichst gut zu vernetzen, so dass eine win-win Situation entsteht.
- **Mehrwert durch Koordination schaffen:** Damit sich die einzelnen beteiligten Regionen und Kantone nicht konkurrenzieren, ist es wichtig, dass sie eigenständige Nischenprodukte haben, die sich von denjenigen des Nachbarkantons unterscheiden. Die einzelnen Regionen können nicht alle Alles anbieten, sondern sollten sich auf ihre Stärken konzentrieren. Ein gemeinsames Label «San Gottardo» kann die Produzentinnen und Produzenten unterstützen und bewirken, dass ihre Produkte auf dem Markt an Gewicht gewinnen.

Siehe auch: SIEGRIST ET AL. (2008): Labelregionen: Strategie für eine nachhaltige Regionalentwicklung im Alpenraum. Siehe [Literaturtipps](#).

- **Gemeinsames Marketing betreiben:** Ein Endziel des Projekts «San Gottardo» ist der Aufbau einer sogenannten «Destinations Management Organisation» (DMO). Die DMO hat zum Ziel, die touristische Entwicklung der Region zu fördern und sie bekannter zu machen. Dazu gehört auch die Schaffung einer Marke «Gotthard» bis zum Jahr 2015. Das Ziel ist nicht, bestehende Produkte zu vereinheitlichen, sondern sie unter einem gemeinsamen Dach besser und einheitlicher zu vermarkten und in ihrer Individualität zu stärken.
- **Mehrwert durch Ergänzung schaffen:** Der Gotthard-Raum bietet eine Vielfalt intakter Naturschönheiten: Ursprüngliche, einmalige Natur und gleichzeitig Kulturlandschaften, Verkehrswege, Passstrassen und Bauwerke sowie eine reiche Palette von touristischen Möglichkeiten. Die einzelnen Talschaften können jede für sich nur einen Teil der Vielfalt bieten und schöpfen nicht aus, was für das Gebiet insgesamt möglich wäre. «San Gottardo» will das Potenzial des ganzen Gebiets vergegenwärtigen, indem die vielfältigen Initiativen gebündelt und über die bisherigen Kantonsgrenzen hinaus erschlossen werden.

FAZIT: Zusammen sind die vier Talschaften Surselva, Goms, Urserental und die Tre Valli stärker – aber die Zusammenarbeit muss gewollt werden. Die Phase des gegenseitigen Kennenlernens und der Aufbau von Vertrauen sind deshalb ganz zentral in kantonsübergreifenden Projekten. Zudem muss vieles, was in kantonsinternen Projekten klar ist, bei kantonsübergreifenden Projekten explizit und im Einvernehmen mit allen Parteien geregelt werden: Die Regionsdefinition, die Verantwortlichkeiten, die Finanzierung, die Projektziele etc..

4. KANTONS- ÜBERGREIFENDE PROJEKTE IM RAHMEN DER NRP

Grundlegendes

Kantonsübergreifende Projekte zur regionalen Entwicklung (kurz: kantonsübergreifende oder interkantonale Projekte) setzen ein Denken voraus, welches über die Grenzen von Regionen und Kantonen hinausgeht und vielmehr funktionale Räume ins Zentrum setzt. Im Grunde genommen sind kantonsübergreifende Projekte essentiell, wenn eine grössere, dauerhaftere Entwicklung angestossen werden soll – denn Wertschöpfungsketten hören nicht an Kantonsgrenzen auf. Kantonsübergreifende Projekte setzen aber auch voraus, andere Kantone und Regionen nicht als Konkurrenten, sondern als Partner wahrzunehmen. Voraussetzung ist der «Vernetzungswille» auf der politischen Ebene, auf der Ebene der kantonalen Fachstellen und auf der

Ebene der Regionen.

Wie das Projekt «San Gottardo» zeigt, können einzelne beteiligte Regionen in kantonsübergreifenden Projekten durchaus ihre Individualität und Eigenständigkeit bewahren, zusammen aber eine grössere Wirkung und Ausstrahlung erzielen, sowie ein grösseres Marktgewicht und mehr Wertschöpfung erreichen.

Nutzen und Eignung

Grundsätzlich sind alle Themen der regionalen Entwicklung für kantonsübergreifende Projekte geeignet. Kantonsübergreifende Projekte anerbieten sich aber insbesondere dort, wo mit dem Projekt eine überregionale Ausstrahlung erreicht werden soll, wo eine gewisse kritische Masse zentral ist (z.B. Tourismus), wo Marketing ein bedeutender Aspekt des Projekts ist, und wo der Standort bloss eine untergeordnete Rolle spielt. Zentral ist zudem, dass auch bei kantonsübergreifenden Projekten von bestehenden Stärken und regional verankerten Themen ausgegangen wird. Die Projekte müssen den Bedürfnissen der beteiligten Regionen entsprechen. Besonders geeignet sind Projekte, in denen sich die einzelnen Stärken der beteiligten Regionen ergänzen und möglicherweise Schwächen ausgleichen. Konkret sind besonders die folgenden Themen geeignet:

- Wissens-, Technologie- und Kompetenzzentren (kritische Grösse, Einzugsgebiet)
- Bildung und Qualifizierung
- Cluster (zu verschiedenen Themen)
- Vermarktung von regionalen Produkten (z.B. aus der Landwirtschaft)
- Tourismus (effizientes Marketing)
- Raumplanung und Verkehr
- Erneuerbare Energien
- Wirtschaftsförderung
- Industrieflächenmanagement
- Kultur, Sport

Hindernisse bei kantonsübergreifenden Projekten

Überkantonale Projekte können also effiziente und innovative Wege sein, die regionale Entwicklung in einem grösseren Rahmen koordiniert zu fördern. Dennoch werden sie noch relativ selten initiiert.

- Probleme und Hindernisse sind dabei, dass die **kantonalen NRP-Umsetzungsprogramme nur selten aufeinander abgestimmt**. angrenzende Kantone unterschiedliche Schwerpunkte setzen, und unterschiedliche Gesetzgebungen gelten. Projektinitiantinnen und -initianten fehlt eine übergeordnete Anlaufstelle, welche sie mit Ideen für überkantonale Projekte kontaktieren können. Auch administrative Grenzen können hinderlich sein.
- Ein Hindernis kann auch sein, dass die **Projektlebenszyklen** nicht mit der Laufzeit der NRP-Umsetzungsprogramme kongruent sind. Bei langfristig geplanten Projekten kann es dadurch zu Unsicherheiten kommen.
- Momentan sind viele Regionen einem **grossen Wandel** unterworfen: Regionen werden zusammengelegt oder neu organisiert, und die Ziele und Ansprüche an regionale Entwicklung haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Dieser Wandel verunsichert und – er kann aber auch eine Chance sein, neu anzufangen, und grossräumiger zu denken.
- Kantonale NRP-Verantwortliche müssen sich zusätzlich auch sehr gut mit **anderen Finanzierungsmechanismen** als der NRP, welche bei kantonsübergreifenden Projekten genutzt werden können, auskennen.
- Hemmend kann wirken, dass einzelne Parteien ihre **Ideen lieber alleine für sich beanspruchen** möchten und sie ungern mit anderen Kantonen teilen – aus Angst, auch den Projektnutzen teilen zu müssen. Wenn das gegenseitige Vertrauen und der Glaube an eine gemeinsame bessere Zukunft fehlt, sind überkantonale Projekte sehr schwer zu realisieren.
- Oft haben die einzelnen Initiatoren Angst, dass kantonsübergreifende Projekte einen übermässig **grossen Aufwand** mit sich bringen, der den zusätzlichen Nutzen nicht rechtfertigt. Diese Angst lässt sich in den meisten Fällen nicht begründen. Man muss sich zwar bewusst sein, dass es eine Vorlaufzeit braucht, welche einen erheblichen zeitlichen Aufwand, aber auch Braintrust



(fachliche Kompetenz, Expertengremien) für die Erarbeitung der strategischen Ausrichtung benötigt. Dafür lassen sich danach viele Ideen effizienter und grossräumiger umsetzen. Insgesamt verbessert sich in den meisten Fällen das Aufwand-Nutzen-Verhältnis.

- **Zu grosse und zu kompliziert aufgebaute interkantonale Projekte** (z.B. auch solche, die sich über einen geografisch nicht zusammenhängenden Raum erstrecken) können den Projektfortschritt behindern. Dies zeigt sich auch in der Tatsache, dass Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten schwieriger zu regeln sind.
- In der Basis (Regionen) sind die Möglichkeiten zur überkantonalen Zusammenarbeit noch **zu wenig bekannt**. Die Initiative für überkantonale Projekte kommt deshalb meist von den Kantonen selbst, was wiederum dem Credo der «Bottom-Up» Projekte, welche von den betroffenen Regionen selbst entwickelt werden, zuwider läuft.

Förderung von kantonsübergreifenden Projekten

- Mittels **konkreten Themen, Projekten und Erfolgsgeschichten** können politische Widerstände und Ängste abgebaut werden.
- Fachstellenverantwortliche arbeiten sehr gut zusammen. Widerstand oder Ängste gegenüber kantonsübergreifenden Projekten findet sich öfters auf einer höheren Ebene, weshalb insbesondere auch **höhere interkantonale Gremien** sensibilisiert werden müssen. Diese garantieren auch die politische Legitimität.
- Damit mehr überkantonale Projekte initiiert werden, ist es wichtig, dass man auf Bestehendem aufbauen kann. **Konkrete «Instrumente»** wie Beispiele von überkantonalen Programmvereinbarungen, Leistungsaufträgen, Grundsatzklärungen und Kooperationsverträgen sind für potenzielle Projektinitiantinnen und -initianten hilfreich und sollten öffentlich verfügbar sein. Ebenso müssen **andere Finanzierungsquellen** als die NRP bekannt sein (oder erschlossen werden).
- Auch **Informationsveranstaltungen** zu überkantonalen Projekten können helfen. Sie bieten gleichzeitig auch die Möglichkeit, dass sich mögliche Projektpartner in einem informellen Rahmen kennen lernen.
- Im Kanton St. Gallen und den angrenzenden Kantonen finden in regelmässigen Abständen Treffen der kantonalen NRP-Verantwortlichen statt. Fester Teil dieser **Austausch-Sitzungen** sind Brainstormings zu überkantonalen Projekten, die gemeinsam initiiert werden könnten. Auch hier ist es ein wichtiger Teil der Arbeit, dass gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden kann. Solche Austauschplattformen über die Umsetzungsprogramme können in anderen Regionen der Schweiz ebenfalls hilfreich sein.
- Um mehr kantonsübergreifende Projekte zu initiieren, müssen die **Schnittstellen in den verschiedenen kantonalen Umsetzungsprogrammen** in Bezug auf Themen und Räume bekannt sein. Es wäre hilfreich, diese zu identifizieren, um weitere Kooperationen zu initiieren. Eine Übersicht der kantonalen Umsetzungsprogramme mit einer Einteilung in verschiedene Zielkategorien findet sich unter: www.regiosuisse.ch/download/.
- In Zukunft sollten – eventuell auch auf mehr Druck oder Anreize, z.B. durch das SECO – die **kantonalen Umsetzungsprogramme besser aufeinander abgestimmt** werden. Eventuell kann dies sogar zu überkantonalen Umsetzungsprogrammen in funktionellen Räumen führen. In jedem Fall müssen interkantonale und kantonale Umsetzungsprogramme kompatibel sein.
- **Leuchtturmprojekte von überregionalem Interesse** können zündende Funken sein, die interkantonale Zusammenarbeit zu verstärken.

Aufbau- und Konzeptionsphase

- Kantonsübergreifende Projekte sind per se grösser und weitreichender als regionale Projekte. Sie verlangen von Initianten, **grossräumig und visionär zu denken**, und sich nicht von regionalen Eigenheiten und Kleinstrukturen ablenken zu lassen, sondern diese zu integrieren und aufzubauen.
- Damit überkantonale Projekte zustande kommen können, ist es wichtig, dass die kantonalen **NRP-Verantwortlichen** die Möglichkeiten und Grenzen kantonsübergreifender Projekte und Kooperationen kennen. Wichtig ist auch, dass sie – nebst der Finanzierung durch NRP-Gelder – auch andere mögliche Finanzierungsquellen für kantonsübergreifende regionale Entwicklungsprojekte kennen und diese zu nutzen wissen.



- Damit vermehrt kantonsübergreifende Projekte initiiert und umgesetzt werden, ist ein **verstärkter Austausch zwischen den Regionen** notwendig – die Ostschweiz fasst z.B. ins Auge, gemeinsame Strategien im überkantonalen Bereich und ein gemeinsames Umsetzungsprogramm für interkantonale Projekte zu erarbeiten. Dabei können **bestehende Gremien** genutzt werden. Beispielsweise könnten jeweils speziell die Mitglieder der kantonalen Volkswirtschaftsdirektoren (oder beim Beispiel Ostschweiz die Mitglieder der Ostschweizer Regierungskonferenz) speziell für interkantonale Projekte zur regionalen Entwicklung sensibilisiert werden.
- Das **Programm kommt vor den Projekten**. In der Konzeptions- und Aufbau-phase sollte der primäre Fokus darauf gelegt werden, ein gut durchdachtes und kohärentes Umsetzungsprogramm für das kantonsübergreifende Projekt zu erarbeiten. Eventuell lohnt es sich hier, externe Beratungsleistungen (Moderation, Coaching, Prozessbegleitung in Anspruch zu nehmen. Erst dann können konkrete Projekte initiiert werden, die sich in dieses Umsetzungsprogramm einbetten lassen. Zu diesem Umsetzungsprogramm müssen sich alle gemeinsam bekennen. Nur so ist auch die nötige Koordination möglich, damit kantonsübergreifende Projekte tatsächlich zu einem Mehr an Wertschöpfung führen.
- Das Management von grösseren Teil-Projekten sollte auf der Programmebene angesiedelt werden.
- Überkantonale Projekte überwinden Grenzen und sind deshalb oft mit Befürchtungen verbunden: Profitieren die anderen mehr vom Projekt als wir selbst? Sind die anderen Kantone möglicherweise eher Konkurrenten als Partner? Was nützt uns das Projekt genau? Gerade deshalb ist es in der Anfangsphase sehr wichtig, dass sich die einzelnen Projektbeteiligten kennen lernen, sich austauschen und **Vertrauen aufbauen** können. Wichtig ist auch, dass das Vorhaben eine breite Abstützung auf institutioneller Seite (Bund, Kantone, Regionen, Gemeinden) findet. Austausch- oder Entwicklungsplattformen können hilfreich sein.
- Die **Projektregion**, d.h. der Wirkungssperimeter muss genau definiert werden. Wie auch das Projekt «San Gottardo» zeigt, sind die Handlungssysteme – anders als bei regionalen NRP-Projekten – nicht mehr im Voraus definiert, sondern müssen für jedes Projekt neu bestimmt werden. Projekte dürfen nicht auf dem Reisbrett geplant werden, sondern müssen funktionale Räume integrieren, d.h., dass z.B. auch angrenzende Agglomerationen oder urbane Räume gegebenenfalls in das Projekt integriert werden müssen.
- Der **Zielfindung und -definition** muss genügend Zeit eingeräumt werden. Es ist wichtig, dass alle Beteiligten die gleichen Zielsetzungen sehen und diese unterstützen, damit alle «am gleichen Strick» ziehen. Klare Ziele und Inhalte können z.B. in einem «Letter of Intent», der von allen beteiligten Parteien unterschrieben wird, geklärt werden. Die Ziele müssen klar und einfach definiert werden – eine Informationsflut gilt es zu vermeiden.
- Betreffend der Ziele gilt es, gleich wie bei kleineren Projekten, auf den **bestehenden Stärken und Potenzialen** der beteiligten Regionen aufzubauen und sich auf gewisse Themen zu konzentrieren. Im Besten Fall ergänzen sich die unterschiedlichen Potenziale der beteiligten Regionen zu einem stimmigen Ganzen. «Alles» in ein kantonsübergreifendes Projekt zu packen, macht keinen Sinn, eher läuft das Projekt dann Gefahr, zu «verzettelt» zu werden.
- Des Weiteren ist es entscheidend, dass jemand für das Projekt die zentrale **Leadership** übernimmt. Diese Person muss von allen Parteien akzeptiert werden können, d.h. Sprache, kultureller Hintergrund und Herkunft sind wichtige zu berücksichtigende Aspekte – «kantonale Selbstverwirklichung» ist nicht angebracht.
- Neue kantonsübergreifende Projekte können von aktuellen oder abgeschlossenen Projekten lernen, und dafür **bestehende Erfahrungen nutzen** (z. B. INTERREG, grenzüberschreitende EU-Projekte etc.).
- Kantonsübergreifende Projekte brauchen **Zeit** – sie sind eventuell schwieriger und komplizierter zu initiieren, da mehr Parteien involviert sind. Das Vorgehen will überlegt geplant sein – Schnellschüsse führen meist zu nichts.
- Der Prozess, wie **Entscheidungen** getroffen werden, muss unter Beteiligung aller involvierten Parteien abgestimmt werden. Da in überkantonalen Projekten sehr viele verschiedene Parteien mitwirken, ist es wichtig, dass alle Parteien wissen, wie Entscheidungen zustande kommen. Ebenso muss der **Planungsprozess** flexibel und offen sein.



- Für den Fall, dass ein Projektpartner sich nicht mehr am Projekt beteiligen kann oder will, müssen schon in der Anfangsphase zusammen mit allen Parteien genaue **Ausstiegsszenarien** definiert werden.

Projektphase

- Der **Zielfindungsprozess** ist mit der Konzeptionsphase nicht notwendigerweise abgeschlossen. Ziele müssen konstant re-evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden. Dabei ist auch der eigentliche Prozess der Zielfindung sehr wichtig, insbesondere für den Aufbau des gegenseitigen Vertrauens. Je konkreter und monothematischer die Ziele eines überkantonalen Projekts sind, desto eher lassen sie sich gewinnbringend implementieren.
- Während der Projektphase gehört die **Koordination** der verschiedenen Aktivitäten und Teil-Projekte zu den wichtigsten Aufgaben. Sie soll durch die Projektleitung sichergestellt werden. Das Projekt muss auch gegen aussen (mit anderen, ähnlichen Programmen) permanent abgestimmt werden, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden.
- In der Umsetzung der Projektideen ist **Flexibilität** gefordert, damit das Projekt an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst werden kann.
- Die **Rollenverteilung**, welche zuvor definiert wurde, muss nun umgesetzt werden. Unklarheiten bezüglich Rollen und Aufgaben gilt es sofort zu beheben.
- Überkantonale Projekte, speziell solche, die nebst Kantonsgrenzen auch Sprachgrenzen überschreiten, verlangen von allen Beteiligten eine grosse **Kulturtoleranz** ab. Diese braucht Zeit, zu wachsen.
- **Überkantonale Arbeitsgruppen** auf allen Stufen können die Projektleitung mit den notwendigen Informationen versorgen und zudem den Informationsaustausch sicherstellen.
- **Die Projektträgerschaft** kann einerseits eine kantonale, bestehende Struktur mit einem eigenen Mandat, eigener Rechnung etc. sein. Andererseits kann aber auch eine neue, überkantonale Institution geschaffen werden (wie z.B. beim Projekt «San Gottardo»). Die Projektleitung muss professionell finanziert werden, da der Aufwand für ein überkantonales Projekt zu gross ist, als dass es sich um eine ehrenamtliche Aufgabe handeln könnte. Die Projektleiterin oder der Projektleiter muss sichtbar sein und die Führung des Projekts klar übernehmen.
- Eine genaue **Evaluation** des Projektfortschrittes ist wichtig. Dabei gilt es zu entscheiden, ob Controlling, Monitoring und Projektevaluation von allen beteiligten Kantonen gemeinsam übernommen werden, oder ob ein bestimmter Kanton dafür verantwortlich ist.

Finanzierung von überkantonalen Projekten

- Meist kann der **Finanzierungsschlüssel** zwischen Bund, den einzelnen Kantonen und den involvierten Gemeinden relativ einfach ausgehandelt werden. Beachtet werden müssen überdies die unterschiedlichen Beschlussverfahren für die Finanzierung von überkantonalen Projekten. Genauso wichtig ist es, einen Verteilschlüssel für eventuelle Profite auf Projektebene im Vorhinein genau zu definieren.
- Der **Verteilschlüssel** kann je nach Projekt unterschiedlich (also **projektbezogen**) sein.
- In der Romandie gibt es einen speziellen «NRP-Fonds» mit eigener Entscheidungskompetenz zur Förderung in überkantonalen Projekten, die **«Conférence des chefs de service»**. So kann die Wirtschaftsförderung (z.B. Ansiedelung von internationalen Unternehmen etc.) gemeinsam und koordiniert angegangen werden.
- Wie schon angetönt, ist es wichtig, zur Finanzierung von überkantonalen Projekten auch **andere Finanzierungsmöglichkeiten** als die NRP zu nutzen, insbesondere dann, wenn z.B. in einem Kanton das Arbeitsthema des überkantonalen Projekts nicht im Umsetzungsprogramm vorgesehen ist.

Schlussfolgerungen

Kantonsübergreifende Projekte sind effiziente Methoden, in einem grösseren Kontext regionale Wertschöpfung zu generieren. Sie haben eine grössere Ausstrahlung, Wirkung und Grösse – Wertschöpfungssysteme kennen keine Kantonsgrenzen. Dennoch braucht es nebst den meist grösseren interkantonalen Projekten auch ausschliesslich regionale Projekte.

Für die NRP-Strategie nach 2012 schlägt die Wissensgemeinschaft «Kantone»



dennoch vor, dass insbesondere überkantonale Umsetzungsprogramme in einem stärkeren Masse gefördert werden, in dem z.B. ein Fonds mit bestimmten thematischen Schwerpunkten geschaffen wird, der nur überkantonale Programme fördert. Die einzelnen Projekte (lokale Massnahmen) können dann durchaus auch wieder regional, d.h. nicht kantonsübergreifend, angesiedelt werden. Der Vorteil von überkantonalen Programmen ist, dass dort die einzelnen jeweiligen Projekte besser aufeinander abgestimmt sind und so Mehrwert geschaffen werden kann. Hauptzweck der überkantonalen Programme soll sein, als Katalysator für weitere, kleinere Projekte zu wirken, die aber in einem thematischen und wirtschaftlichen Gesamtzusammenhang stehen – sozusagen ein Dach, unter welchem neue Projekte entstehen können.

5. AUSTAUSCHFENSTER

Evaluation der kantonalen NRP-Umsetzungsprogramme

Im Kanton Schwyz ist eine begleitende Programmevaluierung der NRP geplant, so dass nötigenfalls schon bald steuernd in die Umsetzung der NRP eingegriffen werden könnte. Auch der Kanton St. Gallen möchte sein Umsetzungsprogramm extern evaluieren lassen. Gleichzeitig wird dort durch ein wiederholtes Screening der regionalen Organisationen erfasst, ob sich diese weiterentwickeln oder nicht. Eventuell wäre es sinnvoll, die externe Evaluation in den verschiedenen Kantonen durch den gleichen Auftragnehmer ausführen zu lassen, damit sich die Resultate vergleichen lassen. Die Resultate sollten bis ca. Herbst 2010 verfügbar sein, damit sich noch Anpassungen für die Umsetzungsprogramme 2012-2016 machen lassen.

Die übernächste Sitzung der Wissensgemeinschaft «Kantone» (Zeitraum November/Dezember 2009) wird sich der Evaluierung der kantonalen NRP-Umsetzungsprogramme widmen (Arbeitsthema: Programmevaluation und Kooperationsmöglichkeiten im operativen Bereich).

6. PRAXISFENSTER

Effiziente Gemeinden als Faktor der wirtschaftlichen Entwicklung in der Region Frauenfeld

Präsentation durch Heinz Egli, Regio Frauenfeld

Die Regionalplanungsgruppe der Region Frauenfeld hat vor etwa sechs Jahren erstmals gemeinsame Entwicklungsvisionen entwickelt, um die Region als Ganzes zu stärken. Aus diesen ersten Leitsätzen (Förderung der Wirtschaft, die Profilierung der Region als Wohnstandort, die Unterstützung von nachhaltigen Freizeitangeboten, Verkehrsentwicklung, Raumplanung, Kultur und regionaler Identität) sind im Laufe der Jahre verschiedene regionale Projekte entstanden, sowohl im Rahmen von Regio Plus, dem Agglomerationsprogramm des Bundes, oder neu auch der NRP. Hier soll beispielhaft auf die Aktivitäten der Regio Frauenfeld zur Stärkung des ländlichen Raumes eingegangen werden.

Die eigentliche «Problematik» der ländlichen Räume ist, dass jeder ländliche Raum wachsen möchte – meist aber führt Wachstum in der einen Region zu einem Rückgang (von Einwohnerzahlen, Beschäftigung etc.) in einer anderen Region. In der Region Frauenfeld wurden deshalb Schwerpunkte in der Entwicklung gesetzt: Bevorzugter wirtschaftlicher Entwicklungsraum ist die Achse entlang der Thur. Der ländliche Raum soll aber dennoch seine eigene Entwicklungschance erhalten. Für den ländlichen Raum wurden – auf der Basis der regionalen Leitsätze – zwölf Projekte identifiziert, die weniger auf die Bevölkerungs- und Industrientwicklung abzielen, sondern mehr versuchen, diejenigen Potenziale im ländlichen Raum zu nutzen, die schon vorhanden sind. Qualität ist nicht das, was es überall schon gibt, sondern das Spezielle und eigene der jeweiligen Region. Ziel ist eine differenzierte Stärkung des ländlichen Raumes, der aber – analog zu den Entwürfen des ETH-Studios – auch sogenannte «stille Zonen» enthalten kann. Die beteiligten Gemeinden erstellen einen Dorfentwicklungsplan, welcher unter Berücksichtigung ökonomischer Aspekte ihre qualitative Entwicklung zum Ziel hat. Diese Entwicklungsvorhaben werden explizit mit anderen Planungsinstrumenten abgestimmt.

In einem weiteren Schritt soll die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Gemeinden und Gebietskörperschaften gestärkt werden (politische Gemeinde,



Schul- und Kirchgemeinde, Korporationen etc.). Projektziel ist es, individuelle Kooperationsvereinbarungen zwischen den Gemeinden zu schaffen, so dass z.B. gewisse operative Verwaltungsaufgaben gemeinsam erbracht werden können, und dass die strategische Gemeindeführung aufeinander abgestimmt werden kann.

Als Erfolgsfaktoren haben sich bewährt:

- Das bewährte System langsam und schrittweise optimieren.
- Kleinere Gemeinden können sich weiterentwickeln.
- Grosse Gemeinden bekommen Handlungsspielräume.
- Die Region wird gestärkt im nationalen Wettbewerb.
- Den Projektlauf transparent und freiwillig gestalten.

Teilprojekte, in welchen die Zusammenarbeit in den einzelnen Gemeinden verbessert und effizienter gestaltet werden kann, sind beispielsweise: Baureglemente, ein Kompetenznetzwerk für die Sozialdienste, regionale Energiedienstleistungen, eine regionale Zusammenarbeit der Werkhöfe und im Bauwesen, ein regionaler Kulturpool, ein regionaler Gesundheitspool (Spitex), sowie auch ein gemeinsamer Jugendclub und ein koordiniertes, gemeinsames Vorgehen in Jugendfragen und Jugendarbeit. Mit diesem Vorgehen können die Anzahl der Schnittstellen reduziert sowie Kosten gespart werden. Die Gemeinden in der Region Frauenfeld sind somit bereit, den erhöhten Anforderungen an die Führung und Steuerung der Gemeindeverwaltungen gerecht zu werden und gemeinsam stark in die Zukunft zu gehen.

Die effizienten Gemeinden sind zudem auch wichtig für das Regionalmarketing, da dieses auf einfacheren Strukturen aufbauen kann. Mit dem Projekt «Kooperatives Regionalmarketing» beabsichtigen die Gemeinden zudem, zusammen mit Partnerinnen und Partnern die Region Frauenfeld als «wirtschaftlich starke Region mit hoher Wohn- und Lebensqualität in der Nähe zu attraktiven Wirtschaftsräumen» zu positionieren. Die Region besteht aus einem starken Zentrum, einem attraktiven Landschaftsraum und vielfältigen Gemeinden. Innerhalb der Bevölkerung soll ein «Gefühl für die Region» entwickelt werden.

| Siehe auch: www.regiofrauenfeld.ch/.

7. LITERATURTIPPS

- SIEGRIST, D., BOESCH, M. & RENNER, E. (2008): Labelregionen: Strategie für eine nachhaltige Regionalentwicklung im Alpenraum. Forschungsbericht Nationales Forschungsprogramm «Landschaften und Lebensräume der Alpen» (NFP 48). Zürich: vdf. Download unter: www.vdf.ethz.ch/.

Das Schweizer Berggebiet befindet sich im Umbruch und sucht nach neuen Perspektiven. Der nach wie vor hohen ideellen Wertschätzung für die Alpenwelt steht eine abnehmende kommerzielle Wertschöpfung in den peripheren Gebieten gegenüber. Ohne touristische Infrastrukturen bleiben die Existenzmöglichkeiten sehr bescheiden. Wie können in dieser Situation die Ziele einer nachhaltigen Regionalentwicklung konkret umgesetzt werden? Dieses Buch präsentiert Analysen und Antworten, indem ein Konzept für die Schaffung von «Labelregionen» vorgeschlagen wird. Daraus könnte sich eine neue «Alpenpolitik» entwickeln.

- LINDLOFF, K. & SCHNEIDER, L. (2001): Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung. Kooperations- und Vernetzungsprozesse in Region, Landkreis, Stadt und Gemeinde, Dortmund. ISBN: 3-929797-68-2

Das Handbuch zeigt – basierend auf den Erfahrungen von NET-REG (Netzwerkbildung für die nachhaltige Regionalentwicklung) – anschaulich Nutzen und Vorteile von Netzwerken für die regionale Entwicklung. Es ist übersichtlich gegliedert und enthält auch konkrete «Werkzeuge» zur Gestaltung kooperativer Prozesse, die es in der Praxis anzuwenden gilt.

8. BESONDERE HINWEISE

Zukünftige Arbeitsthemen der WiGe «Kantone»

In der **nächsten Sitzung** der Wissensgemeinschaft «Kantone» (Zeitraum September 2009) wird das Thema Innovationszentren / Gründerzentren und regionale Entwicklung bearbeitet werden. Die Sitzung wird in der Westschweiz

(voraussichtlich Raum Lausanne) stattfinden.

Die **übernächste Sitzung** der Wissensgemeinschaft «Kantone» (Zeitraum November/Dezember 2009) wird sich der Evaluierung der kantonalen NRP-Umsetzungsprogramme widmen (Arbeitsthema: Programmevaluation und Kooperationsmöglichkeiten im operativen Bereich).

Inputs durch die Regionalpolitik Fachstellenkonferenz

Dieses Ergebnisblatt wurde ergänzt mit Inputs aus der Sitzung der Regionalpolitik-Fachstellenkonferenz, welche sich am 30. Juni und am 1. Juli 2009 ebenfalls mit kantonsübergreifenden Projekten zur regionalen Entwicklung beschäftigt hat.

