



Evaluation der Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse 2014

Dr. Kristina Zumbusch, Prof. Dr. Alain Schönenberger
Juli 2014

Auftraggeber:

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)
Direktion für Standortförderung
Regional- und Raumordnungspolitik
Ansprechperson: Martin Stokar (Leiter Wissenssystem NRP)
Holzikofenweg 36
3003 Bern

Bearbeiter:

Dr. Kristina Zumbusch
Institut für Systemisches Management und Public Governance IMP-HSG
Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
CH - 9000 St.Gallen

Prof. Dr. Alain Schönenberger
Eco'Diagnostic
24, Rue de l'Athénée
CH - 1206 Genève

Unter Mitarbeit von

Dr. Roland Scherer (IMP-HSG)
Minnie Silfverberg (IMP-HSG)

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage und Evaluationsverständnis	1
1.1	Ausgangslage und Zielsetzung	1
1.2	Evaluationsverständnis und -konzept	1
1.3	Vorgehensweise und Methodik	2
2	Die Netzwerkstelle im Wissenssystem Regionalentwicklung	4
2.1	Zielsetzung und Konzeption für ein nationales Wissensmanagement zur Regionalentwicklung	4
2.2	Die Organisation der nationalen Netzwerkstelle	5
2.3	Die Leistungen der nationalen Netzwerkstelle Regionalentwicklung	7
2.3.1	Übersicht über das Leistungsangebot	7
2.3.2	Die einzelnen Leistungsgebiete im Detail	9
2.3.3	Zur Nutzung der regiosuisse-Leistungen	12
3	Ex-post Bewertung der Netzwerkstelle Regionalentwicklung	18
3.1	Zum Bedarf an einem nationalen Wissensmanagement zur NRP	18
3.2	Zur Konzeption der nationalen Netzwerkstelle Regionalentwicklung	19
3.3	Zur Organisation der nationalen Netzwerkstelle Regionalentwicklung	21
3.4	Umsetzung des Wissensmanagements zur NRP	25
3.5	Nutzung des nationalen Wissensmanagements zur NRP	28
3.6	NRP-Wirkungsbeitrag des nationalen Wissensmanagements	29
3.7	Gesamtbilanz	31
4	Neue Herausforderungen durch Veränderungen im Kontext	33
4.1	Generelle Tendenzen in der regionalen Entwicklung	33
4.2	Veränderungen im politisch strategischen Kontext	33
4.3	Ein neuer Kontext durch das Mehrjahresprogramm 2016+	34
5	Empfehlungen	36
5.1	Zusammenfassung der zentralen Herausforderungen	36
5.2	Grundlegende Empfehlungen zur Konzeption von regiosuisse	37
5.3	Empfehlungen zur inhaltlichen Ausrichtung von regiosuisse	41
5.4	Empfehlungen zur Organisation von regiosuisse	43
6	Zusammenfassung	45
	Literaturverzeichnis	48
	Anhang	49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Der Wirkungskreislauf als Basis der Evaluation	2
Abbildung 2:	Die Leistungsgebiete von regiosuisse gemäss Leistungsvereinbarungen	8
Abbildung 3:	Die TeilnehmerInnen an regiosuisse Veranstaltungen nach Kantonen, 2008-2014	13
Abbildung 4:	Die intensivste Vernetzung durch regiosuisse-Teilnahmen aggregiert auf Kantonsebene	14
Abbildung 5:	Die TeilnehmerInnen an regiosuisse-Veranstaltungen nach institutionellem Hintergrund	14
Abbildung 6:	Die Vernetzung von VertreterInnen regionaler Organisationen durch regiosuisse-Teilnahmen	15
Abbildung 7:	Anzahl von TeilnehmerInnen und Teilnahmen aus Kantonsverwaltungen, 2008-2014	16
Abbildung 8:	Die am stärksten vernetzten Forschungsakteure durch regiosuisse-Teilnahmen, 2008-2014	17
Abbildung 9:	Eine pyramidenförmige Ausrichtung von regiosuisse an ihren Zielgruppen	38
Abbildung 10:	Reduktion von acht auf vier Leistungsgebiete	39
Abbildung 11:	Potenzielle Überschneidungen bei der Bearbeitung weiterer Politikfelder durch regiosuisse	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Teammitglieder von regiosuisse (Stand 2013)	5
Tabelle 2:	Das Budget von regiosuisse nach Leistungsgebieten	6
Tabelle 3:	Die Angebote im Rahmen von Leistungsgebiet 2	9
Tabelle 4:	Die Angebote im Rahmen von Leistungsgebiet 3	10
Tabelle 5:	Die Angebote im Rahmen von Leistungsgebiet 4	10
Tabelle 6:	Die Angebote im Rahmen von Leistungsgebiet 6	12
Tabelle 7:	Anzahl besuchter Veranstaltung pro TeilnehmerInnen	12
Tabelle 8:	Umsetzung der Empfehlungen aus der externen Evaluation der ersten Umsetzungsperiode	32

1 Ausgangslage und Evaluationsverständnis

1.1 Ausgangslage und Zielsetzung

Ende 2015 endet die erste achtjährige Umsetzungsperiode der Neuen Regionalpolitik (NRP) in der Schweiz, die grundlegende Neuerungen für das gesamte System der Regionalentwicklung brachte. Die NRP enthält drei Ausrichtungen: Ausrichtung 1 umfasst die Förderung innovativer Projekte zur regionalen Wettbewerbsfähigkeit, die Umsetzungsverantwortung liegt bei Kantonen und Regionen. Ausrichtung 2 dient der Abstimmung der Regionalpolitik mit anderen für die Regionalentwicklung relevanten Sektoralpolitiken. Mit einer eigenen Ausrichtung 3 zu den Wissens- und Qualifizierungsfragen der NRP wurde versucht, den Neuerungen im Zuge des regionalpolitischen Paradigmenwechsels Rechnung zu tragen. Ausrichtung 3 beinhaltet demzufolge ein integrales Wissenssystem Regionalentwicklung, das unter anderem die systematische Aus- und Weiterbildung der Akteure der Regionalentwicklung sicherstellen soll sowie Controlling und Evaluation der NRP beinhaltet. Zentraler Baustein von Ausrichtung 3 ist die nationale Netzwerkstelle Regionalentwicklung, die Anfang 2008 unter der Bezeichnung „regiosuisse“ ihren Betrieb aufnahm. Diese soll durch Vernetzung der Regionalentwicklungsakteure, relevantes Wissen erschliessen bzw. entwickeln (Forschungsprojekte, Wissensgemeinschaften), praxisgerecht aufbereiten (bspw. Praxisleitfäden) und verfügbar machen (Trainings, Konferenzen, Publikationen). Somit stehen das Wissenssystem der Schweizer Regionalentwicklung und die Vernetzung seiner Akteure im Fokus von regiosuisse.

Mit der Ausrichtung 3 wurde in der Schweizer Regionalentwicklung und -politik Neuland betreten. Umso wichtiger war es, die Neuerungen und Entwicklungen aufmerksam zu begleiten, um von den Prozessen lernen und sie strategisch steuern zu können. Gemäss Leistungsvereinbarungen ist das SECO für Gesamtcontrolling und die Gesamtevaluation der Netzwerkstelle Regionalentwicklung zuständig. Dementsprechend beauftragte das SECO eine externe Zwischenevaluation (KEK/CDC 2010) sowie eine Evaluation der ersten Umsetzungsperiode 2008-2011 (INFRAS et al. 2011). Nun ist die zweite Umsetzungsperiode im Laufen, die im Rahmen der aktuell vorliegenden Evaluation begutachtet wurde. Diese wurde zu diesem frühen Zeitpunkt der Umsetzungsphase notwendig, um in die Vorbereitungen für das kommende Mehrjahresprogramm der NRP 2016+ sowie in eine entsprechende neue Ausschreibung der nationalen Netzwerkstelle einfließen zu können. Mit dieser Evaluation der Netzwerkstelle Regionalentwicklung-regiosuisse wurden das Institut für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen (IMP-HSG) und ECO'DIAGNOSTIC vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) Ende März 2014 beauftragt.

Ziel der vorliegenden Evaluation ist demzufolge, erstens die Entwicklungen und den aktuellen Umsetzungsstand im Rahmen der laufenden Periode 2012-2015 zu erfassen und zu bewerten. Zweitens ist mit (baldigem) Ende des ersten achtjährigen NRP-Mehrjahresprogramms der Zeitpunkt gekommen, eine Gesamtbilanz zur Netzwerkstelle Regionalentwicklung vorzunehmen. Aus den Erfahrungen, dem Erreichten wie Nicht-Erreichten zu lernen, bildet eine wichtige Grundlage, um drittens zielgerichtet und informiert Empfehlungen für die kommende Umsetzungsphase im Rahmen des neuen NRP-Mehrjahresprogramms ab 2016 zu formulieren.

1.2 Evaluationsverständnis und -konzept

Angesichts der grossen Aufmerksamkeit und intensiven Betrachtung von regiosuisse im Rahmen der genannten Evaluationen, aber auch aufgrund eines reflektierten Vorgehens von regiosuisse selbst, das Teilevaluationen und Selbstevaluationen durchführt sowie entsprechende Daten und Informationen erfasst, liegt viel Information und Wissen zu regiosuisse, seinen Aktivitäten und Angeboten vor. In dieser Hinsicht hat die Evaluation komplettierenden und synoptischen Charakter. Für die Bewertung

der bisherigen Tätigkeit soll es primär darum gehen, auf den bisherigen Untersuchungen aufzubauen und deren Bild im Sinne einer Gesamtbilanz zu vervollständigen und zu aktualisieren.

Angesichts der Dichte an bereits vorliegender Informationen droht eine weitere Evaluation ein Sättigungsgefühl zu schüren, das dem zentralen Ziel einer Evaluation in unserem Verständnis widerspricht: Evaluation zur Anregung gemeinsamen Lernens und Reflektierens und zur Stärkung der strategischen Intelligenz aller Beteiligten durch neue Informationen. Aus diesem Grund wählte die vorliegende Evaluation ein Vorgehen, das zur Bilanzierung und Bewertung der regiosuisse-Aktivitäten auch neue Elemente einbringt: so wurde ergänzend eine Quantitative Netzwerkanalyse durchgeführt, die den Vernetzungseffekt von regiosuisse-Veranstaltungen nachzeichnet, und ein externes Review durchgeführt, in dem Experten von ausserhalb der Schweizer Regionalentwicklungs-Community eine Stellungnahme zu regiosuisse und mögliche Anregungen zur Optimierung einbrachten.

Denn neben dieser summativen Funktion soll die Evaluation ebenso eine formative Funktion ausüben. Die Bilanz und die Inputs aus den externen Reviews sind dabei ein zentraler Beitrag zur Klärung der ex-ante Perspektive und der Frage zur Ausgestaltung von regiosuisse im Rahmen des kommenden NRP-Mehrjahresprogramms. Gleichzeitig gilt es ebenso den Veränderungen im Umfeld und neuen regionalpolitischen Herausforderungen prospektiv Rechnung zu tragen.

1.3 Vorgehensweise und Methodik

Gegenstand der Evaluation ist die Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse gemäss Leistungsauftrag des Bundes vom 19. Dezember 2011. Der Leistungsauftrag steht im Kontext der Neuen Regionalpolitik und lässt sich mit einem Wirkungsmodell beschreiben. Dieses zeigt den ursächlichen Zusammenhang zwischen Bedarf, (politischer) Zielsetzung, Vollzug und Output bis hin zu dessen Nutzung und Inanspruchnahme durch die einzelnen Zielgruppen. Wirkung oder Outcome wiederum beeinflussen direkt die zugrundeliegende Problemstellung und den identifizierten Bedarf.

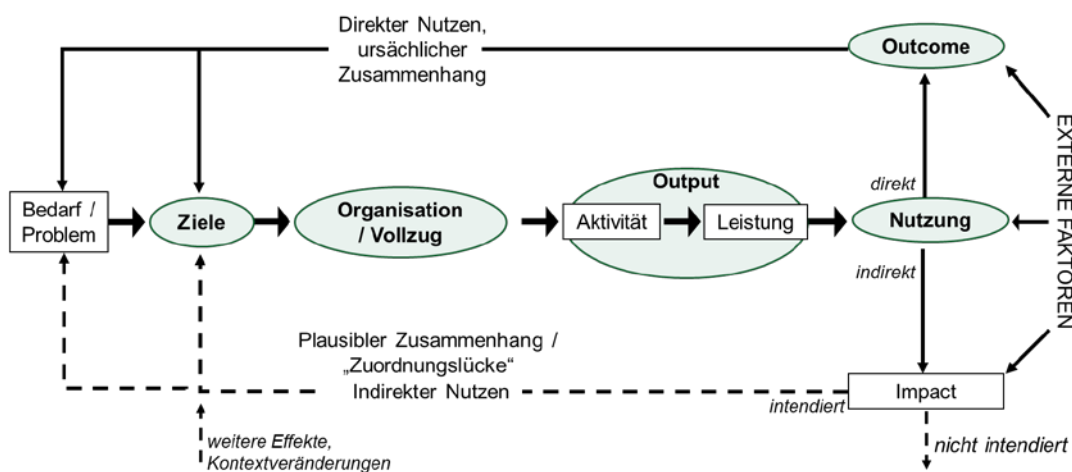


Abbildung 1: Der Wirkungskreislauf als Basis der Evaluation

(Quelle: eigene Darstellung nach Hummelbrunner 2004)

Die Evaluation greift die zentralen Elemente dieses Kreislaufs auf, verwendet jedoch eine vereinfachte Darstellung als Wirkungskette mit den aufeinander aufbauenden Elementen Bedarf, Konzeption, Umsetzung, effektive Nutzung und Wirkungen. Jedem der Elemente sind dabei spezifische Evaluationsfragen und Betrachtungswinkel zugeordnet. Dieses Vorgehen ist in weiten Teilen kompatibel zu jenem Wirkungsmodell, das regiosuisse für sich selbst erarbeitet hat. Als zentraler Unterschied kommt

bei der Wirkungskette der Evaluation das Element der „Nutzung“ hinzu, als Link zwischen den Aktivitäten und Angeboten von regiosuisse (Umsetzung) und den dadurch induzierten Wirkungen. Dieses Element erlaubt eine gezielte Auseinandersetzung mit den Zielgruppen und ihrer Wahrnehmung der regiosuisse-Angebote im Sinne einer bewussten und effektiven Nutzung. Auf dieser Basis wurde für die vorliegende Evaluation eine Kombination aus verschiedenen, qualitativen Methoden gewählt.

- Für die Bilanz wurde eine ausführliche **Dokumentenanalyse** durchgeführt, ergänzt durch **Interviews** mit dem regiosuisse Leitungsteam, dem SECO und einzelnen VertreterInnen der Nutzergruppen.
- Gleichzeitig bot eine **Quantitative Netzwerkanalyse** eine weitere Analyseebene und Aussagemöglichkeiten zu den Vernetzungseffekten durch regiosuisse-Veranstaltungen.
- Zur breiten gemeinsamen Reflexion wurde ein **ganztätiger Workshop** in Neuchâtel durchgeführt, zu dem VertreterInnen aller regiosuisse Zielgruppen eingeladen wurden. Dieser Workshop stellte den Übergang dar, von der ex-post zur ex-ante Betrachtung. (TeilnehmerInnenliste siehe Anhang)
- Durch ein **externes Review** wurde ein Aussenblick durch systemferne Experten auf regiosuisse und das Wissenssystem der Schweizer Regionalentwicklung eingebracht. Hierfür konnten Prof. Dominique Foray (EPFL Lausanne), Experte im Bereich Innovationsmanagement, und Prof. Joachim Beck (Hochschule für Verwaltung, Kehl), Experte für Governance- und Kooperationsfragen in der Regionalentwicklung, gewonnen werden. (Die externen Reviews finden sich im Anhang).
- Im Rahmen einer **Kontextanalyse** auf Basis vorliegender Dokumente (Grundlagenbericht NRP 2016+) sowie einer prospektiven Analyse zur Erfassung von Entwicklungstrends in der Regionalentwicklung wurden Herausforderungen und Bedingungen analysiert, die – in Ergänzung zur Bilanz - von aussen an das regiosuisse herantreten und Anpassungen einfordern.
- Ein halbtägiger **Workshop** in Bern mit VertreterInnen der Kantone, der Regionen und der Europäischen territorialen Zusammenarbeit (ETZ) diente abschliessend als Reflexionsgremium, um die Stossrichtungen der Empfehlungen in kleinem Kreise zu erhärten. (TeilnehmerInnenliste siehe Anhang)
- Basierend auf den Ergebnissen der verschiedenen Analysemethoden wurde eine **Beurteilung** durch das Evaluationsteam vorgenommen. Hierfür stützen wir uns auf die verfügbaren Ergebnisse der eingesetzten Methoden, auf die vorliegenden Dokumente und Fakten wie auch auf Selbst- und Fremdeinschätzungen der Anspruchsgruppen und ExpertInnen. Im Zentrum der Beurteilung steht stets der Ist/Soll-Vergleich (ex-post: Zielerreichung, ex-ante: Optimierung). Die Beurteilung wird nachvollziehbar dargelegt und dokumentiert.

2 Die Netzwerkstelle im Wissenssystem Regionalentwicklung

Mit der nationalen Netzwerkstelle Regionalentwicklung wurde im Jahr 2008 ein neuer Akteur im Regionalentwicklungssystem der Schweiz geschaffen. Für diesen neuen Akteur waren im Zuge der Neuausrichtung der Schweizer Regionalpolitik die Anforderungen formuliert und im Rahmen einer Machbarkeitsstudie konkretisiert worden (Schnell et al. 2005). Auf dieser Basis hat die nationale Netzwerkstelle im Verlauf der vergangenen sechs Jahre ihr Angebot aufgebaut und weiterentwickelt und eine Drehscheibenfunktion im Gesamtsystem erarbeitet. Die vorliegenden deskriptiven Kapitel zeichnen die Entwicklung sowie den aktuellen Status-Quo nach und dienen der Erfassung der nationalen Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse.

2.1 Zielsetzung und Konzeption für ein nationales Wissensmanagement zur Regionalentwicklung

Angesichts der zunehmenden Bedeutung von Wissen in einer global vernetzten Gesellschaft und Wirtschaft wird im Zuge der Neuen Regionalpolitik auch dem Wissen und Lernen der Regionen erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet. Die Lern- und Innovationsfähigkeit der Regionen wird als Schlüssel zu ihrer Wettbewerbsfähigkeit und damit als wesentliche Entwicklungsvoraussetzung eingestuft (Bundesrat 2005). Für diese Herausforderung wird Ausrichtung 3 der Neuen Regionalpolitik eingerichtet, die für den Aufbau und Betrieb eines integralen Wissenssystems Regionalentwicklung, für die systematische Aus- und Weiterbildung der verantwortlichen Akteure sowie für das Controlling, Reporting, Monitoring und die Evaluation der NRP zuständig ist (ebd., Bundesrat 2007).

Dabei wird die Grenze dieses Wissenssystem weit gesteckt, es umfasst alle Akteure die als Wissensträger auf die Regionalentwicklung Einfluss nehmen, indem sie spezifisches Wissen (explizites, implizites) entsprechend ihrer Funktion einbringen. Der Bedarf an einem derartigen Wissenssystem wird damit begründet, dass bestehende Ansätze fragmentiert, informell und auf einzelne Förderinstrumente bezogen bleiben. Demzufolge soll Ausrichtung 3 eine ziel- wie bedürfnisgerechte Optimierung, Begleitung und Bewirtschaftung des bestehenden Systems sicherstellen, wobei eine Kombination aus persönlichem Kontakt und technischen Lösungen angestrebt wird (Bundesrat 2007). Gemäss Mehrjahresprogramm des Bundes verfolgt das Wissensmanagement folgende Ziele (vgl. Bundesrat 2007:2482):

- Unterstützung aller Stellen, die zur Stärkung der Anpassungs- und Lernfähigkeit und damit der Erneuerungs- und Innovationskraft in den Regionen beitragen.
- Befähigung der Regionen, Wissen nachhaltig für die Förderung des Unternehmertums und der Innovationskraft nutzbar zu machen, um daraus spürbar Wert zu schöpfen.
- Unterstützung und Animierung der Regionen und anderer Akteure beim Aufbau eigener Wissensmanagementsysteme.
- Aufbau einer nationalen Plattform für unterschiedliche Formen von Wissen zur Regionalentwicklung (System-, Ziel- und Handlungswissen sowie explizites und implizites Wissen).

Gleichzeitig soll das Wissensmanagement als Supportstrategie die NRP-Umsetzung direkt und indirekt unterstützen und inhaltlich breit angelegt sein. Dabei soll es klar auf jene Akteure ausgerichtet sein, die als Transmissionsriemen im Kernbereich der regionalen Wirtschaftsentwicklung tätig sind. Diese Ziele sollen über die drei Strategien (i) Mobilisieren und Vernetzen, (ii) Qualifizieren und (iii) Schaffen von Wissensinfrastruktur und mit Hilfe von acht Instrumenten (nationale Netzwerkstelle, Qualifizierung, Wissensportal, Praktikergemeinschaften, Interessensgemeinschaften, Forschungsnetz Regionalentwicklung, Flankierende Massnahmen und Controlling) realisiert werden (Mehrfjahresprogramm des Bundes, Bundesrat 2007).

2.2 Die Organisation der nationalen Netzwerkstelle

Federführung und strategische Leitung für das Wissensmanagement obliegen dem Bund. Auf Umsetzungsebene soll die nationale Netzwerkstelle Regionalentwicklung das Wissensmanagement operativ voranbringen. Um diese Netzwerkstelle aufzubauen und zu betreiben, hat der Bund (vormals EVD, heute WBF) gemäss seiner Zuständigkeit und im Rahmen eines öffentlichen Ausschreibungsverfahrens einen externen Anbieter beauftragt: die operative Verantwortung für Aufbau und Betrieb der nationalen Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse wurde für die Periode 2008–11 an den Generalunternehmer PLANVAL AG übertragen. Dieses Mandat wurde im Jahr 2011 für die NRP-Umsetzungsperiode 2012-2015 verlängert.

Die PLANVAL AG setzt die Vorgaben mit Hilfe von Unterakkordanten um. Damit wird regiosuisse von einem Netz von verschiedenen Akteuren aus unterschiedlichen privatwirtschaftlichen Unternehmen und mit unterschiedlichen Erfahrungen umgesetzt. Im Schnitt sind rund 15 bis 20 Personen operativ beteiligt, die alle einem bestimmten Leistungsgebiet zugeordnet sind, wovon allerdings nur ein Kern von rund 10 bis 15 Personen auch konzeptionelle und eigenverantwortliche Tätigkeiten für regiosuisse übernimmt. Die Führung dieses Netzwerks obliegt einem Leitungsteam, das sich erst aus vier, seit 2012 aus fünf Personen zusammensetzt. Die fünfte Person ergänzt das vormals rein deutschsprachige Leitungsteam um einen Vertreter aus der Romandie. Unter den Mitgliedern des Leitungsteams sind die Verantwortungen für die verschiedenen Leistungsgebiete von regiosuisse aufgeteilt. Durch die nachträgliche Integration des Romandie-Vertreters ins Leitungsteam trägt dieser aktuell keine Verantwortung für ein spezifisches Leistungsgebiet, sondern regional für die Romandie.

Bellwald Sebastian	Geschäftsleiter, Weiterbildungen	PLANVAL AG	Brig
Heeb Johannes	Leiter Wissensgemeinschaften	seecon gmbh	Basel
Bonderer Kristina	Leiterin Kommunikation	PLANVAL AG	Brig
Suter Stefan	Leiter Monitoring, Konferenz	ECOPLAN	Bern
Abgottspon Marie-Christin	L1, L2, L5, L6,	PLANVAL	Brig
Amacher Matthias	L7	ECOPLAN	Bern
Bachmann Thomas	L7	ECOPLAN	Bern
Bühlmann Eva	L1, L6	PLANVAL	Brig
Dänzer Sandra	L1	ECOPLAN	Bern
Erlmann Tandiwe	L3, L4	seecon	Basel
Feliser Béatrice	L1	PLANVAL	Brig
Inderbitzin Jürg	L2	IBR, HSLU-W	Luzern
Kropac Michael	L4	seecon	Basel
Michael Maurizio	L8, L5	puntoBregaglia	Vicosoprano
Modoux Michel	Leiter L6, Mitarbeit L3, L5	PLANVAL	Brig
Parvex François	L2, L3, L6, L8	SEREC	Taverne
Peter Claudia	L2	ECOPLAN	Bern
Schacher Hubert	L2, L4, L1, L5 und L6	PLANVAL	Brig
Steiger Urs	Projektleiter Magazin regioS, L5	steiger texte konzepte beratung	Luzern
Werner Sarah	L7, L8	ECOPLAN	Bern

Tabelle 1: Teammitglieder von regiosuisse (Stand 2013)

(Quelle: eigene Zusammenfassung nach regiosuisse 2014 ohne Praktikanten, Werkstudenten, externe technische Dienste und Journalisten)

Die Koordination im Leitungsteam erfolgt durch regelmässige Treffen, in Summe rund 10 pro Jahr. Ergänzend sichert ein Rundschreiben über aktuelle Entwicklungen und Vorgänge in den verschiedenen Leistungsgebieten den Austausch und den Informationsfluss. Aktuell wird es etwa alle zwei Monate an alle regionsuisse Involvierte, auch an das SECO, verschickt. Einmal im Jahr findet zur internen Reflexion eine Retraite statt, zu der ebenfalls alle regionsuisse MitarbeiterInnen, die Verantwortlichen seitens des SECO sowie zum Teil auch externe Impulsgeber eingeladen sind.

Für beide Perioden wurden entsprechende Leistungsvereinbarungen zwischen Bund und der PLANVAL AG geschlossen, die die generellen Ziele und Leistungsgebiete von regionsuisse beinhalten (EVD 2008, 2011). Für jedes Leistungsgebiet werden spezifische Ziele und die Grundlagen für die Wirkungsmessung festgelegt. Durch ergänzende Jahresvereinbarungen werden diese Vorgaben auf die in diesem Geschäftsjahr vorgesehenen Massnahmen mit quantitativen und qualitativen Zielgrössen präzisiert. Basis für die Jahresvereinbarungen sind ein, von der PLANVAL AG vorgelegtes Arbeitsprogramm und Budget. Diese Konkretisierungen bewegen sich stets im Raster der 8 Leistungsgebiete, die zu Beginn der ersten Umsetzungsperiode auf Basis des Mehrjahresprogramms definiert und im Laufe der Jahre leicht angepasst wurden. Sie wurden als flexibler Rahmen genutzt, in dem auch neue Aufgaben integriert wurden. Zusätzlich wurden für jedes Leistungsgebiet und für jede der beiden Umsetzungsperioden eigene Detailkonzepte erarbeitet. Für die aktuelle Periode wurden im Rahmen dieser Detailkonzepte, aufgrund der Erfahrungen aus der ersten Umsetzungsperiode und der Evaluierungsergebnisse (Infras et al. 2011), Anpassungen und organisatorische Änderungen vorgenommen.

Ende 2011 wurde das Wirkungsmodell regionsuisse entwickelt und in die Leistungsvereinbarung 2012–2015 integriert. In der Folge wurden insgesamt 18 Wirkungsmodelle für die einzelnen Leistungsgebiete (L) und deren Instrumente abgeleitet. Ebenfalls für die zweite Umsetzungsperiode wurden verbindliche Grundsätze zu Corporate Governance und Code of conduct festgelegt und als integraler Bestandteil in die Leistungsvereinbarung aufgenommen. Diese regeln das anderweitige privatwirtschaftliche Engagement der Auftragnehmer neben der Ausübung des regionsuisse-Mandats. Diese Grundsätze sind für alle Unterakkordanten verbindlich.

Das Budget für regionsuisse betrug in der ersten NRP-Umsetzungsperiode 9,2 Millionen Franken, in der zweiten Periode 8 Millionen Franken. Somit wurde nach der Anlaufphase eine Kostensenkung von rund 13-14% vorgenommen. Mit diesem Budgetdach stehen regionsuisse rund 2 Millionen CHF pro Jahr als Globalbudget zur Verfügung. Hinzu kommen die generierten Einnahmen durch Teilnahmegebühren etc., die sich im Jahr 2013 beispielsweise auf rund 100'000,- CHF beliefen (rund 70'000,- CHF im Jahr 2012) und vor allem in den Leistungsgebieten formation regionsuisse, Forschungsnetz und Monitoring anfallen (regionsuisse 2014).

(in CHF)	Nettokosten 2012	Nettokosten 2013	Durchschnitt '12 /'13
L1 (Netzwerkstelle)	481'083	429'626	20%
L2 (Qualifizierung)	218'373	397'134	14%
L3 (Wissensgemeinschaften)	228'767	257'590	11%
L4 (Forschungsnetz)	161'044	59'984	5%
L5 (Kommunikation)	513'747	607'888	25%
L6 (Wissensportal)	333'176	356'616	15%
L7 (Monitoring)	227'344	92'702	7%
L8 (Spezialprodukte)	36'948	101'273	3%
	2'200'482	2'302'812	100%

Tabelle 2: Das Budget von regionsuisse nach Leistungsgebieten

(Quelle: Eigene Zusammenstellung nach regionsuisse 2013, regionsuisse 2014)

regiosuisse erstellt eine Jahresrechnung, eine Jahresplanung, ein Jahresbudget sowie ein Jahresreporting. Es wurde keine detaillierte Ressourcenzuweisung pro Leistungsgebiet über die gesamte Umsetzungsperiode vorgenommen, Instrumente und Mitarbeiter konnten demnach weitgehend flexibel eingesetzt, und Schwankungen im Arbeitsvolumen zwischen den Jahren ausgeglichen werden. Ebenso konnten neue Anfragen und Aufgaben (durch Umschichtungen, Angebotskürzungen in einem anderen Bereich) im Laufe der Umsetzungsperiode aufgenommen werden. Der Finanzabschluss wird von einem Wirtschaftsprüfer erstellt und von einer externen Revisionsstelle geprüft. Die Finanzierung wurde bislang zur Gänze vom Bund gestellt, die Kantone sind derzeit finanziell nicht beteiligt.

Die strategische Führung des Wissensmanagements obliegt dem SECO, Ressort Regional- und Raumordnungspolitik. Der Leiter des Wissenssystems NRP (Martin Stokar) und sein Stellvertreter (Mark Reinhard) dienen als Ansprechpersonen für regiosuisse in allen organisatorischen, finanziellen wie inhaltlichen Fragen. Dementsprechend sind sie auch für die Formulierung der Jahresvereinbarungen zuständig, begleiten regiosuisse bei der Umsetzung der Leistungen, bedienen regiosuisse mit Sachinformationen, antizipieren Entwicklungen und sind für das gesamte Controlling und Monitoring zuständig (EVD 2012). Das Leitungsteam von regiosuisse und die Verantwortlichen beim SECO treffen sich rund fünf Mal pro Jahr. Als Informationsgrundlagen dienen dem SECO die entsprechenden Jahresreportings von regiosuisse, die die jährliche Umsetzung reflektieren, sowie die laufenden Informationen zum aktuellen Umsetzungsstand (bspw. Wochenmail). VertreterInnen des SECO sind zudem zunehmend bei Veranstaltungen von regiosuisse anwesend und nehmen auch an internen Reflexionen (bspw. Retraite) teil. Die Kontakte zwischen SECO und regiosuisse nahmen über die Jahre deutlich zu und umfassen gegenwärtig neben den beiden Verantwortlichen beim SECO auch weitere (bilaterale) Beziehungen und Verbindungen zwischen anderen SECO-MitarbeiterInnen und regiosuisse.

Zu Beginn der ersten Umsetzungsphase wurde eine so genannte Content-Management-Gruppe einberufen, die mit Externen bzw. potenziellen Nutzern besetzt einen breiteren strategischen Input sichern sollte. Diese wurde nach der ersten Umsetzungsperiode aufgrund von Ermüdungserscheinungen abgeschafft. Aktuell gibt es kein breiteres Gremium für strategische Reflexionen zum Wissenssystem.

2.3 Die Leistungen der nationalen Netzwerkstelle Regionalentwicklung

2.3.1 Übersicht über das Leistungsangebot

Die Instrumente und Angebote von regiosuisse erfolgen im Rahmen der genannten acht Leistungsgebiete (Netzwerkstelle, Qualifizierung, Wissensgemeinschaften, Forschungsnetz, Kommunikation, Wissensportal, Monitoring, Spezialprodukte). Dabei sind die Netzwerkstelle als Stabstelle (L1), das Leistungsgebiet Kommunikation (L5), das entsprechende Arbeiten für alle anderen Leistungsgebiete übernimmt, und das Wissensportal (L6) gewissermassen als Querschnittsgebiete zu sehen.

	LV 08-11	LV 12-15
L 1 NWS	Aufbau, Betrieb, Führung der NWS Qualitätssicherung, Controlling Animation, Koordination und Vernetzung des Wissenssystems	Strategische Führung der NWS Operative Führung der NWS Allgemeine Stabsfunktionen Repräsentation der NWS nach aussen
L 2 Qualifizierung	Weiterbildungsreihe formation SECO Rückkopplung Weiterbildung mit WiGe Weiterentwicklung Qualifizierungsanstrengungen SECO	Formation regiosuisse (Konferenzen, Project Visits, Einsteigeranlässe, Kurse / Lehrgang Regionalmanagement, Vernetzung mit anderen Leistungsgebieten und entsprechende Weiterentwicklung

L 3 (Communities) WiGe	Initiierung und Unterstützung Communities of Practice und Communities of Interest	Initiieren und Umsetzen von WiGe Aktivierung von Mitgliedern der WiGe als NRP-Wissensträger
L 4 Forschungsnetz	Anstoss und Begleitung eines Forschungsnetzes Regionalentwicklung	Durchführung des Forschungsmarktes Instrument zur Valorisierung der Forschung für die Praxis (Forschungsreflexionen) Übersicht zu Forschungsakteuren und relevanten Publikationen Initiierung und Begleitung von Masterarbeiten
L 5 Kommunikation	Integrales Kommunikationskonzept für NRP	Kommunikation der NRP Kommunikation von regiosuisse Erstellung und Verbreitung von Kondensaten Magazin regioS
L 6 Wissensportal	Aufbau und Betrieb eines Wissensportals (für Datenbanken, Vernetzungsaktivitäten, Tools etc.)	regiosuisse.ch als Informations- und Vernetzungsportal (Betrieb und Sicherung regioplus.ch)
L 7 Monitoring	Monitoring der regionalwirtschaftlichen Entwicklung	Regionenmonitoring Projektmonitoring (Wirkungsmessung bei NRP-Projekten)
L 8 Spezialprodukte und -projekte	Begleitung gem. Schwerpunktprogramme versch. Bundesstellen Vergabe von Awards	Beantwortung von Hotline Fragen aus der Community Durchführen des Dreiländerdialogs

Abbildung 2: Die Leistungsgebiete von regiosuisse gemäss Leistungsvereinbarungen

(Quelle: Eigene Zusammenstellung nach EVD 2008, EVD 2011)

Aufgrund des zuvor dargelegten, flexiblen Settings aus Leistungsvereinbarungen, Detailkonzepten sowie Jahresvereinbarungen nahm regiosuisse kontinuierliche Anpassungen in seinem Leistungsspektrum vor. Zu Beginn startete regiosuisse mit einer grossen Fülle an Instrumenten und Angeboten. Beim Übergang von der ersten zur zweiten Umsetzungsperiode wurde das Angebot angepasst und verändert – unter anderem aufgrund der Evaluationsergebnisse. Einige Angebote wurden gestrichen (Small-Contribution-Projekte, formation-regiosuisse-Thementage), andere wurden gestrafft (alternierende Durchführung von Konferenz und Forschungsmarkt, geringere Anzahl an publizierten Ergebnisblättern pro Jahr) und wieder andere wurden stärker differenziert (Einführungsveranstaltungen für NRP-Einsteiger, Project-Visits für NRP-Experten etc.). Aber auch im Zuge der laufenden Umsetzung wurden Anpassungen vorgenommen, diese reagierten vor allem auf die systematisch durchgeführten Veranstaltungsevaluationen, die von den TeilnehmerInnen neben der Zufriedenheit auch den (Praxis-)Nutzen der einzelnen Veranstaltungen abfragen.

Gleichzeitig entwickelte sich regiosuisse nach eigener Einschätzung im Rahmen der zweiten Umsetzungsperiode von einer reinen Plattform hin zu einem gestaltenden Wissensmanagement. Das heisst, dass regiosuisse verstärkt eine aktive, einflussnehmende Rolle spielte: So griff regiosuisse beispielsweise aktiv Themen wie die Wirkungsorientierung auf und integrierte sie in die NRP-Umsetzung (Studie, Manual, Schulung und Coaching der Kantone). Auch verbindliche Dienstleistungsaufgaben (bspw. im Rahmen von geschlossenen Wissensgemeinschaften mit klar definierten TeilnehmerInnenkreisen, die zu verbindlichen Beschlussfassungen (NRP 2016+) führen) sind in diesem Lichte zu sehen. Damit besetzte regiosuisse neben seinen Plattform-Aufgaben auch Schlüsselprozesse in der Umsetzung und Weiterentwicklung der NRP.

2.3.2 Die einzelnen Leistungsgebiete im Detail

Leistungsgebiet 1: Nationale Netzwerkstelle

Gemäss LV 2012–2015 ist das Leistungsgebiet «Nationale Netzwerkstelle» (L1) verantwortlich für die strategische und operative Leitung von regiosuisse. Neben den allgemeinen formalen und administrativen Aufgaben sowie den Controlling- und Evaluationsaufgaben zählt hier insbesondere die Leitung von regiosuisse hinzu. Dies beinhaltet die Kommunikation und Koordination nach innen im Sinne einer stringenten Teamleitung, sowie die Zusammenarbeit mit der Ebene der strategischen Steuerung das heisst dem SECO. Die Bearbeitung dieser Aufgaben wurde bereits im vorherigen Kapitel zur Organisation dargelegt. Hinzu kommen die Kontakte zu den Zielgruppen. Hierfür wurde das Instrument der Stakeholder-Visits neu eingeführt, die helfen sollen, in bilateralen Gesprächen Bedürfnisse und Zufriedenheit der Nutzergruppen zu erfassen. Bislang wurden erst einzelne Gespräche, insbesondere in der Romandie durch das neue Leitungsteam-Mitglied durchgeführt.

Leistungsgebiet 2: Qualifizierung („formation-regiosuisse“)

Gemäss LV 2012–2015 ist das Leistungsgebiet «Qualifizierung» (L2) dafür verantwortlich, über verschiedene Gefässe zum laufenden Wissens- und Kompetenzaufbau bei den verschiedenen Akteuren in der Regionalentwicklung beizutragen und sie damit besser zu befähigen, die NRP erfolgreich umzusetzen. Alle im Rahmen von L2 durchgeführten Angebote fungieren unter dem Label «formation-regiosuisse» (regiosuisse 2013). Der Kurs Regionalmanagement, der aus insgesamt fünf dreitägigen Kursen besteht, kann entweder als ganzer Lehrgang oder einzeln besucht werden. Er wurde für die neue Umsetzungsperiode weiterentwickelt und teilweise neu konzipiert.

Kurse Regionalmanagement	10 Kurse	183 TeilnehmerInnen
Konferenzen formation regiosuisse	2 Konferenzen	202 TeilnehmerInnen
formation-regiosuisse-Thementage	3 Thementage	163 TeilnehmerInnen
Project Visits	2 Project-Visits	51 TeilnehmerInnen
Einstiegsveranstaltung	9 Veranstaltungen	126 TeilnehmerInnen
Seminar formation-regiosuisse	3 Seminare	233 TeilnehmerInnen
Unterstützung bei Entwicklung von Bildungsangeboten (CAS)	2	-

Tabelle 3: Die Angebote im Rahmen von Leistungsgebiet 2

(Quelle: Eigene Zusammenstellung nach regiosuisse 2013, regiosuisse 2014)

Auch bei den anderen Instrumenten gab es mit dem Übergang zur zweiten Umsetzungsperiode Anpassungen. Mit den Project-Visits für Informations- und Erfahrungsaustausch auf Projektebene (insbesondere für NRP-Fortgeschrittene) und den Einstiegsveranstaltungen für NRP-Neulinge werden zwei zielgruppenspezifische Veranstaltungen angeboten, die gut nachgefragt werden. Im Gegenzug werden die formation-regiosuisse Thementage nicht mehr und die formation regiosuisse Konferenz nur mehr jedes zweite Jahr angeboten. Neu ist auch die Unterstützung von Weiterbildungsinitiativen von aktuell zwei CAS der Hochschulen UNINE und HE-Arc („Gestion du développement régional“) sowie der HAFL-BFH („Nachhaltige Regionalentwicklung im ländlichen Raum“).

Leistungsgebiet 3: Wissensgemeinschaften

Gemäss LV 2012–2015 ist das Leistungsgebiet «regiosuisse-Wissensgemeinschaften» (L3) dafür verantwortlich, durch die Initiierung und Unterstützung von themenspezifischen Wissensgemeinschaften praktisches Know-how, konkretes Wissen, Erfahrungen und Strategien zur Regionalentwicklung und NRP-Umsetzung auszutauschen und aufzuarbeiten (EVD 2012). In zweiter Priorität tragen die WiGe auch zur Vernetzung der Mitglieder bei (regiosuisse 2014).

Themenstellung	TeilnehmerInnen
WiGe «Generierung erfolgreicher NRP- und INTERREG-Projekte»	26
WiGe Wirkungsorientierte NRP	19
WiGe NRP 16+	30
Ausschuss FSK	22
WiGe Entwicklungsszenarien	13
WiGe Romandie	27
WiGe «NRP-Projektkriterien» (Argumentarium)	33
WiGe Kantone	23
WiGe «Landwirtschaft, Tourismus und Lebensraum»	32
WiGe «Regionen»	16
WiGe «NRP und Wirtschaft»	19
WiGe «Bildung und Regionalentwicklung»	25
WiGe «Prozesse der NRP-Umsetzung»	5

Tabelle 4: Die Angebote im Rahmen von Leistungsgebiet 3

(Quelle: Eigene Zusammenstellung nach regiosuisse 2013, regiosuisse 2014)

Bei den WiGe werden zwei Typen unterschieden: Im Typ «Grundsatzthemen der NRP» werden übergeordnete, mittel- bis langfristige Themen der NRP im Speziellen bzw. der Regionalentwicklung im Allgemeinen bearbeitet. Der Typ «Umsetzung der NRP» orientiert sich thematisch an der Erarbeitung von Wissen zur operativen Unterstützung der NRP-Umsetzung (ebd.). Das Instrument der WiGe wurde ab der zweiten Umsetzungsperiode genutzt, um in geschlossenem Kreis Themen aufzubereiten und verbindliche Beschlüsse vorzubereiten (WiGe „NRP 16+“, WiGe „Fachstellenkonferenz“). Bei allen anderen WiGe werden die Ergebnisse in Form von Ergebnisblättern publiziert. Als neues Instrument wurde der NRP-Wissenscoach eingeführt, der auf die Nutzung von Wissensvermittlern zur stärkeren Streuung des NRP-Wissens jenseits des regiosuisse Perimeters setzt. Dieses Instrument hatte bislang mit mangelndem Interesse zu kämpfen, seine Fortführung ist aktuell noch unklar.

Leistungsgebiet 4: Forschungsnetz

Gemäss LV 2012–2015 ist das Leistungsgebiet «Forschungsnetz» (L4) dafür verantwortlich, die Vernetzung von Forschungsakteuren im Bereich Regionalentwicklung zu stärken. Gleichzeitig soll auch der Austausch zwischen Forschung und NRP-Umsetzungspraxis forciert werden.

regiosuisse-Forschungsmarkt	4 Veranstaltungen	431 TeilnehmerInnen
Forschungsreflexionen	2 Reflexionen	-
Begleitung von Masterarbeiten	3 Arbeiten	-

Tabelle 5: Die Angebote im Rahmen von Leistungsgebiet 4

(Quelle: Eigene Zusammenstellung nach regiosuisse 2013, regiosuisse 2014)

In der zweiten Umsetzungsperiode wurde der Forschungsmarkt nur mehr in jedem zweiten Jahr, alternierend mit der formation-regiosuisse Konferenz angeboten. Das Forschungsnetz, das als Begleitung der Forschungsmärkte gedacht war, wurde aufgelöst und wird nun anlassbezogen im Vorfeld von Forschungsmärkten gewissermassen als Organisationskomitee genutzt. Ergänzend zum Forschungsmarkt wirkt das Instrument des „Overview Regional Research Actors in Switzerland“, welches insgesamt 89 Institutionen im Forschungsbereich der Regionalentwicklung auflistet. Das Instrument der „small contributions“ zur Unterstützung von kleinen Forschungsvorhaben zu neuen The-

men wurde in der zweiten Umsetzungsperiode nicht mehr angeboten, da die relativ kleinen Beiträge pro Forschungsvorhaben (max. CHF 20'000.--) kaum vertiefte Untersuchungen zuließen.

Hingegen wurden ab 2012 neue Instrumente lanciert, die verstärkt auf die wechselseitige Befruchtung von Forschung und Praxis ausgerichtet sind: Eine Literaturliste NRP/ Regionalentwicklung wird über das Wissensportal zur Verfügung gestellt. Des Weiteren wurden drei Masterarbeiten begleitet („Regionales Ressourcenmanagement und Regionalentwicklung“, „Der Nachhaltigkeitsbegriff in der NRP“ und „Bedeutung von regionalen Zentren in der NRP“), alle drei von der Universität Basel. Auch eine aktualisierte Übersicht über relevante Studiengänge wurde auf der *regiosuisse*-Website aufgeschaltet. Als neues Instrument sollen insbesondere die Forschungsreflexionen der Vernetzung von Forschung und Praxis dienen, die Forschungsergebnisse mit Akteuren der Praxis diskutieren. Bislang wurden zwei Forschungsreflexionen durchgeführt, eine zum Projekt „Regionalmanagement in der Schweiz“ und eine zur Masterarbeit „Regionale Zentren und ländliche Entwicklung“.

Leistungsgebiet 5: Kommunikation

Die zentrale Aufgabe des Leistungsgebiets «Kommunikation» (L5) liegt im Kondensieren von Wissen zur NRP und Regionalentwicklung, womit das Leistungsgebiet auch Dienstleistungen für die anderen Leistungsgebiete und damit eine Querschnittsfunktion wahrnimmt. Nach einer breiten Leserbefragung zum Magazin *regioS* mit insgesamt sehr positiver Rückmeldung wurden kleinere Anpassungen und Erweiterungen vorgenommen, um den Nutzen des Magazins zu erhöhen (mehr Beispiele in der Rubrik „Erfahrungen aus Regionen und Projekten“, konkrete Erfahrungen aus dem Ausland in der Rubrik „Europa“, Erweiterung der SECO-News um Mitteilungen aus anderen Bundesämtern). Die Redaktionskommission, die neben *regiosuisse*-Teammitgliedern auch VertreterInnen von Kantonen, Regionen, SECO und ETZ umfasst, wurde erneuert. Die Gesamtzahl der Ausgaben wurde im Laufe der Jahre reduziert, das Magazin erscheint seit 2010 alle acht, statt wie zuvor alle sechs Monate.

Die interne Kommunikationsarbeit für die anderen Leistungsgebiete sowie die Kondensierungsarbeiten nehmen einen relativ grossen Stellenwert ein. Die anhaltend hohe Nachfrage belegt hier einen entsprechenden Bedarf nach praxisnahen Publikationen und Aufarbeitungen von NRP-Wissen aus den WiGe (Praxisblätter, Ergebnisblätter). Ein wichtiges Instrument des Leistungsgebiets 5 ist zudem die Adressdatenbank, die – trotz Aktualisierungen und entsprechenden Löschungen – mittlerweile fast 4'500 Einträge umfasst (Deutsch 3150, Français 1094, Italiano 241, Rumantsch 1) und damit kontinuierlich anwächst (*regiosuisse* 2014). Für die allgemeine Medienaktivität und Kommunikation nach aussen wurde nach vielerlei Unklarheiten über Zuständigkeiten und Vorgehensweisen, insbesondere im Hinblick aufs SECO, ein Medienkonzept beschlossen, das die Aktivitäten von *regiosuisse* abgrenzen und trotz weiterhin ungeklärter Aufgabenverteilung zur NRP-Kommunikation voranbringen soll.

Leistungsgebiet 6: Wissensportal

Aufgabe des Leistungsgebiets «Wissensportal» (L6) ist, die Website *regiosuisse.ch* als Informations-, Austausch- und Arbeitsinstrument für NRP-Beteiligte und weitere Akteure der Regionalentwicklung zu betreiben und bedarfsgerecht weiterzuentwickeln. Die Userzahlen stiegen über die vergangenen Jahre kontinuierlich. Dabei dominiert ein gezieltes Abholen gewünschter Informationen, die beispielsweise durch den monatlichen Newsletter angekündigt sind, die durchschnittliche Verweildauer auf der Website ist vergleichsweise niedrig. Auf Basis einer Online-Befragung und interner Workshop-Ergebnisse wurde die Website überarbeitet, da die grosse Fülle an verfügbaren Dokumenten und Informationen eine grosse Herausforderung an Übersichtlichkeit und Orientierung stellt. Als Kernstücke gelten die Datenbanken. In Ergänzung zur Website moderiert *regiosuisse* die LinkedIn-Gruppe „Public Regional Management“, die zwar bislang kein Selbstläufer ist und aktiv unterhalten werden muss, jedoch eine kontinuierlich steigende Mitgliederzahl aufweist (Ende 2013 waren es 338).

regiosuisse.ch	Rund 5'000 unterschiedliche Besucher pro Monat
LinkedIn-Gruppe	338 Mitglieder

Tabelle 6: Die Angebote im Rahmen von Leistungsgebiet 6

(Quelle: Eigene Zusammenstellung nach regiosuisse 2014)

Leistungsgebiet 7: Monitoring

Gemäss Detailkonzept umfasst das Leistungsgebiet sowohl das Monitoring der regionalwirtschaftlichen Entwicklung in der Schweiz sowie die Wirkungsmessung ausgesuchter NRP-Projekte. Die erarbeiteten Inhalte sollen die Entscheidungsgrundlagen von NRP-Akteuren verbessern. Für den jährlichen Monitoringbericht wird das regionale Indikatorenset laufend angepasst, wobei die möglichen Spezialauswertungen für Kantone, Regionen oder andere nur spärlich nachgefragt werden. Das Projektmonitoring wurde 2013 abgeschlossen, für die ausgewählten 21 Projekte liegen nun Wirkungsmessungen vor. Die methodischen Erkenntnisse fliessen in die anderen regiosuisse-Instrumente ein.

Leistungsgebiet 8: Spezialprodukte

Im Leistungsgebiet 8 wird unter anderem die regiosuisse-Hotline angeboten, die für kurzfristige und konkrete Anfragen zur Verfügung steht. Pro Jahr werden im Schnitt um die 50 Anfragen von verschiedenen regiosuisse Teammitgliedern beantwortet. Des Weiteren werden hier verschiedene, anlassbezogene Aufgaben von regiosuisse bearbeitet. Hierzu zählen ebenso Teilnahmen an Veranstaltungen Dritter, die Mitorganisation von Veranstaltungen oder eigene regiosuisse-Veranstaltungen zu konkreten und akuten Fragestellungen wie bspw. im WTT-Bereich (vgl. regiosuisse-Veranstaltung bei der AlpenWoche 2012, Dreiländerdialog der Regionalmanagements, Tagung „WTT und NRP 2013“).

2.3.3 Zur Nutzung der regiosuisse-Leistungen

Die folgenden Ausführungen zeigen auf, wie und von wem die regiosuisse Angebote genutzt wurden. Die grösste Reichweite der regiosuisse Angebote hat das Wissensportal. Mit den genannten 5'000 unterschiedlichen Besuchern pro Monat, erreicht die Website ganz unterschiedliche Akteure der Regionalentwicklung. Gleichzeitig kann deren Hintergrund und deren institutionelle Zugehörigkeit nur bedingt erfasst werden. In Verbindung mit der Nutzung der Website steht die Reichweite der dort publizierten Praxisleitfäden, Praxisblätter und anderer Produkte. Von wem und wie diese genutzt werden, ist gegenwärtig nicht nachvollziehbar. Unbestritten ist jedoch, dass sich all diese Produkte einer anhaltend hohen und kontinuierlich steigenden Nachfrage erfreuen.

	eine	zwei	drei	vier	fünf und mehr
Anzahl besuchter Veranstaltungen	678 (61%)	202 (18%)	91 (8%)	51 (5%)	98 (9%)

Tabelle 7: Anzahl besuchter Veranstaltung pro TeilnehmerInnen

(Quelle: Eigene Zusammenstellung nach regiosuisse Teilnehmer-Datenbank 2008-2014, Stand: 1. Mai 2014)

Detailliertere Aussagen zur Nutzung der regiosuisse Leistungen lassen sich in Bezug auf die angebotenen regiosuisse Veranstaltungen machen. Zwischen 2008 und Mai 2014 haben insgesamt 1120 verschiedene Personen an den in Summe 59 angebotenen regiosuisse Veranstaltungen teilgenommen. Dem Veranstaltungsformat entsprechend weisen dabei die Forschungsmärkte und Konferenzen die grösste TeilnehmerInnenzahl auf, mit im Schnitt leicht über 100 Personen. Die Teilnahmezahlen dieser 1120 Personen an regiosuisse-Veranstaltungen liegen etwas höher, da einige Personen mehr als nur eine Veranstaltung besucht haben. Die Zahl jener Nutzer, die nur eine einzige regiosuisse Veranstaltung besucht hat, liegt bei 678 und damit über 60% der Nutzer. Dies waren vor allem TeilnehmerInnen der grossen regiosuisse-Veranstaltungsformate, insbesondere der OECD-Veranstaltung (74 Ein-

mal-Nutzer) und der Forschungsmärkte (jeweils rund 40 Einmal-Nutzer). Dabei handelt es sich vorwiegend um VertreterInnen von Hochschulen und Beratungsunternehmen. Der Kern der regelmässigen regiosuisse-Nutzer (mehr als vier Veranstaltungen in den vergangenen sechs Jahren) lässt sich auf etwas mehr als 150 Personen eingrenzen. Diese Personen nutzen eine grosse Bandbreite an angebotenen Veranstaltungsformaten. Bei der Sprachzugehörigkeit der TeilnehmerInnen dominierte über die gesamte Umsetzungsperiode die deutsche Sprache, fast dreiviertel aller Nutzer waren deutschsprachig. Dieser Anteil hat sich in der zweiten Umsetzungsperiode noch ein wenig erhöht, trotz der Integration eines Romandie-Vertreterers in das Leitungsteam. Mit diesem Verhältnis spiegelt das Nutzerprofil in etwa die Sprachverteilung in der Schweizer Bevölkerung wider.

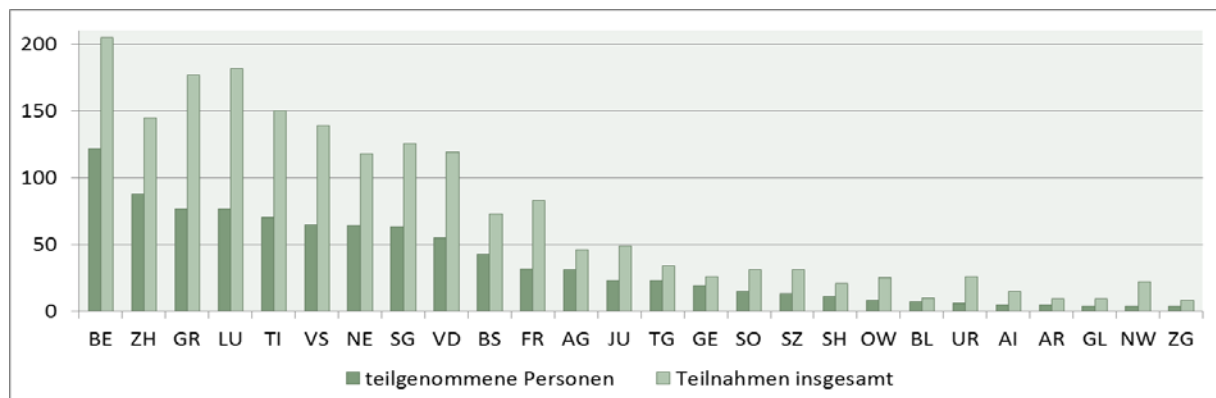


Abbildung 3: Die TeilnehmerInnen an regiosuisse Veranstaltungen nach Kantonen, 2008-2014

(Quelle: eigene Auswertung nach regiosuisse Teilnehmer-Datenbank 2008-2014, Stand: 1. Mai 2014, ohne 73 ausländische TeilnehmerInnen, Bundesbehörden sowie nationale Verbände)

Betrachtet man die TeilnehmerInnen aggregiert nach ihrer kantonalen Herkunft (ausgenommen ausländische TeilnehmerInnen, Bundesbehörden, VertreterInnen nationaler Verbände), zeigt sich ein recht unterschiedliches Bild. Zu jenen Kantonen, aus denen die meisten TeilnehmerInnen an regiosuisse-Veranstaltungen kamen, zählten Bern, Zürich, Graubünden und Luzern. Aber auch aus dem Tessin, aus dem Wallis, aus Neuchâtel oder aus dem Kanton St. Gallen kamen vergleichsweise viele TeilnehmerInnen. Diese Zahlen spiegeln auch die grundsätzliche Grösse der Kantone und ihrer zentralen Städte mit wichtigen Forschungseinheiten und Beratungsunternehmen wider. Auch die Anzahl regionaler Organisationen in den einzelnen Kantonen ist relevant.

Die unterschiedliche Präsenz von TeilnehmerInnen je nach kantonomer Herkunft bildet sich in Folge auch in den Vernetzungseffekten ab, die durch die regiosuisse-Veranstaltungen induziert werden¹. Bei den Veranstaltungen trifft man auf TeilnehmerInnen aus verschiedenen Kantonen. Diese Kontakte bzw. Kontaktmöglichkeiten aggregiert auf Kantonsebene zeichnen ein Netzwerk, das unterschiedlich intensive Verbindungen zwischen den Kantonen aufweist, je nach Anzahl gemeinsam besuchter Veranstaltungen. In Summe zeigt sich ein sehr dichtes Netzwerk ohne grosse Lücken und ohne klar isolierte Kantone, wenngleich die Intensität der Verbindungen deutlich variiert.

¹ Mittels der Quantitativen Netzwerkanalyse können nur die formal bestehenden Kontaktmöglichkeiten im Rahmen der regiosuisse Veranstaltungen abgebildet werden. Ob die Personen miteinander gesprochen und sich ausgetauscht haben, kann nicht erfasst werden. Damit bildet die Analyse letztendlich genau den Beitrag von regiosuisse ab. Wie die Möglichkeiten von den TeilnehmerInnen genutzt werden, liegt zu grossen Teilen bei den TeilnehmerInnen selbst.

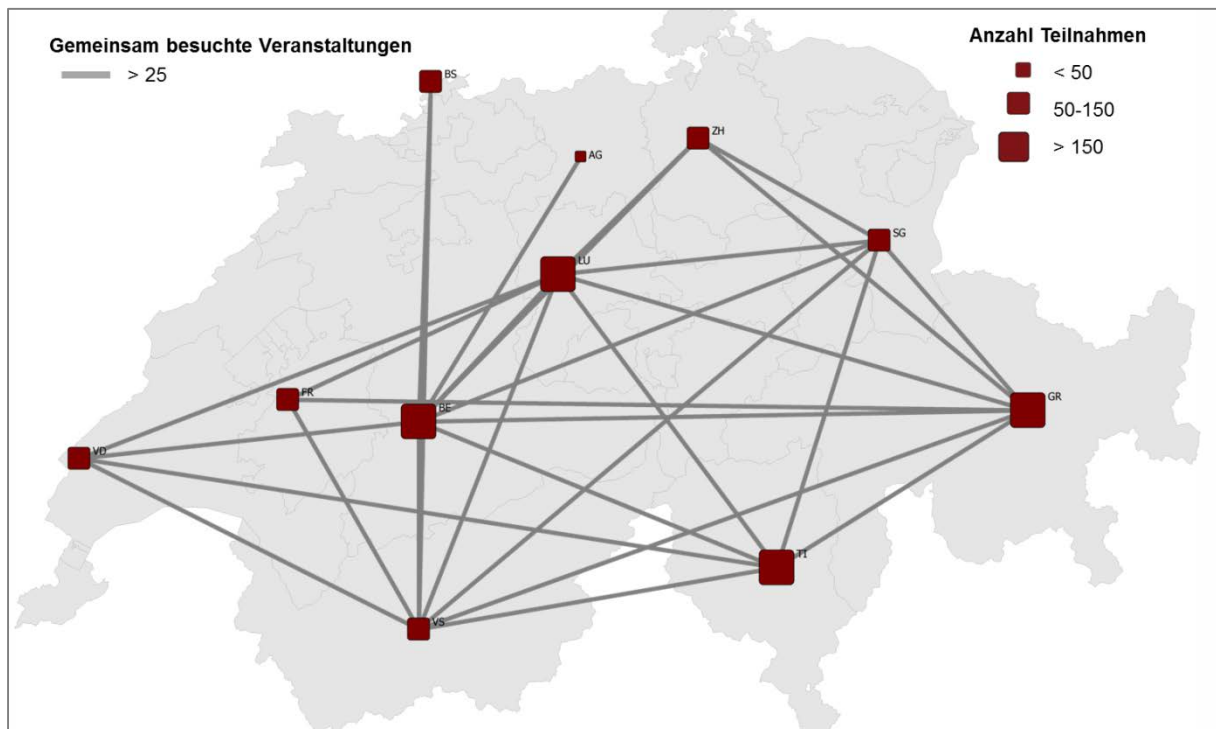


Abbildung 4: Die intensivste Vernetzung durch regiosuisse-Teilnahmen aggregiert auf Kantonsebene
(Quelle: eigene Auswertung nach regiosuisse TeilnehmerInnen-Datenbank 2008-2014, Stand: 1. Mai 2014, ohne 73 ausländische TeilnehmerInnen, Bundesbehörden sowie nationale Verbände; Verwendete Software: UCINET 6)

Differenziert man die TeilnehmerInnen nicht nach ihrer kantonalen Herkunft, sondern nach ihrem institutionellen Hintergrund, zeigt sich, dass regionale Akteure (21%) den grössten Anteil ausmachen, dicht gefolgt von VertreterInnen von Hochschulen und Forschungsanstalten (20%). Die drittgrösste TeilnehmerInnengruppe setzt sich aus Akteuren der kantonalen Verwaltungen zusammen (17%). Gemeinsam machten diese drei Nutzergruppen knapp 60% der TeilnehmerInnen an regiosuisse Veranstaltungen aus, weshalb sie im Folgenden genauer betrachtet werden.

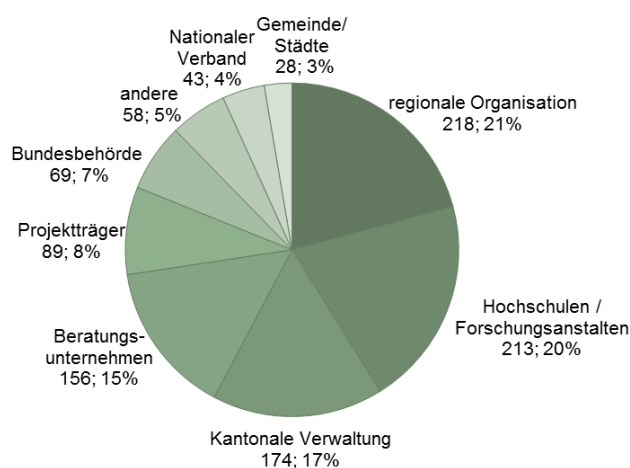


Abbildung 5: Die TeilnehmerInnen an regionsuisse-Veranstaltungen nach institutionellem Hintergrund

(Quelle: eigene Auswertung nach regiosuisse TeilnehmerInnen-Datenbank 2008-2014, Stand: 1. Mai 2014, ohne 73 ausländische TeilnehmerInnen v.a. aus Österreich)

Die Nutzergruppe der Regionen

In Summe waren rund 130 verschiedene Regionen bei regiosuisse-Veranstaltungen vertreten, davon gut ein Drittel regelmässig (vier oder mehr besuchte Veranstaltungen, 37%). Bei den Vernetzungseffekten durch gemeinsame Teilnahme an einer regiosuisse-Veranstaltung zeigen sich fünf Verdichtungskerne mit zum Teil regionalen Subnetzwerken: im Kanton Graubünden, in der Zentralschweiz, in der Romandie, im Tessin und das Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis.

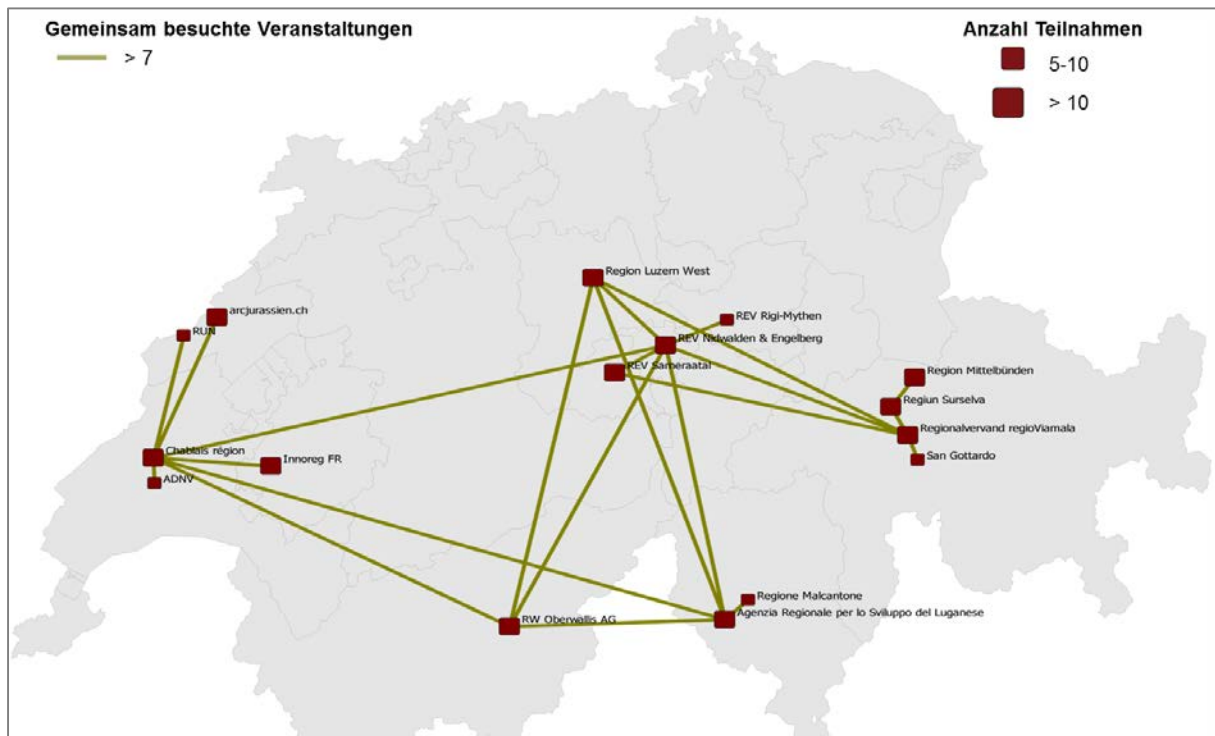


Abbildung 6: Die Vernetzung von VertreterInnen regionaler Organisationen durch regiosuisse-Teilnahmen

(Quelle: eigene Auswertung nach regiosuisse TeilnehmerInnen-Datenbank 2008-2014, Stand: 1. Mai 2014; verwendete Software: UCINET 6)

Aktuell ist es schwer, den Deckungsgrad bei den Regionen zu verifizieren: Erstens unterliegen die Regionsabgrenzungen einer kontinuierlichen Anpassung. regiosuisse selbst geht bei seinen Datenerhebungen von rund 100 Regionen² mit NRP-Aufgaben als Zielgruppe aus, von denen 75 bereits an Veranstaltungen teilgenommen haben. Somit konnten bislang rund Dreiviertel dieser Ziel-Regionen durch das regiosuisse-Angebot erreicht werden. Zweitens finden sich deutlich mehr regionale Organisationen (Tourismusregionen, Regionalverbände, regionale Wirtschaftsförderungseinheiten etc.), die nicht unbedingt NRP-Funktionen erfüllen, aber ebenfalls das Veranstaltungsangebot von regiosuisse nutzen. Diese sind in ihren Aufgaben und in ihren Kapazitäten oftmals komplett unterschiedlich aufgestellt. Prinzipiell findet eine Abstimmung im Rahmen der Konferenz der Regionen statt, die für regiosuisse einen gebündelten Zugang zu den Bedürfnissen und Ansichten der regionalen Ebene bedeuten könnte. Dieser Austausch war in den vergangenen Jahren aus unterschiedlichen Gründen und für beide Seiten nicht immer einfach und frei von Vorbehalten. Gerade in der letzten Zeit waren jedoch Zeichen einer neuerlichen, konstruktiven Annäherung abzulesen.

² Hier konnte bislang kein Abgleich mit den CHMOS-zugrundeliegenden Regionsabgrenzungen vorgenommen werden, da regiosuisse keinen Zugang zu den CHMOS-Daten hat.

Die Nutzergruppe der Kantone

In Summe kamen in den vergangenen sechs Jahren 174 Akteure aus Kantonsverwaltungen zu regionsuisse Veranstaltungen, wobei sich die Anzahl von Personen pro Kanton deutlich unterscheidet. Auch hier sei wiederum darauf hingewiesen, dass eine Teilnahme an regionsuisse Veranstaltungen stets massgeblich von den Kapazitäten der entsprechenden Stellen (Zeit, Finanzen etc.) abhängt. Gerade in kleineren Kantonen ist die NRP-zuständige Fachstelle oftmals mit weiteren Aufgaben gebündelt und verfügt über wenig Spielraum für NRP-spezifische Weiterbildung und Wissensmanagement.

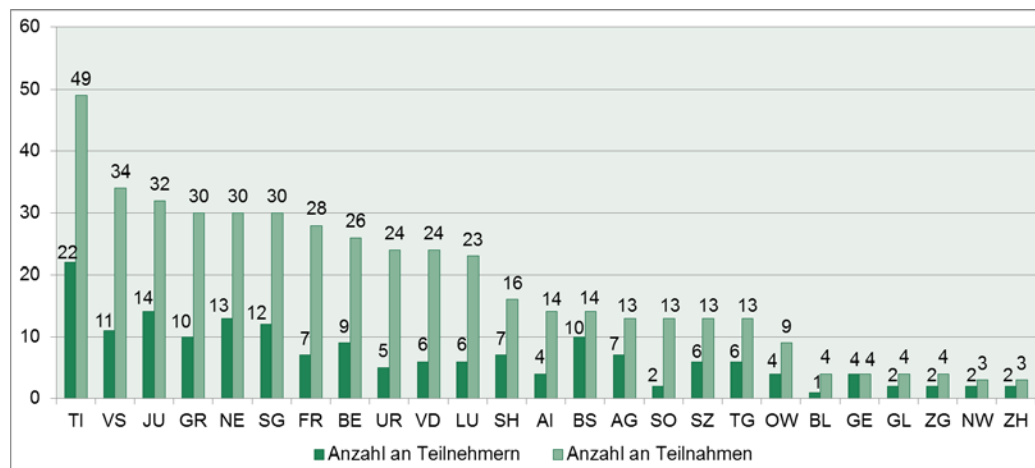


Abbildung 7: Anzahl von TeilnehmerInnen und Teilnahmen aus Kantonsverwaltungen, 2008-2014
(Quelle: eigene Auswertung nach regionsuisse Teilnehmer-Datenbank 2008-2014, Stand: 1. Mai 2014)

Von den TeilnehmerInnen aus kantonalen Verwaltungen kam über die Hälfte nur zu einer einzigen Veranstaltung, weniger als ein Viertel nahm regelmässig an Veranstaltungen teil. Gleichzeitig findet sich ein Kern aus fünf Personen mit einer sehr starken Präsenz (mehr als 10 besuchte Veranstaltungen). Selbst wenn kantonale VertreterInnen sehr unterschiedlich anwesend sind, ist mit der WiGe Fachstellenkonferenz die strukturelle Voraussetzung für einen kontinuierlichen Austausch gelegt.

Die Nutzergruppe der Forschenden

Bislang haben VertreterInnen von insgesamt 52 verschiedenen Hochschul- oder Forschungsinstituten an regionsuisse Veranstaltungen teilgenommen. Diese weisen wiederum eine sehr unterschiedliche Kontinuität bei ihrer regionsuisse Nutzung auf, einige wenige Hochschul- bzw. Forschungsinstitute waren durch verschiedene Personen zum Teil deutlich öfter als 10mal auf regionsuisse Veranstaltungen vertreten. Damit zeigen sich im Prinzip zwei Gruppen, jene zwei Drittel, die (sehr) sporadisch und vereinzelt die regionsuisse Angebote wahrnehmen, und ein Drittel, das sehr regelmässig präsent ist.

In Summe zeigt sich ein grossteils wenig intensives, aber weitgehend ausgewogenes Netzwerk in der Breite an teilnehmenden Instituten, das die Kontaktmöglichkeiten im Rahmen von regionsuisse Veranstaltungen abbildet. Allein bei jenen Instituten mit den höchsten Teilnahmen und damit auch sehr hohen Kontaktmöglichkeiten zeigt sich eine Zentralität der HSLU, die bilateral eine grosse Anzahl an gemeinsam besuchten Veranstaltungen aufweist, deren Gegenüber aber untereinander deutlich weniger oft aufeinandertreffen. Verständlicherweise ist der Grossteil der teilnehmenden Forschungsakteure (über 50%) den Forschungsmärkten zuzuordnen, gefolgt von den anderen grossen Veranstaltungen und Konferenzen. Mit grossem Abstand weisen sodann die WiGe noch einen vergleichsweise hohen Anteil an Akteuren aus Hochschul- und Forschungsinstituten auf (8%).

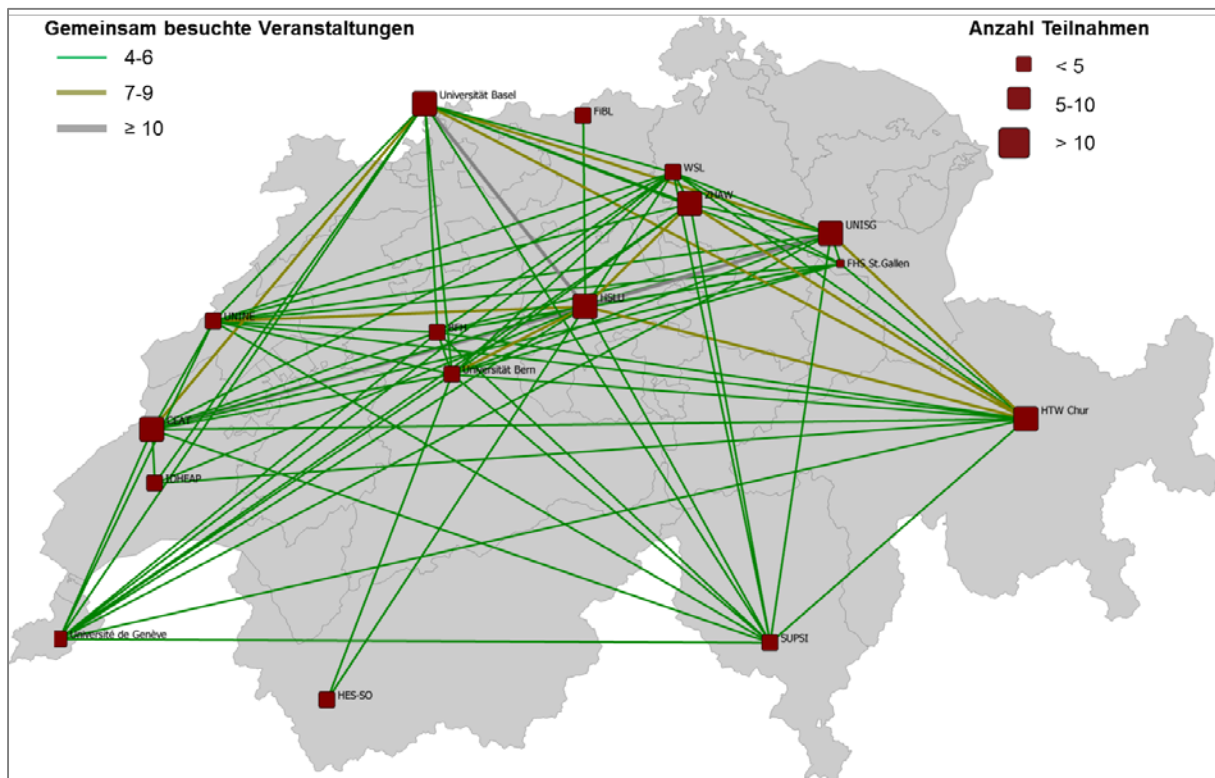


Abbildung 8: Die am stärksten vernetzten Forschungsakteure durch regionsuisse-Teilnahmen, 2008-2014

(Quelle: eigene Auswertung nach regionsuisse TeilnehmerInnen-Datenbank 2008-2014, Stand: 1. Mai 2014; verwendete Software: UCINET 6)

Gleichzeitig ist bei der Betrachtung der Nutzung und der Nutzergruppen von regionsuisse Angeboten nicht nur der institutionelle Hintergrund massgeblich. Ebenso ist der individuelle Wissensstand der einzelnen Akteure entscheidend für die spezifischen Bedürfnisse und die Art der Nutzung. regionsuisse hat – insbesondere in der zweiten Umsetzungsperiode – auf ein zielgruppendifferenziertes Angebot geachtet und unterschiedliche Niveaus von NRP-Erfahrung angesprochen. Des Weiteren sind aber auch die thematischen Interessen angesichts der inhaltlichen Breite der NRP sehr unterschiedlich. Damit war und ist die Heterogenität der Nutzergruppen sehr hoch.

Diese Ausführungen zeigten den Status-Quo von regionsuisse auf und folgten dabei der Wirkungskette (vgl. Kapitel 1.3.): vom identifizierten Bedarf und der entsprechenden Konzeption, über die Organisation hin zur Umsetzung, also den Leistungen von regionsuisse und deren Nutzung.

3 Ex-post Bewertung der Netzwerkstelle Regionalentwicklung

Die rückblickende Bewertung des bisher Erreichten orientiert sich wiederum am Modell der Wirkungskette und baut auf den zuvor dargelegten Fakten auf. Neben den Einschätzungen der verschiedenen Interviewpartner fliessen ebenso die Workshop-Diskussionen sowie weitere Informationen aus den Dokumenten und der verschiedenen vorliegenden Evaluationen ein.

3.1 Zum Bedarf an einem nationalen Wissensmanagement zur NRP

► Bedarf an einem nationalen Wissensmanagement gegeben

Im Rückblick kann bestätigt werden, dass der Bedarf an einem nationalen Wissensmanagement als Begleitung der NRP-Umsetzung gegeben war und anhaltend hoch war. Dies kann unter anderem auch durch eine anhaltend hohe Nachfrage nach regionsuisse Produkten und Angeboten belegt werden. Allerdings ist der Bedarf nach einem Wissensmanagement keine feste und stabile Grösse, sondern durch eine starke zielgruppenspezifische, inhaltliche und dynamische Heterogenität geprägt. Dementsprechend gilt es die Bedürfnisse der einzelnen Zielgruppen differenziert zu betrachten.

► Zunehmende Heterogenität bei den Bedürfnissen der NRP-Umsetzungsakteure

Für die NRP-Umsetzungsakteure, d.h. das SECO sowie für all jene kantonalen Fachstellen und regionalen Organisationen, die eine Umsetzungsverantwortung für die NRP aufweisen, gab es aufgrund des Paradigmenwechsels neue, teilweise vorab unbekannte Herausforderungen. Gleichzeitig wurde die Fragmentierung aufgrund des föderalistischen Systems durch neue Rollen- und Aufgabenverteilungen zusätzlich verschärft. So stand die kantonale Ebene nun in der operativen Umsetzungsverantwortung, das SECO musste seine Rolle der strategischen Steuerung füllen, und für viele Regionen wurde das Aufgabenportfolio um neue Themen- und Aufgabenbereiche erweitert. Der vorgenommene Paradigmenwechsel musste von allen NRP-involvierten Personen verstanden und umgesetzt werden. In Folge gab es grossen Informations-, Klärungs- und Diskussionsbedarf, bei dem gerade zu Beginn der ersten Umsetzungsperiode die Fragen zum Teil noch nicht konkret formuliert werden konnten. regionsuisse musste hier antizipativ agieren, voraussichtlich relevante Informationen aufarbeiten und bereitstellen, um in Folge zunehmend auch formulierte Bedürfnisse von den Nutzern aufzugreifen. Durch eine anhaltend hohe Personalfuktuation bei der NRP-Umsetzung bleibt der Bedarf an grundsätzlichen Informationen zu NRP-Themen weiterhin gegeben, gleichzeitig zeigt sich ein ausdifferenzierterer Bedarf bei den NRP-erfahrenen Nutzern von regionsuisse. Der gegenwärtige Bedarf ist somit von einer grossen Vielfalt geprägt, die es anzusprechen gilt.

► Wenig Bedarf an einem Wissensmanagement zu regionaler Entwicklung bei Projektträgern

Bei den Projektträgern kann davon ausgegangen werden, dass der Bedarf nach einem Wissensmanagement zur NRP-Umsetzung nur bedingt gegeben ist. Ein Förderprogramm wie die NRP, als Mittel zum Zweck, steht zumeist hinter den inhaltlichen Fragen des konkreten Projektes. Gewisse Basisinformationen sowie ein Verständnis regionaler Entwicklungsfragen wären dennoch von Vorteil, um das Projekt einordnen und den Zielerreichungsgrad verbessern zu können. Diese Informationen wurden bislang projektspezifisch von den zuständigen regionalen / kantonalen Zuständigen übermittelt. Diesbezüglich ist ein Bedarf an Basisinformationen auszumachen, der aber vorwiegend indirekt über die Regionen und Kantone auszumachen ist und in Folge auch zu deren Entlastung beitragen könnte.

► Veränderter Bedarf bei Forschungsakteuren mit stärkerer Akzentuierung der Dissemination

Bei den **Forschungsakteuren** hat sich der Bedarf im Laufe der vergangenen Jahre deutlich gewandelt. regionsuisse wurde in einer Zeit konzipiert und aufgestellt, als regionalwissenschaftliche Forschung in

der Schweiz stark reduziert wurde. Die Angebote zu Vernetzung und Austausch waren in Folge als Unterstützung und Rückhalt gedacht. Mittlerweile ist die regionalwissenschaftliche Forschung in der Schweiz wieder im Wachsen: Es entstehen neue Forschungsakteure und –schwerpunkte sowie neue Ausbildungsgänge. Angesichts einer aktiveren Forschungs-Community verschiebt sich der Bedarf der regionalwissenschaftlichen Forschung an Unterstützungsleistungen gegenwärtig in Richtung Dissemination der Forschungsergebnisse in Politik und Praxis, sowie zu einer Rückkopplung des Praxiswissens in die Forschung. Für diesen Bedarf sind im gesamten Wissenssystem Regionalentwicklung einige neue Initiativen wie bspw. das AURORA Projekt im Entstehen. Auch regiosuisse hat mit den Forschungsreflexionen begonnen, diesen Bedarf konkret anzusprechen. Insgesamt wird dieser Bedarf an Transferangeboten und –unterstützung jedoch aktuell noch nicht ausreichend abgedeckt.

► **Anhaltender Informationsbedarf zu regionalen Fragen in Gesellschaft, Verwaltung und Politik**

In **Politik, Verwaltung und Gesellschaft** gibt es einen generellen Bedarf an Informationen, Daten und Wissen zu regionalen Entwicklungsfragen, für den regiosuisse mit seinen breit aufgestellten Kommunikationsinstrumenten, insbesondere mit dem Wissensportal, einen wichtigen Beitrag leisten kann.

**Bilanz
BEDARF**

- Der Bedarf an einem nationalen Wissensmanagement zu regionalen Entwicklungsfragen sowie zur NRP-Umsetzung war und ist weiterhin gegeben.
- Der Bedarf zeigt eine grosse inhaltliche und zielgruppenspezifische Heterogenität, die in einigen Bereichen von den regiosuisse-Angeboten bereits gut aufgegriffen wurde (NRP-Einstiegsveranstaltungen etc.), die aber auch in Zukunft weiter zunehmen wird.
- Bei den Forschungsakteuren hat sich der Bedarf in den vergangenen sechs Jahren gewandelt und in Richtung Dissemination verschoben. Hier haben regiosuisse und andere begonnen zu reagieren. Der Bedarf scheint aber gegenwärtig noch nicht ausreichend gedeckt.
- Grundsätzlich besteht in Gesellschaft, Verwaltung und Politik ein Bedarf nach Informationen, Daten und Wissen zu regionalen Entwicklungsfragen, der durch das Wissensportal und weitere regiosuisse-Kommunikationsinstrumente gut abgedeckt wird.

3.2 Zur Konzeption der nationalen Netzwerkstelle Regionalentwicklung

► **Zweckmässige Konzeption mit notwendiger Flexibilität**

Die Konzeption des Wissensmanagements regiosuisse hat sich in den vergangenen Jahren als sinnvoll erwiesen. Mit den Schwerpunkten Wissen-Generieren, Wissen-Aufbereiten und Wissen-Verfügbarmachen und deren Kombination waren die Grundpfeiler des Wissensmanagements klar definiert und entsprachen der Zielsetzung von regiosuisse im Rahmen der NRP-Ausrichtung 3. Die entsprechenden Leistungspakete deckten alle notwendigen Aufgaben ab, sicherten aber durch eine ausreichende Flexibilität auch die notwendige Anpassungsfähigkeit und Kontinuität. Zusätzlich konnten die einzelnen Gefässe durch ein aktives Aufgreifen von Wechselwirkungen gestärkt werden.

► **Starker Akteur mit wichtiger Drehscheibenfunktion im NRP-System**

Die grundsätzliche Konzeption als umfassendes und breites Wissensmanagement kombiniert mit einer guten finanziellen Ausstattung legte den Grundstein, dass sich regiosuisse als starker, wahrnehmbarer und legitimer Akteur mit entsprechenden Kapazitäten und Ressourcen im NRP-System positionieren konnte. Hierdurch wurde eine Drehscheibenfunktion besetzt, die eine wichtige Vermittlungsposition zwischen strategischer und operationeller NRP-Ebene einnimmt. regiosuisse entwickel-

te sich zu einem verbindenden Element in einem ansonsten recht fragmentierten, komplexen und vielfältigen NRP-System. Für dieses System war es wichtig, dass Zeit und Wissen investiert wurde, um NRP-Themen aufzuarbeiten, und in der Komplexität ein gewisses Mass an Übersicht erreicht wurde.

► **Abgrenzung als neutraler, wenngleich SECO-naher Akteur**

Zu Beginn der NRP-Umsetzung waren noch Vorbehalte und Missverständnisse auszumachen, wie die Rolle von regiosuisse einzuordnen und ob es als verlängerter Arm des SECO einzustufen ist. Im Zuge der vergangenen beiden Umsetzungsperioden konnte die Rolle von regiosuisse grundsätzlich geklärt werden. regiosuisse wird nun als weitgehend neutraler und eigenständiger Akteur, wenngleich nahe am SECO wahrgenommen. Diese Position war wichtig, damit regiosuisse als Unterstützung zur zielorientierten Umsetzung der NRP genutzt wurde, aber auch als Plattform, um neue Themen oder offene Fragen einzubringen. Diese Position bildet zugleich die notwendige Basis, um die aktuelle Entwicklung von regiosuisse hin zu einem gestaltendem Wissensmanagement mit einer einflussnehmenden und aktiven Rolle für die NRP-Umsetzung mitzutragen (bspw. Wirkungsorientierung, Vorbereitung verbindlicher Beschlussfassungen etc.). Allerdings ist hierfür bislang kein expliziter Auftrag vorliegend, der diese Einflussnahme des Dienstleisters klar absteckt und bewusst thematisiert.

► **Wahrnehmung als eine vom Bund konzipierte und bereit gestellte Dienstleistung**

Wenngleich regiosuisse mittlerweile in seiner Arbeit eine Unabhängigkeit vom SECO eingeräumt wird, wird es dennoch weiterhin als eine vom Bund konzipierte und bereit gestellte Dienstleistung angesehen. Dies wurde bereits in der Evaluation nach der ersten Umsetzungsperiode festgestellt und hat sich während der zweiten Umsetzungsperiode wenig geändert.

► **Weiterhin unklare Rolle der Kantone**

Damit eng verbunden ist, dass die Rolle von regiosuisse im Gesamtsystem noch nicht abschliessend geklärt ist. Für einige ist weiterhin unklar, welche Rolle die Kantone in Bezug auf regiosuisse spielen (können). Sind sie ausschliesslich als Kunden zu sehen, können sie mitgestalten, können sie aktiv Angebote nachfragen und einfordern? In dieser Hinsicht scheint auch die Frage der Hol- und Bringschuld nicht zur Gänze beantwortet, was unterschiedliche Zusammenarbeiten und Informationsniveaus von regiosuisse über die spezifischen kantonalen NRP-Umsetzungen und -Projekte zur Folge hat. Die Frage nach dem Rollenbild der Kantone wird zusätzlich erschwert, da regiosuisse bislang zur Gänze vom SECO finanziert wird und die Kantone sich ausschliesslich, über wenngleich in Summe nicht unbedeutende Eigenleistungen (Zeit, Wissen) einbringen.

► **Klärungsbedarf bei strategischen Zielsetzungen der Leistungsgebiete und des Gesamtsettings**

Inhaltlich zeigt sich nach sechs Jahren Laufzeit, dass es einer Überprüfung der strategischen Zielsetzungen der Leistungsgebiete einerseits sowie des Gesamtsettings, des Verbunds zwischen den Leistungsgebieten andererseits bedarf. Wie zuvor gezeigt, führten Entwicklungen im Umfeld dazu, dass nicht alle strategischen Zielsetzungen länger zielführend scheinen. Im Leistungsgebiet Kommunikation zeigte sich zudem der Bedarf nach einer grundsätzlichen Klärung von Zielen, Aufgaben und Ausrichtung. Eventuell ist hier auch die Ebene der NRP insgesamt angesprochen, wo die Kommunikationsaufgaben noch nicht abschliessend geklärt wurden. Latente Unklarheiten in Bezug auf das Aufgabenverständnis und die entsprechende Rollenverteilung haben in den vergangenen Umsetzungsperioden die Aufgabenerfüllung durch regiosuisse in diesem Leistungsgebiet deutlich erschwert.

► **Potenzial zur Schärfung der Abgrenzungen zwischen den Leistungsgebieten**

Auch die Abgrenzung zwischen den Leistungsgebieten war nicht immer zur Gänze nachvollziehbar und transparent. Wenngleich die konzeptionelle Zuordnung nach aussen für die Nutzer grundsätzlich

nicht von Bedeutung ist bzw. sein sollte, kann ein klares Konzept mit entsprechend nachvollziehbaren Einteilungen helfen, die Ausrichtung der Angebote im Rahmen der Gefässe zu schärfen (bspw. zwischen L5 Kommunikation und L6 Wissensportal). Auch die Zuordnung, was zu formation-regiosuisse zählt, scheint nicht immer zur Gänze verständlich. Sind Project Visits ein Instrument für Diskussion und Erfahrungsaustausch (WiGe) oder ein Qualifizierungsinstrument?

► **Ausbaufähiges Schnittstellenmanagement nach aussen**

regiosuisse wurde als neuer Akteur konzipiert und mit entsprechenden Bundesmitteln und einem breiten Angebot in das bestehende System an Regionalentwicklungsakteuren gesetzt. Gerade auf konzeptioneller Ebene wurden hier zu Beginn keine weiterführenden Überlegungen angestellt, wie sich der neue Akteur in das Gesamtsystem einbettet und wie die Schnittstellen zu gestalten sind. Mögliche Konkurrenzsituationen insbesondere im Qualifizierungsbereich und auch Marktverzerrungen wurden nicht zur Gänze bedacht. Der Dienstleister regiosuisse hat dies in Folge auf operationeller Ebene mit unterschiedlicher Intensität versucht zu klären. Es blieben einige Themenfelder und Akteure, bei denen die Koordination aus unterschiedlichen Gründen nicht zur vollen Zufriedenheit gelöst werden konnte. Veränderungen im Umfeld, wie zunehmende (Weiter-)Bildungsangebote im regionalwissenschaftlichen Bereich, verschiedene Angebote im In- und Ausland zur Vernetzung der Forschenden etc. verstärken den Bedarf nach einer positiven Klärung der Schnittstellen, um Doppelspurigkeiten und Konkurrenzsituationen zu vermeiden, damit die Legitimität von regiosuisse zu wahren, Synergien besser auszuschöpfen und die Einbettung von regiosuisse in das Gesamtsystem zu stärken.

Bilanz KONZEPTION

- Die Konzeption von regiosuisse hat sich in den vergangenen beiden Umsetzungsperioden grundsätzlich als zweckmässig und sinnvoll erwiesen.
- Diese Konzeption ermöglichte es regiosuisse, sich als Unterstützungsakteur mit zentraler Drehscheibenfunktion im NRP-System zu positionieren. Auf Basis dieser Position wiederum entwickelte sich regiosuisse in den letzten Jahren zu einem gestaltenden Wissensmanagement, das aktiv Einfluss nimmt. Diese Rolle ist bislang konzeptionell nicht abgegrenzt.
- Insgesamt zeigt sich, dass regiosuisse trotz seiner starken Position im NRP-System weiterhin als ein vom Bund konzipiertes und bereit gestelltes Konstrukt wahrgenommen wird, wo der Gedanke eines gemeinsam getragenen Wissensmanagements nur schwer Eingang findet.
- Inhaltlich zeigt sich nach sechs Jahren Laufzeit, dass die strategischen Zielsetzungen in einigen Leistungsgebieten aufgrund eines mittlerweile veränderten Umfelds nicht mehr unbedingt bedarfsgerecht sind.
- Auch das Schnittstellenmanagement nach aussen konnte in den vergangenen Jahren aus unterschiedlichen Gründen nicht immer zufriedenstellend gelöst werden.

3.3 Zur Organisation der nationalen Netzwerkstelle Regionalentwicklung

► **Vergabe an externen Auftragnehmer als zweckmässige Lösung für operationelle Umsetzung**

Die Vergabe der operationellen Umsetzung des nationalen Wissensmanagements an einen externen Auftragnehmer stiess anfangs auf Vorbehalte. Mit der Arbeit von regiosuisse wurde immer klarer, dass das SECO selbst diese Aktivitäten nicht leisten kann: Erstens würden hierdurch Kapazitätsgrenzen überschritten, zweitens ist das SECO inhaltlich zu weit von der Umsetzungspraxis und dem entsprechenden Erfahrungswissen entfernt und drittens kann das SECO als Bundesvertreter keine neut-

rale Rolle im NRP-System einnehmen. Die Vergabe an einen externen Auftragnehmer gilt somit gegenwärtig als weitgehend unbestritten und ist auch aus Sicht des Evaluationsteams zweckmässig.

► **Netzwerk Generalunternehmer mit Unterakkordanten als überzeugende Organisationsform**

Die operative Umsetzung des Wissensmanagements durch einen als Netzwerk organisierten Dienstleister hat sich als sinnvoll erwiesen. Diese Organisationsform ermöglichte es, unterschiedliches Erfahrungswissen, unterschiedliche Perspektiven und unterschiedliche Charaktere zu integrieren. Synergien konnten genutzt, Stabilität und Kontinuität gewahrt werden. Die Organisation als Netzwerk hat somit ein hohes Mass an Kompetenz und Flexibilität gebracht. Gleichzeitig konnte durch die grosse Anzahl an Köpfen eine gewisse Niederschwelligkeit für die Kontaktabbauung kommuniziert werden. Voraussetzung zur effizienten Organisation als Netzwerk war, dass regiosuisse nach aussen als konsistente Einheit kommuniziert wurde und die Zuständigkeiten klar geregelt waren.

► **Grösse von regiosuisse an der oberen Grenze**

So positiv die gewählte Organisationsform als Netzwerk aus Generalunternehmer und Unterakkordanten ist, bleibt dennoch die Grösse der Netzwerkorganisation als begrenzender Faktor zu beachten. Mit zunehmender Grösse steigen Koordinationskosten und Transparenzprobleme an. Mit aktuell fünf Mitgliedern hat das Leitungsteam eine Grösse erreicht, die an der Grenze zu einer effektiven, sinnvollen Organisation steht. Gleichzeitig wurden durch die weiteren MitarbeiterInnen, die alle ebenfalls unter der Bezeichnung regiosuisse auftreten, in den vergangenen Jahren eine sehr hohe Zahl an regiosuisse Köpfen erreicht, die nach aussen Zuordnungsfragen aufwirft. regiosuisse droht damit das Bild eines grossen, vielleicht überproportional grossen Apparats zu vermitteln.

► **Kompetentes und lernfähiges Team**

Dem regiosuisse-Team wird eine hohe Kompetenz attestiert. Dies wurde bereits in der ersten externen Evaluation (Infras et al. 2011) bescheinigt und in den Interviews und Workshops neuerlich unterstrichen. Neben Fachkompetenz und grossem Erfahrungswissen werden dem Team auch bei methodischer Kompetenz sowie Lernfähigkeit gute bis sehr gute Noten ausgestellt. Aus Sicht des Evaluationsteams sind in diesem Zusammenhang ebenfalls die Offenheit gegenüber Rückmeldungen und der Mut zu erwähnen, auch innovative Wege zu gehen (wie bspw. bei der Konzeption der Tagung in Thun „Stresstest Regionalentwicklung: Was bringen NRP und INTERREG?“). Dies ist für ein attraktives Wissensmanagement von grossem Vorteil. Positiv werden zudem von vielen Akteuren die bilateralen Gespräche und Bemühungen hervorgehoben, in die das regiosuisse Angebot eingebettet ist.

► **Corporate Governance Grundsätze zum Umgang mit Mandaten ausserhalb von regiosuisse**

Aufgrund der Netzwerkorganisation sind die einzelnen regiosuisse Teammitglieder nicht zu hundert Prozent für regiosuisse angestellt. Aktivitäten einzelner Teammitglieder in anderen Organisationen oder Projekten mit Bezug zu regionalen Entwicklungsfragen sind möglich. Dies sichert ein hohes Mass an Flexibilität. Zugleich gewährleistet die Bearbeitung anderer Mandate, dass die Teammitglieder ihren Wissensstand aktuell halten. Gleichzeitig gab es Vorbehalte angesichts teils massiver Wettbewerbsvorteile durch Wissensvorsprünge dank dem regiosuisse-Auftrag. Das SECO hat auf dieses Problem reagiert und gemeinsam mit regiosuisse Grundsätze zur Corporate Governance formuliert, die in die aktuelle Leistungsvereinbarung integriert und damit für alle verbindlich wurden. Das Evaluationsteam begrüsst diesen Schritt und sieht diese bewusste Thematisierung als unerlässlich für Transparenz, Glaubwürdigkeit und zur Wahrung eines fairen Wettbewerbs an.

► **Einbezug der Romandie in die Organisation noch ausbaufähig**

Da regiosuisse den Auftrag hatte, ein gesamtschweizerisches Wissenssystem zur Regionalentwicklung aufzubauen, war die anfangs einseitige Besetzung des Leitungsteams mit VertreterInnen aus der

Deutschschweiz nicht nachvollziehbar. Es ist zu begrüßen, dass nach der Evaluation der ersten Umsetzungsphase auf diese Schwäche reagiert und das Leitungsteam nach einem Auswahlverfahren mit einem Vertreter aus der Romandie ergänzt wurde. Allerdings wurde die bereits bestehende Zuständigkeitsverteilung der einzelnen Leistungsgebiete nicht angepasst, sondern dem Romandie-Vertreter eine regionale Verantwortung für die Westschweiz zugeordnet. Dies mag durch die nachträgliche Besetzung nachvollziehbar und begründet sein, dennoch ergibt sich dadurch im Leitungsteam eine Durchmischung von inhaltlichen und regionalen Verantwortungen.

► **Umfassende Qualitätssicherung und Controlling**

In Bezug auf Qualitätssicherung, Controlling und Teilevaluationen verfügt regiosuisse über ein umfassendes System, hier sind – wie bereits in der Evaluation der ersten Umsetzungsperiode - aus den Unterlagen und den Interviews keine formellen Defizite feststellbar. Das Controlling ist installiert und die Reportings werden regelmässig und umfassend erstellt. Aus gegenwärtiger Sicht stellt sich mittlerweile eher die gegenteilige Frage, ob und wie die diesbezüglichen Aufwände auf ein sinnvolles Mass an gewinnbringenden und strategisch wertvollen Elementen fokussiert werden könnten. Mit den Leistungsvereinbarungen, den Detailkonzepten pro Leistungsgebiet, den jährlichen Arbeitsprogrammen, den jährlichen Budgetplanungen, den entsprechenden Jahresvereinbarungen, den jährlichen Reportings und den Teilevaluationen pro Leistungsgebiet scheint der Aufwand relativ hoch.

► **Zunehmend aktive Teilnahme des SECO im Wissenssystem**

Da das SECO für die strategische Führung des nationalen Wissensmanagements zuständig ist, haben sich die Vertreter des SECO bei regiosuisse Aktivitäten anfangs wenig eingebracht. Diese Zurückhaltung wurde im Rahmen der Evaluation der ersten Umsetzungsphase (Infras et al. 2011) beanstandet und eine aktivere Rolle des SECO eingefordert - mit der Begründung, dass das SECO mit seinen politisch-strategischen Aufgaben im NRP-Wissenssystem einen spezifischen Wissensträger bildet, der für den Austausch im nationalen Wissensmanagement ebenso erforderlich ist wie jene der anderen NRP-Akteure. Auch der Vernetzungseffekt sollte auch die Bundesebene mit einschliessen. Auf der anderen Seite sei es auch für das SECO wichtig, dass es Umsetzungs-Know-how sowie wichtige Kontakte mit den Akteuren in der Praxis gewinne. Mit der zweiten Umsetzungsperiode haben sich die SECO Vertreter deutlich stärker in die regiosuisse Angebote eingebracht und im Rahmen ihrer Möglichkeiten engagiert. Dies wird von vielen Seiten, und auch vom Evaluationsteam, begrüsst.

► **Weiterhin Schärfungsbedarf zwischen strategischer Steuerung und operationeller Umsetzung**

Die enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen regiosuisse und SECO ist zu begrüßen, da sie die Basis für ein konstruktives Miteinander legt. Doch aufgrund des engen Miteinanders verschwimmen zum Teil die Grenzen zwischen Strategie- und Umsetzungsebene nach aussen. Dabei wird von einigen Seiten die Frage gestellt, inwieweit die Strategie vom Auftragnehmer beeinflusst wird und welcher Grad an Politikgestaltung diesem zugestanden werden kann. Diese Frage ist insofern schwierig zu beantworten, da sie eine heikle Balance aus begrüssenswertem proaktivem Engagement des Auftragnehmers auf der einen Seite und seiner Beeinflussung der strategischen Politik auf der anderen Seite thematisiert. Bislang gab es diesbezüglich keine gröberen Probleme, dennoch besteht deutliches Konfliktpotenzial. Dieses wird zusätzlich verschärft, da strategische Entscheidungen über regiosuisse mit seinem doch beträchtlichem Budget gegenwärtig weitgehend auf bilateraler Ebene gefällt werden ohne den Rückhalt eines breiter abgestützten Gremiums.

► **Fehlen eines breiter aufgestellten Begleitgremiums**

Zu Beginn der ersten Umsetzungsperiode wurde eine Begleitgruppe installiert, die sich aus unterschiedlichen Experten zusammensetzte und die inhaltliche Ausrichtung der regiosuisse Aktivitäten diskutierte. Aufgrund von Ermüdungserscheinungen wurde auf eine Fortführung verzichtet, alterna-

tive Formen eines vielleicht anlassbezogen durchgeführten Reflexionsgremiums wurden bislang noch nicht gesucht. Der Einbezug externer Stakeholder in die Angebotsgestaltung beschränkt sich somit gegenwärtig auf die Redaktionskommission des Magazins. Dies ist nicht ganz verständlich, da regiosuisse am Kundennutzen gemessen und der Bedarf der Zielgruppen grundsätzlich als handlungsleitend eingestuft wird. Aus Sicht des Evaluationsteams fehlt somit eine breiter abgestützte und strukturell abgesicherte Integration der Kundenperspektive in die strategische Führung von regiosuisse, die über die Befragung der bereits gewonnenen Nutzer in Form von Fragebögen nach den Veranstaltungen hinausgeht. Aktuell scheinen wenige Wege offen, um externe Ideen und Meinungen in das dynamische Gleichgewicht des regiosuisse Systems einbringen zu können.

► Schwierige Beurteilung des Finanzrahmens

Das aktuelle Budget von regiosuisse und dessen Aufteilung auf die einzelnen Leistungsgebiete, die effiziente Mittelverwendung sowie in Folge das erreichte Kosten-Nutzenverhältnis sind schwierig zu beurteilen, da es wenig vergleichbare Aktivitäten gibt und jedes regiosuisse-Instrument ganz spezifischen Herausforderungen unterliegt. Formal gesehen konnten die Budgetvorgaben und -ziele zumeist eingehalten werden, Überschreitungen in einem Bereich wurden in einem anderen eingespart. Auch im Vergleich zwischen den beiden Umsetzungsperioden ergeben sich keine Unklarheiten oder Brüche in Bezug auf die Mittelverwendung.

Dennoch stellt sich zum Teil die Frage nach der Verhältnismässigkeit der Mittel, da einige Aktivitäten in Summe hoch bemessen scheinen (Forschungsmarkt 100'000.- CHF pro Veranstaltung, Wissensportal 100'000.- pro Jahr auch nach der Aufbauphase etc.). Zu diesem Schluss kam bereits die Evaluation der ersten Umsetzungsperiode (Infras et al. 2011). In Folge wurde für die zweite Umsetzungsperiode, nach abgeschlossener Aufbauphase, das Gesamtbudget um mehr als eine Million gekürzt. Dies allerdings vorwiegend durch Straffung des Gesamtangebots (weniger Ausgaben des Magazins, alternierender Durchführungsrhythmus von Forschungsmarkt und Konferenz etc.) und weniger durch Kostenreduktionen bei bestimmten Angeboten. Durch die Definition eines Kostendachs für die jeweilige Leistungsperiode stellt sich nicht allein die Frage nach der Effizienz der Leistungserbringung, sondern auch jene nach dem sinnvollen Umfang der Leistungen, dem Portfolio. Hier könnten Überlegungen interessant sein, die nach der Priorität der einzelnen Leistungen bei halbiertem Budget fragen.

Bilanz ORGANISATION

- Die Organisation des Dienstleisters als Netzwerk mit Generalunternehmer und Unterakkordanten erwies sich als sinnvoll und in vielerlei Hinsicht als vorteilhaft. Allerdings liegt die Grösse des Teams an der oberen Grenze.
- Die Mischung aus inhaltlichen und regionalen Zuständigkeiten im Leitungsteam mag aus verständlichen Gründen erfolgt sein, wirkt aber wenig stringent und könnte konsequenter und damit auch transparenter durchgezogen werden.
- regiosuisse stellte über die vergangenen beiden Umsetzungsperioden ein konstant kompetentes und auch lernfähiges Team bereit, das zudem offen für Neues war und sich nicht scheute, Innovationen auch selbst vorzuleben.
- Das grössere Engagement und die stärkere Präsenz der SECO-VertreterInnen bei regiosuisse Angeboten der zweiten Umsetzungsperiode sind grundsätzlich zu begrüßen.
- Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung erfolgten bislang in einem sehr kleinen Kreis. Hier wären eine breitere Abstützung sowie eine strukturelle Integration der Nutzerperspektive durchaus wünschenswert.

3.4 Umsetzung des Wissensmanagements zur NRP

► Vielfältiges und innovatives Angebot durch regiosuisse

regiosuisse bietet eine grosse Breite an differenzierten Angeboten, die innovativ umgesetzt werden sowie unterschiedliche Bedürfnisse wie Lernformate abdecken. Den Veranstaltungen wird zumeist eine sehr hohe Qualität und Professionalität attestiert, die sich durch Konzeption, Umsetzung und Nachbereitung zieht. Dieses Angebot war in Summe für die Sichtbarkeit und Positionierung von regiosuisse von grosser Bedeutung, wird gut nachgefragt und angenommen.

► Gute, aber ausbaufähige Kundenorientierung

Nach der Evaluation zur ersten Umsetzungsperiode (Infras et al. 2011) wurde das Angebot stärker nach Zielgruppen differenziert. Dies war ein wichtiger Schritt, um den Bedürfnissen der Zielgruppen besser gerecht werden und damit die Nachfrage hoch halten zu können. Hier wurde insbesondere zwischen Angeboten für NRP-Einsteiger, die aufgrund der starken Fluktuation bei NRP-Zuständigen auf den unterschiedlichen Ebenen eine starke Gruppe bildeten, sowie jenen für NRP-Experten, die im Laufe der vergangenen Umsetzungsjahre bereits umfassendes Erfahrungswissen ansammeln konnten, differenziert. Gleichzeitig wurde auf die notwendige Klammer und den wünschenswerten Austausch zwischen diesen Zielgruppen geachtet. Dennoch besteht weiter Potenzial, um diese zielgruppenspezifische Ausdifferenzierung des Angebots konsequent und bewusst zu stärken ohne Gefahr zu laufen, zu eng aufgestellt zu sein und über kein ausreichendes Nachfragepotenzial mehr zu verfügen.

► Wirkungsorientierung als wertvoller Beitrag zur zielgerichteten NRP-Umsetzung

Nach Evaluation der ersten Umsetzungsperiode sowie durch weitere Impulse (OECD etc.) gewann die Wirkungsorientierung bei regiosuisse stark an Bedeutung. Diese Aufgabe wurde aktiv aufgegriffen und forciert. In Folge konnte regiosuisse sowohl für die eigenen Aktivitäten ein Wirkungsmodell formulieren als auch für die NRP-Umsetzung Vorschläge für ein Wirkungsmonitoring einbringen und für die NRP-Umsetzungsakteure operationalisierbar machen (Handbuch, Schulung, Coaching). Damit leistete regiosuisse einen wichtigen Beitrag für eine zielgerichtete NRP-Umsetzung. Allerdings wurden die regiosuisse-internen Wirkungsmodelle bislang noch nicht als Bewertungsinstrument genutzt.

► Strukturierungsbedarf bei den Informationsflüssen

Obwohl regiosuisse breit aufgestellt und gut vernetzt ist, ist die Netzwerkstelle weiterhin mit Informationslücken konfrontiert. regiosuisse steht gegenwärtig stets in der Holschuld, sich relevante Informationen unter anderem zu NRP-Projekten oder anderen kantonal- oder regionalspezifischen Umsetzungsfragen zu beschaffen. Damit bleibt der Informationsstand von regiosuisse stark von bilateralen Kontakten und der Qualität der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Kantonen abhängig. Hier ist nicht immer nachvollziehbar, dass vorliegende und zum Teil bereits aufbereitete Informationen, wie die Jahresberichte der Kantone oder die CHMOS-Datenbank, für regiosuisse nicht zugänglich sind. Dies wären wichtige Informationen um die Projektdatenbank, die Adressdatenbank und andere Angebote von regiosuisse in guter Qualität halten zu können. Auch die Informationsflüsse zwischen Praxis und SECO, zwischen Forschung und Praxis im Rahmen des Wissensmanagements sind bislang noch nicht ausreichend strukturiert und zum Teil personenabhängig.

► Zunehmende Unterstützungsleistungen auch für Ausrichtung 2 der NRP

In der zweiten Umsetzungsperiode zeigen sich verstärkt Aktivitäten von regiosuisse, die die Umsetzung der Ausrichtung 2 der NRP (Koordination mit anderen Sektoralpolitiken) unterstützen. Dies erfüllt somit eine weitere Anregung der Evaluation von 2011 (Infras et al. 2011), die in der ersten regiosuisse-Umsetzungsperiode noch wenig Vorstösse zur Erfüllung dieser formal vorgegebenen regio-

suisse Aufgabe sah. Insbesondere der Themenbereich Wissens- und Technologietransfer hat sich zu einem kontinuierlich bearbeiteten Aufgabenfeld entwickelt. Allerdings sind Unterstützungsleistungen für die Ausrichtung 2 der NRP stark von den Vorgaben des SECO abhängig. Zudem fallen entsprechende Unterstützungsleistungen oftmals relativ kurzfristig an und sind nicht immer in den Arbeits- und Budgetplanungen enthalten. Damit nehmen viele dieser Leistungen Reservebudget in Anspruch.

► **Mehrsprachigkeit**

In allen Angeboten von regionsuisse werden die Erfordernisse der Mehrsprachigkeit ausreichend gut berücksichtigt. Insbesondere zur Dreisprachigkeit beim Magazin regioS kommen wiederholt sehr positive, wertschätzende Rückmeldungen. Bei den formation regionsuisse Angeboten wurden, je nach Nachfrage, auch eigene deutsch- bzw. französischsprachige Einheiten durchgeführt. Dennoch wird eine gewisse Dominanz der deutschen Sprache bei den Angeboten wahrgenommen. Zudem wird zwar das Koordinieren der Mehrsprachigkeit begrüsst, aber ein echter Austausch vermisst. Aus Sicht des Evaluationsteam ist sich regionsuisse den diesbezüglichen Erfordernissen bewusst, hat deutliche Anstrengungen unternommen und mit der spezifischen Zuständigkeit des neuen Leitungsteam-Mitglieds für die Romandie ein wichtiges Zeichen für ein bewusstes und aufmerksames Zugehen auf die Anliegen der Westschweiz gesetzt. Gleichzeitig zeigt sich durch die vergleichsweise hohen TeilnehmerInnenzahlen aus Graubünden und dem Tessin, dass hier die Sprache nicht als Barriere wirkt.

► **formation regionsuisse als anerkanntes Gefäss, aber in zunehmender Konkurrenzsituation**

Die Angebote im Rahmen von formation regionsuisse werden als hilfreich und sinnvoll eingeschätzt. Inhalte sowie Format des Lehrgangs gelten als effizientes und kompaktes Angebot. Allerdings werden mittlerweile auch von anderen Institutionen regionalwissenschaftliche (Weiter-)Bildungsgefässe angeboten. Da diese zumeist auf dem privatwirtschaftlichen Markt angeboten werden, kann es durch formation regionsuisse zu Marktverzerrungen kommen. Diese Marktverzerrungen sind grundsätzlich in Ordnung, so lange durch die öffentlich gestützten Angebote eine Wissensnachfrage gedeckt wird, die bei teureren Angeboten nicht gegeben wäre; das heisst, dass regionsuisse erst diese Nachfrage generieren würde. Diese Feststellung kann aktuell nicht untermauert werden.

Zudem fand bislang noch keine ausreichende Abstimmung mit Angeboten im Umfeld statt oder eine Auseinandersetzung mit der Frage, inwieweit auf die Angebote anderer zurückgegriffen werden könnte. Zu den Konferenzen und anderen Formaten im Rahmen von formation regionsuisse sind die Rückmeldungen ebenfalls sehr positiv, wie die Teilevaluationen belegen. Allerdings stellt sich hier oftmals die Frage, ob diese Angebote als Qualifizierungsinstrumente dienen oder ob der Vernetzungs- und Austauschgedanke überwiegt bzw. überwiegen sollte. Je nach Zuordnung bedingt dies auch eine andere Rolle von regionsuisse: einmal steht der Wissensvermittler im Vordergrund, einmal die angebotene Plattform für Austausch. Weiteres Verbesserungspotenzial wird bei der Praxisorientierung der Angebote sowie bei der Aufwandsminimierung (zeitlicher Umfang, Veranstaltungsort etc.) gesehen.

► **WiGe als Format für Erfahrungsaustausch nur bedingt geeignet**

Die Palette an Themen, zu denen WiGe stattgefunden haben, ist mittlerweile sehr umfangreich. Die einzelnen Veranstaltungen werden als sehr professionell durchgeführt sowie zumeist als interessant beschrieben. Dennoch werden Optimierungsmöglichkeiten gesehen in Bezug auf den Praxisbezug der WiGe sowie auf die Übertragbarkeit der diskutierten Inhalte. Zudem hat bei den WiGe meist der Charakter eines Workshops überwogen, mit einer zielgerichteten Themenbearbeitung. Hier könnte nochmals eine Zielschärfung stattfinden und Klärung, ob Vernetzung und Austausch im Vordergrund stehen sollen oder die Wissensvermittlung. Vergleichbar zu den Anmerkungen unter der formation regionsuisse gilt auch für die WiGe, dass der Aufwand für die TeilnehmerInnen teilweise hoch ist. In der zweiten Umsetzungsperiode wurde bereits mit besser erreichbaren Veranstaltungsorten darauf reagiert, dennoch zeigt sich weiterhin Potenzial zur Aufwandsminimierung.

► Instrumente im Rahmen von Leistungsgebiet 4 überdenken

Der Forschungsmarkt als zentrales Instrument von Leistungsgebiet 4 konnte bislang immer gute TeilnehmerInnenzahlen aufweisen. Auch wird er zumeist als spannende Veranstaltung eingestuft, wenngleich bei jeder der Veranstaltungen etwas bemängelt wurde: zu universitär, zu international etc. In Folge wurde eine Fokussierung auf die Schweiz, erweitert durch die europäischen Nachbarstaaten, vorgenommen. Dennoch bleibt festzustellen, dass bei der grundsätzlichen Zielsetzung des Forschungsmarktes noch Klärungsbedarf besteht. An wen richtet sich die Veranstaltung (- an Studierende, an WissenschaftlerInnen oder an NRP-Umsetzungsakteure) und mit welcher Zielsetzung (Vernetzung)? Gleichzeitig entstanden in den letzten Jahren neue Initiativen im Umfeld. In diesem Sinne erscheint es auch folgerichtig, dass das Forschungsnetz von regiosuisse nicht fortgeführt wurde. Uneingeschränkt positiv bewertet wird der Overview zu den Schweizer Forschungsakteuren, dieser bietet eine wichtige Servicefunktion und kann die NRP-Umsetzungsakteure entlasten. Bei den Forschungsreflexionen und der Begleitung von Masterarbeiten ist der Nutzen für regiosuisse noch nicht absehbar, konzeptionell (Zusammenführen von Forschung und Praxis) gehen sie in die richtige Richtung.

► Kommunikationsarbeit

Die Medienarbeit von regiosuisse ist weiterhin noch nicht befriedigend gelöst, was aber zu grossen Teilen nicht im Einflussbereich von regiosuisse selbst liegt: Erstens besteht immer noch Handlungsbedarf, die Kommunikationsfrage zur NRP generell zu klären, d.h. wer ist für welche Medien- und Kommunikationsarbeit zuständig und in welcher Form und Intensität soll diese stattfinden. Zweitens kann die NRP als Förderprogramm nur bedingt kommuniziert werden. Drittens wird bei interessanten und kommunizierbaren Projektergebnissen gerne auch vergessen, den NRP-Hintergrund zu erwähnen. Dies war bislang gut möglich, da es kein Label oder kein Logo gab, das verbindlich mit den Projekten zu kommunizieren war (vgl. EU-Strukturfonds). Dessen ungeachtet hat regiosuisse beharrlich Vorstösse unternommen, um mit Kommunikationskonzepten und anderen Inputs die Medienarbeit voranzubringen. Allerdings stellt sich hier die grundsätzliche Frage, inwieweit Medienarbeit Aufgabe eines nationalen Wissensmanagements zur Regionalentwicklung sein muss. Bei der internen Kommunikationsarbeit von regiosuisse zu seinen Nutzergruppen ist eine grosse Fülle an gut aufbereiteten und professionell redigierten Informationen, Publikationen und Dokumenten auszumachen. Hierfür findet sich aktuell kein internes Kommunikationskonzept mit Überlegungen, wie welche Zielgruppen durch wen am besten angesprochen werden können.

► Das Wissensportal als Herzstück von regiosuisse

Das Wissensportal regiosuisse.ch gilt heute als Herzstück von regiosuisse. Mit seiner Fülle an Informationen und gut aufbereitetem Material wie Dokumente, Datenbanken (Adressen, Projektdatenbank etc.) bietet es einen klaren Mehrwert und Nutzen. Mögen die Bedürfnisse und Interessen auch noch so heterogen sein, auf dem Wissensportal findet jeder etwas für ihn Relevantes. Das Wissensportal ist zugleich ein wesentliches Instrument, um auch Multiplikatoren von ausserhalb des NRP-Systems zu erreichen (Politik, Verwaltung etc.). Bei einem Relaunch wurden Anpassungen vorgenommen und das Wissensportal benutzerfreundlicher und mit besseren technischen Lösungen gestaltet.

► Monitoring als Stärkung der Entscheidungsgrundlagen für NRP-Akteure

Das Monitoring der Regionen erfüllt die Erwartungen. Es verbessert die Entscheidungsgrundlagen der NRP-Akteure und gibt ein laufendes Bild über die regionalwirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz. Sein Mehrwert ist dennoch schwer abzuschätzen, da der Kreis der interessierten Personen eher klein zu sein scheint. Es liegen keine genaueren Daten zu den Nutzern vor. Doch ein Wissensmanagement zur Regionalentwicklung in der Schweiz sollte fundierte Informationen über den aktuellen Status-Quo liefern können. Der regelmässige Austausch mit dem Bundesamt für Statistik wird dabei

als zentral erachtet, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden und Synergien zu nutzen. Auch von kantonalen Seite wird der Bedarf nach abgesicherten Informationen zu regionalen Entwicklungsfaktoren als wichtig erachtet, allerdings mit dem Hinweis, dass derartige Entscheidungsgrundlagen immer phasenweise an Bedeutung gewinnen – insbesondere vor der Formulierung neuer Umsetzungsprogramme. Diese Phasen wurden vom Regionenmonitoring bislang noch nicht bewusst bedient.

Bilanz UMSETZUNG

- regiosuisse bot eine grosse Breite an differenzierten Angeboten, die innovativ und professionell umgesetzt wurden und unterschiedliche Bedürfnisse wie Lernformate abdeckten.
- Die Wirkungsorientierung, die regiosuisse für sich erarbeitet und für die NRP- Umsetzung angepasst hat, gab einen wertvollen Impuls zur zielgerichteten Umsetzung der NRP.
- Bei den Informationsflüssen zeigen sich bislang noch einige Mängel, die zumeist auf das Fehlen eines strukturierten Austausches zurückzuführen sind. In diesem Lichte ist auch nicht ganz verständlich, warum regiosuisse von wichtigen Informationsquellen zur NRP- Umsetzung (CHMOS, Jahresreportings der Kantone etc.) ferngehalten wird.
- Bei den einzelnen Instrumenten zeigen sich spezifische Fragezeichen und Ungereimtheiten: formation regiosuisse scheint nicht ausreichend mit den Angeboten des Umfeld abgestimmt, WiGe sind nur bedingt für einen intensiven Erfahrungsaustausch geeignet, die Transferfragen im Leistungsgebiet 4 haben noch zu wenig Gewicht, die Rollen- und Aufgabenklärung zur Medienarbeit ist noch nicht befriedigend gelöst.
- Das Wissensportal regiosuisse.ch bildet das Herzstück von regiosuisse und wird entsprechend genutzt und gelobt. Insbesondere seine Informationsfülle durch Dokumente und Datenbanken bietet einen beachtlichen Mehrwert.

3.5 Nutzung des nationalen Wissensmanagements zur NRP

► Verstärkte Ausdifferenzierung des Angebots nach Zielgruppen

Der Ansatz von regiosuisse, der grossen Heterogenität der Zielgruppen durch ein differenziertes Angebot zu begegnen, ist begrüssenswert. Damit wurde insbesondere in der zweiten Umsetzungsphase versucht, die Zielgruppen besser abzuholen (Interreg, NRP-Experten, Neueinsteiger etc.). Gleichzeitig zeigten sich Grenzen der Differenzierung aufgrund eines begrenzten Nachfragepotenzials. Zudem wurde von regiosuisse gut erkannt, dass neben der Differenzierung auch der nationale Überbau und ein wechselseitiger Austausch notwendig sind.

► Bedürfnisorientierung ist noch ausbaufähig

Gleichzeitig stellt sich die Frage nach einer bewussten Integration der Nutzerperspektive in die Gestaltung der Angebote. Hier finden sich bereits wichtige Ansätze (Fragebogen bei Veranstaltungen, Stakeholder Besuche), die noch Ausbaupotenzial, insbesondere in der Breite der Zielgruppen, zeigen. Diese Bedürfnisse wurden noch nicht ausreichend strukturiert und regelmässig erfasst, sondern vor allem punktuell bei Nutzern von Angeboten erhoben.

► Noch keine ausreichende Beachtung der Nicht-Nutzer

Wo bislang eine deutliche Schwäche auszumachen ist, sind die bewusste Identifikation der Nicht-Nutzer sowie die Klärung deren Bedürfnisse. Es wäre wichtig, die Gründe für die bisherige Nicht-Nutzung von regiosuisse verstehen zu lernen. Sind es Kapazitätsgründe oder ist es mangelndes Inte-

resse, weil die Angebote nicht bedarfsgerecht sind? Diese Informationen fehlen aktuell, um Nicht-Nutzer zielgerichtet ansprechen zu können.

► Sehr unterschiedliche Zusammenarbeit mit den Kantonen

Die Zusammenarbeit zwischen regiosuisse und den Kantonen fiel sehr unterschiedlich aus, mit einigen ist sie als sehr gut einzustufen, bei anderen wirkt sie eher lose. Dies hat mehrere Gründe: erstens zeigen die Kantone unterschiedliches Interesse an regiosuisse, zweitens variiert die Intensität der individuellen, persönlichen Kontakte, drittens bestehen bei den kantonalen NRP-Verantwortlichen deutlich unterschiedliche Kapazitäten, sich im Rahmen von regiosuisse zu engagieren und viertens konnten kantonale Besonderheiten und Spezifika bislang wenig Eingang finden. In Folge ist auch der Informationsstand von regiosuisse in Bezug auf die kantonale NRP-Umsetzung (bspw. Projekte) sehr ungleich, was für ein gemeinsames Wissensmanagement schwer auszugleichen ist.

► Unklares Rollenbild der Forschenden

Innerhalb von regiosuisse war das Rollenbild der Forschung nicht klar definiert: welche Instrumente sind (auch) für Forschende gedacht? Wie und was können Forschende zu regiosuisse beitragen? Wie kann Forschung für die Praxis nutzbar gemacht werden (vgl. junges Angebot der Forschungsreflexionen)? Wie können Forschungsergebnisse in die Politik fließen? Und umgekehrt: wie können Erfahrungen aus der Praxis Eingang in die Forschung finden? Diese Auseinandersetzung fand bislang nicht erkennbar statt, wäre jedoch im Laufe der Umsetzungsperiode angesichts der zunehmenden Veränderungen im Umfeld immer wichtiger geworden.

Bilanz NUTZUNG

- Einige Angebote von regiosuisse zeigten – insbesondere in der zweiten Umsetzungsperiode – eine bewusste Differenzierung nach Zielgruppen. Diese blieb bislang weitgehend auf eine Differenzierung gemäss NRP-Kenntnissen (Neueinsteiger, Experten) beschränkt.
- regiosuisse war sich der Notwendigkeit einer starken Bedürfnisorientierung der Angebote grundsätzlich bewusst. Allerdings wurden die Bedürfnisse der Zielgruppen bislang in der Breite noch nicht ausreichend strukturiert und regelmässig erfasst. In Folge ist auch die bewusste Auseinandersetzung mit den Nicht-Nutzern und ihren Bedürfnissen noch nicht ganz zufriedenstellend gelöst.
- Die Zusammenarbeit mit den Kantonen variiert aus unterschiedlichen Gründen stark, in Folge ist der entsprechende Informationsstand von regiosuisse zu den kantonalen NRP-Umsetzungen sehr verschieden.
- Die Funktion und das Rollenbild der regionalwissenschaftlichen Forschung innerhalb von regiosuisse sind nicht abschliessend geklärt.

3.6 NRP-Wirkungsbeitrag des nationalen Wissensmanagements

► Stärkung der Regionalentwicklung als Berufs- und Politikfeld

In den vergangenen Jahren seit der NRP-Einführung hat sich die Wahrnehmung von der Regionalentwicklung als Politik- und auch als Berufsfeld verändert. Regionalpolitik, Regionalentwicklung und Regionalwissenschaften sind wieder stärker ins öffentliche Bewusstsein gerückt. Insgesamt herrscht gegenwärtig auch ein klareres Bild über die Aufgaben und Funktionen der Regionalpolitik vor. Hierzu hat regiosuisse mit seinen Informationen und Dokumenten sowie seinen Veranstaltungen sicherlich einen nicht unbeträchtlichen Beitrag geleistet.

► Stärkung der Community

In diesem Zusammenhang ist auch die Stärkung der Community zu sehen. Durch die stärkere Vereinheitlichung des vormals relativ fragmentierten Wissenssystems, das sehr stark auf einzelne Förderinstrumente oder Themen ausgerichtet war, konnte eine gewisse Verbundenheit kommuniziert werden. Gemeinsam mit den expliziten Vernetzungs- und Austauschaktivitäten konnte regiosuisse damit die Community stärken. Der Bekanntheitsgrad untereinander ist im Schnitt relativ hoch, es gibt ein gewisses Zugehörigkeitsgefühl, zu dessen Festigung auch die regiosuisse Anlässe beitragen.

► Kohärenz des NRP-Verständnisses

Diese Community hatte durch die Angebote von regiosuisse die Möglichkeit, sich zu den verschiedensten NRP-Themen und Fragen auszutauschen. Gerade zu Beginn der NRP-Umsetzung, als vieles offen war und viele Unsicherheiten bestanden, waren dieser Austausch und die Möglichkeit, Informationen einzuholen von grossem Wert. Über die vergangenen Jahre konnte mit der gemeinsamen Bearbeitung der Themen trotz der kantonalen Unterschiede eine gewisse Kohärenz beim grundsätzlichen NRP-Verständnis erreicht werden. regiosuisse sorgte mit seinen Angeboten hier für den nationalen Überbau und die Einbettung der verschiedenen Herangehensweisen. Dies kann als Beitrag zur Verankerung des Paradigmenwechsels der NRP angesehen werden.

► Qualifizierung und Professionalisierung der NRP-Umsetzungsakteure

Gleichzeitig trugen die Aktivitäten von regiosuisse dazu bei, dass die NRP-Umsetzungsakteure aller Ebenen ihre neuen Rollen und Aufgaben im Laufe der Jahre mit einer deutlich grösseren Sicherheit erfüllen konnten. Gerade auf kantonaler Ebene wurde mit der NRP schliesslich ein ganz neues Aufgabenspektrum (Formulierung der Umsetzungsprogramme etc.) eröffnet, das entsprechende Kompetenzen erfordert. Aber auch bei den Regionalmanagern konnte regiosuisse bei den Lehrjahren zur NRP-Umsetzung unterstützend einwirken. Die Unsicherheiten der ersten Jahre wurden reduziert und im Schnitt eine deutliche Qualifizierung und Professionalisierung der verantwortlichen Akteure erreicht.

► Fragen bei Übertragbarkeit, Praxisnähe und Verbindlichkeit der Informationen

In Bezug auf den Nutzen von regiosuisse wird immer wieder auf die Frage der Übertragbarkeit und Praxisnähe hingewiesen. Hier bewegt sich regiosuisse in der klassischen Herausforderung von Wissensmanagements, der Balance zwischen Praxisnähe einerseits und generalisierbaren, nicht zu spezifischen Informationen andererseits. Diesbezüglich würden gemäss Rückmeldungen, auch der Fragebögen, noch grössere Hilfestellungen von regiosuisse erwartet. Die Verarbeitung der verfügbaren Informationen und Integration in den eigenen spezifischen Kontext wird als sehr aufwändig beschrieben. Hinzu kommt, dass die formale, rechtliche Verbindlichkeit der von regiosuisse erhaltenen Informationen nicht immer klar ersichtlich ist, und die Wissensquellen nicht immer transparent.

Bilanz WIRKUNGEN

- Die Aktivitäten von regiosuisse mit ihrem Vernetzungs- und Informationsangebot konnten dazu beitragen, dass sich die Community der NRP-Akteure über die vergangenen sechs Jahre gefunden hat und gestärkt wurde.
- Gleichzeitig konnten durch die vielfältigen Angebote Unsicherheiten bei der NRP-Umsetzung reduziert und im Laufe der Jahre eine gewisse Annäherung beim Verständnis der NRP erreicht werden.
- Angesichts der zum Teil gänzlich neuen Aufgaben und Rollenbilder der NRP-Umsetzungsakteure konnte regiosuisse Unterstützung bieten und zur Professionalisierung der Verantwortlichen beitragen.
- Fragezeichen bestehen jedoch zum Teil bei der Übertragbarkeit des vermittelten Wissens, hier wurden von vielen Akteuren spezifischere Hilfestellungen erwartet.

3.7 Gesamtbilanz

Die Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse hat es in den vergangenen sechs Jahren geschafft, sich als gewichtiger Akteur im Wissenssystem Regionalentwicklung zu etablieren und eine zentrale Drehscheibenfunktion zwischen den anderen Akteuren im NRP-Umsetzungsprozess einzunehmen. Seine Angebote sind vielfältig, breit aufgestellt und werden anhaltend stark nachgefragt. Durch einen raschen und finanziell wie inhaltlich gewichtigen Start erlangte regiosuisse schnell einen hohen Bekanntheits- und Nutzungsgrad. In der darauffolgenden Etablierungsphase konnte durch ein stark innovationsgetriebenes, lebendiges Angebot, das neue Anregungen aufnahm und ausprobierte, und zunehmend auf die Ausdifferenzierung der Zielgruppen reagierte, die Nachfrage konstant hoch gehalten werden. Dies wird auch durch ein sehr reflektiertes Vorgehen des regiosuisse Teams bedingt, das auf laufende Rückmeldungen und Bewertungen hohen Wert legt und entsprechende Impulse offen aufnimmt. Es gilt als unbestritten, dass damit ein massgeblicher Beitrag zur Verankerung des NRP-Verständnisses sowie zu einer kohärenteren NRP-Umsetzung geleistet wurde.

Diese Unterstützungsleistung für einen neuen Politikansatz wie der NRP wird auch von aussen aufmerksam beobachtet und als nachahmenswert eingestuft. Entsprechende wertschätzende Rückmeldungen kommen beispielsweise Schweizintern von anderen Bundesämtern, wo ebenfalls Bedarf an einem Wissensmanagement gesehen wird und das regiosuisse-Konstrukt gerne übernommen werden würde. Aber auch auf internationaler Ebene wird die Arbeit von regiosuisse immer wieder positiv beurteilt und als Good-Practice Beispiel genannt, so zum Beispiel durch eine entsprechende internationale Auszeichnung oder auch im Rahmen der aktuellen Diskussionen in Österreich zur Neugestaltung der regionalen Ebene (Metis 2014).

Auch die ex-post Analyse im Rahmen der vorliegenden Evaluation zeigte keine schwergewichtigen Handlungsnotwendigkeiten auf, die zu massiven Eingriffen und Veränderungen führen müssten. Im Gegenteil, auch diese ex-post Bewertung kommt in Summe zu einem sehr positiven Gesamturteil. Dennoch finden sich trotz dieses hohen Qualitätsniveaus durchaus einige Punkte, die Anpassungsbedarfe und Optimierungsmöglichkeiten aufzeigen. Einige dieser Punkte und entsprechende Optimierungsansätze wurden bereits in der externen Evaluation der ersten Umsetzungsperiode (Infras et al. 2011) aufgezeigt. regiosuisse und das SECO haben den Grossteil dieser Empfehlungen aufgenommen und in der Ausgestaltung der zweiten Umsetzungsperiode berücksichtigt. Tabelle 8 (auf der folgenden Seite) zeigt die diesbezüglichen Anpassungen im Überblick.

Trotz dieser wichtigen Optimierungen bleiben einige Aspekte bestehen, bei denen das nationale Wissensmanagement noch nicht ganz zufriedenstellend umgesetzt scheint. Hier sind insbesondere zu nennen:

- die zum Teil unklare Rolle von regiosuisse im Gesamtsystem mit Fragezeichen zur Einbettung und Abstimmung mit dem Umfeld und entsprechenden Konkurrenzsituationen,
- die Zielgruppendifferenzierung, die noch ausbaufähig scheint bzw. für die bislang noch keine bewusste Abgrenzung der angesprochenen Zielgruppen mit einer entsprechenden Gestaltung der Angebote und Kommunikationsleistungen im Gesamtsetting durchgeführt wurde,
- die Bedürfnisorientierung und Bedarfsgerechtigkeit der Angebote, die immer noch von vielen Seiten als nicht optimal eingestuft werden,
- fehlende Mechanismen, die eine strukturierte Integration der Nutzerperspektive und der Nicht-Nutzer in die Angebotsformulierung vorsehen,
- Schwächen bei der expliziten Unterstützung des Erfahrungsaustausches und der Vernetzung,
- eine bislang nur schwach ausgeprägte Strukturierung der Informationsflüsse zwischen regiosuisse und den NRP-Akteuren einerseits sowie zwischen den einzelnen Nutzergruppen von regiosuisse zur optimalen Kapitalisierung des Wissens andererseits (Forschung-Praxis, Praxis-Politik etc.).

Diese Aspekte zeigen entsprechende Optimierungsmöglichkeiten auf, die für die kommende Umsetzungsperiode ab 2016 aufgegriffen werden sollten.

Evaluation 2011	Umsetzung durch regiosuisse seit 2012	aktueller Stand
Trägerschaft und Finanzierung von regiosuisse beibehalten	Verlängerung des Mandats an die Generalunternehmerin PLANVAL AG und weiterhin ausschliessliche Finanzierung durch den Bund	umgesetzt
Aktivere Rolle von SECO Vertretern bei regiosuisse Veranstaltungen	Vermehrte Teilnahmen von SECO VertreterInnen an regiosuisse Veranstaltungen	umgesetzt
Rollenklärung SECO - regiosuisse	Grundsätzlich klare Trennung von strategischer Führung und operationeller Umsetzung, Aussenwahrnehmung tendenziell als gemeinsame Führung	grossteils umgesetzt
Klare Trennung der regiosuisse-Tätigkeiten von Beratungsaktivitäten (Good-Governance Kodex)	Verbindliche Aufstellung von Corporate Governance Grundsätzen	umgesetzt
Mittel überprüfen und gegebenenfalls straffen	Budget für die zweite Umsetzungsperiode reduziert (vorwiegend durch Angebotsreduktion und weniger durch Mittelstraffung)	umgesetzt
Westschweiz besser einbinden	Neues Leitungsteam-Mitglied aus der Romandie	umgesetzt
Stakeholder und Partner offener einbeziehen und deren Erfahrungspotenzial besser nutzen	Versuch NRP-Wissensträger zu mobilisieren mit bislang begrenztem Erfolg, wenig weitere Versuche zur Nutzung von Aktivitäten im Umfeld	weitere Aktivitäten notwendig
Angebot auf Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe abstimmen	Erste Differenzierung des Angebots nach NRP-Kenntnissen (Einsteigeranlässe, Project Visits), intensive Befragung der TeilnehmerInnen von Veranstaltungen, weiteres Potenzial zur Stärkung der Bedarfsorientierung vorhanden	weitere Aktivitäten notwendig
Erfolg an den angestrebten Wirkungen messen	Interne Wirkungsmodelle erarbeitet und für jedes Leistungsgebiet aufgestellt, noch keine Verwendung als Bewertungsinstrument	weitere Aktivitäten notwendig
Supportleistungen für die Ausrichtung 2 anbieten	Vermehrte Unterstützungsleistungen für die Aktivitäten im Rahmen von Ausrichtung 2, insbesondere im Bereich WTT	umgesetzt
Medienarbeit verbessern	Versuche zur Verbesserung, aber aus unterschiedlichen, wenig beeinflussbaren Gründen nicht zur Gänze realisiert,	weitere Abklärungen notwendig

Tabelle 8: Umsetzung der Empfehlungen aus der externen Evaluation der ersten Umsetzungsperiode

(Quelle: eigene Zusammenstellung auf Basis von Infras et al. 2011)

4 Neue Herausforderungen durch Veränderungen im Kontext

regiosuisse muss mit seiner zukünftigen Ausrichtung nicht allein auf jene Fragen reagieren, die sich aus der Umsetzung heraus ergeben (Bilanz), sondern auch auf jene, die erst die Zukunft formulieren wird. Ziel des prospektiven Ansatzes ist es, spezifische Informationen über die zukünftigen Herausforderungen an das Wissensmanagement im Regionalentwicklungssystem zu sammeln und zu bündeln, um diese in die Empfehlungen einfließen zu lassen. Gemäss Leistungsvereinbarung 2012-2015 ist das SECO zuständig für die Antizipation der Entwicklungen und die strategische Steuerung von regiosuisse. Mit der Vergabe des neuen regiosuisse Mandats für die Periode 2016-2019 stellt sich somit die Frage, in welche Richtung sich die Entwicklung von Regionen bewegt und welche Veränderungen in den für die Regionalpolitik relevanten Bereichen zu beobachten sind. Diese Entwicklungen können eventuell Anpassungen des Wissensmanagements erfordern.

4.1 Generelle Tendenzen in der regionalen Entwicklung

In der Schweiz existieren regionale Disparitäten, wenngleich diese aus Sicht der OECD (2011) im Vergleich zu anderen Ländern zu relativieren sind. Der Monitoringbericht 2013 von regiosuisse (regiosuisse 2014) stellt jedoch fest, dass sich die verschiedenen Raumtypen – Metropolräume, Agglomerationen und Städte, periurbaner ländlicher Raum, Alpine Tourismuszentren, und peripher ländlicher Raum – unterschiedlich entwickeln. Die Schere zwischen Stadt und Land hinsichtlich der Entwicklung des realen Bruttoinlandsprodukts und der Arbeitsplatzangebote öffnet sich weiter, wobei sich der Unterschied der persönlichen Einkommen in Stadt und Land verringert hat. Ländliche Gebiete haben eine vergleichsweise tiefe Produktivität, die sich jedoch in den letzten Jahren dynamisch entwickelt hat, und zeigen eine abnehmende Innovationshäufigkeit. Gleichzeitig wird ein Trend zum Wohnen in urbanen und periurbanen Raum festgestellt.

Die Evaluation des Mehrjahresprogramms 2008-2015 (Büro Vatter AG und al. 2013) kommt zum Schluss, dass auf Basis der vorhandenen Daten kein abschliessendes Fazit gezogen werden kann im Hinblick auf die Wirkungen der NRP auf Arbeitsplätze, Innovation und Wertschöpfung in den Regionen. Es gibt jedoch Hinweise auf Wirkungen auf der qualitativen Ebene (Schaffen einer „Aufbruchsstimmung“ in der Region, Anstoss von Kooperationen ausserhalb der NRP zwischen Kantonen, positive Effekte auf das Image einer Region u.ä).

4.2 Veränderungen im politisch strategischen Kontext

Auch die Veränderungen im politisch strategischen Kontext bedingen bestimmte Anforderungen an ein zukünftiges Wissensmanagement. Grundsätzlich zeigt sich, dass Innovation und Wachstum weiterhin als wesentliche Entwicklungskomponenten eingestuft werden. So hat sich auch die **europäische Regionalpolitik** von der Kohäsionspolitik in Richtung wachstumsorientierte Innovationspolitik entwickelt. Mit ihrer Neuausrichtung für die Förderperiode 2014-2020 unterstützt sie die Schaffung von Arbeitsplätzen, Wettbewerbsfähigkeit, Wirtschaftswachstum, Verbesserung der Lebensqualität und nachhaltige Entwicklung. Thematisch konzentriert sich dabei auf die Unterstützung der kleinen und mittleren Betriebe KMU, Forschung und Innovation, die digitale Agenda und ein CO₂ armes Wirtschaften. Gleichzeitig wird verstärktes Augenmerk auf eine grössere Wirkungsorientierung gelegt. Damit nähert sich die europäische Regionalpolitik der Schweizer Neuen Regionalpolitik an, d.h. der Stimulierung des regionalen Wachstums unter den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung durch eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, durch Erhöhung der Wertschöpfung in den Regionen und durch die Nutzung von regionalen Zentren als Entwicklungsmotoren.

Auch die NRP soll, im Gegensatz zur traditionellen Regionalpolitik, die primär auf den Abbau von regionalen Disparitäten mit Instrumenten des Ausgleichs abzielte, den Strukturwandel begleiten, wo-

bei die geförderten Gebiete durch ihre funktionalen Eigenschaften bestimmt sind und nicht durch administrative oder politische Grenzen (EVD, 2011). Der thematische Förderschwerpunkt der NRP liegt bei der Vernetzung von exportorientierten industriellen Projekten, die die Wertschöpfung, Innovation und (überregionale) Vermarktung der Produkte der Region begünstigt, sowie bei der Unterstützung des Strukturwandels im Tourismus. Der Fokus auf regionale Zentren und funktionale Verflechtungen fordert dabei eine wachsende Berücksichtigung der kantonalen und nationalen Sektoralpolitiken, um ungewünschte Überschneidungen zu vermeiden und Synergien zu entwickeln. Hier sind vor allem die Raumplanung, die Förderung der Berggebiete und der ländlichen Räume, die Agglomerationspolitik, die Innovationspolitik und der Tourismus angesprochen. Die Regionalpolitik wird damit zunehmend ein integrales Element der Standortpolitik.

Das 2012 publizierte **Raumkonzept** sieht im Rahmen der Nachhaltigkeit die Förderung einer polyzentrischen Raumentwicklung vor, um die regionale Vielfalt zu erhalten und die Bildung funktionaler Räume zu schaffen. Die Siedlungen und Landschaften sollen aufgewertet werden (qualitätsvolle Verdichtung, Berücksichtigung der Landschaften und des Kulturlands), und der Verkehr, die Energieversorgung und die Raumentwicklung besser aufeinander abgestimmt werden. Die **Berggebiete und ländlichen Räume** sind sehr heterogen; einige sind vom Tourismus geprägt, andere von der Industrie, und wieder andere bilden attraktive Wohnstandorte, viele im Umfeld von Agglomerationen. Der Bund sieht eine verstärkte sektorübergreifende Koordination und eine Verstärkung des Bundesnetzwerks „Ländlicher Raum“ vor, der aus VertreterInnen des Bundesamtes für Landwirtschaft (BLW), des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO), des Bundesamtes für Umwelt (BAFU) sowie des Bundesamtes für Raumentwicklung (ARE) besteht. Dabei ist auch beabsichtigt, die relevanten Akteure in den betroffenen Regionen besser einzubeziehen.

Als Pendant zur ländlichen Strategie wird die **Agglomerationspolitik** weiterentwickelt. Sie soll sich mit der Umsetzung des Raumkonzeptes und dessen Handlungsräumen (Stadt-Land) beschäftigen, u.a. dank einer Abstimmung von Siedlung und Verkehr, einem nachhaltigen Städtebau, der Förderungen der Wettbewerbsfähigkeit und einer politischen Steuerung im neuem funktionalen Raum.

Schliesslich verabschiedete der Bundesrat im Sommer 2013 einen Bericht über die strukturelle Situation des **Schweizer Tourismus** und die künftige Tourismusstrategie. Er schlägt darin ein Massnahmenpaket zur Weiterentwicklung der bewährten Tourismuspolitik vor. Ziel ist es, die Tourismuswirtschaft beim Überwinden des infolge der Zweitwohnungsinitiative beschleunigten Strukturwandels verstärkt zu unterstützen. Konkret will der Bundesrat die Beherbergungsförderung des Bundes optimieren und den Schweizer Tourismus zeitlich befristet mit einem Impulsprogramm 2016-2019 verstärkt unterstützen.

4.3 Ein neuer Kontext durch das Mehrjahresprogramm 2016+

Als Grundlage des neuen Mehrjahresprogramms 2016-2019 erarbeitete das SECO gemeinsam mit Kantonen, Regionen und anderen Partnern einen Grundlagenbericht über die Weiterentwicklung der Neuen Regionalpolitik. Die darauf aufbauenden Diskussionen und Beschlüsse sind noch im Gange, sie werden unter anderem auch die Ergebnisse der vorliegenden summarischen Evaluation noch berücksichtigen. Gewisse Tendenzen und Entwicklungen, die ins neue Mehrjahresprogramm einfließen könnten, zeichnen sich jedoch bereits ab. Grundsätzlich scheint es, dass in der Neuen Regionalpolitik ab 2016 die zugrundeliegende Stossrichtungen der NRP (insbes. der Exportbasisansatz) des ersten Mehrjahresprogramms tendenziell beibehalten werden. In diesem Rahmen sollen Tourismus und Innovation (im Sinne regionaler Innovationssysteme) als neue Schwerpunktbereiche hervorgehoben werden. Gleichzeitig soll das Querschnittsziel der nachhaltigen Entwicklung höher gewichtet werden. Die Aktivitäten sollen sich dabei weiterhin auf regionale Zentren beziehen, diese bleiben als Treiber für die regionale Entwicklung von grosser Bedeutung.

Gleichzeitig wird der Fokus auf funktionale Räume verstärkt, funktionale Verflechtungen und Zusammenhänge sollen als Determinanten der Raumabgrenzung an Bedeutung gewinnen. Aus diesem Grund soll auch die kantonsübergreifende Zusammenarbeit verstärkt werden. In funktionalen Räumen spielt gegebenenfalls auch das Zusammenspiel mit anderen Sektoralpolitiken eine grosse Rolle. Somit rückt die Ausrichtung 2 der NRP, die insbesondere im Rahmen der ersten regionsuisse Umsetzungsperiode etwas vernachlässigt wurde, vermehrt ins Zentrum des Interesses. Diese hat zwei Stossrichtungen, erstens die Förderung einer kohärenten Raumentwicklung durch eine verstärkte Zusammenarbeit und Abstimmung, und zweitens die reine Koordination mit jenen Sektoralpolitiken, die ebenfalls für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit im Wirkungssperimeter der Regionalpolitik beitragen. Die Bündelung von Mitteln soll die Schaffung von Synergien erlauben. Ausrichtung 2 wird demzufolge auch in der NRP 2016+ eine wichtige Rolle spielen.

Wie sich das auf politischer Ebene zunehmende Hinterfragen des quantitativen Wachstums (Massen-einwanderungsinitiative, Ecopop-Initiative) konkret auf die Programmierung der Regionalpolitik auswirken wird, ist noch offen („intelligentes“ Wachstum, Nachhaltigkeit).

Für regionsuisse 2016+ bedeutet dies in Summe, dass es grundsätzlich keine - bislang absehbaren - grossen Brüche im Umfeld geben wird, weder aufgrund der Regionalentwicklung generell noch aufgrund der anstehenden Entwicklungen im politisch administrativen Umfeld und der NRP selbst. Dies heisst in Folge auch, dass diesbezüglich kein radikaler Kurswechsel von regionsuisse eingefordert werden wird. Dennoch werden gezielte Anpassungen notwendig werden. Insbesondere die Nutzung neuer thematischer Andockstellen sowie der verstärkte Fokus auf funktionale Räume werden entsprechende Herausforderungen an regionsuisse formulieren.

5 Empfehlungen

Mit Ende 2015 läuft die zweite Umsetzungsperiode von regiosuisse aus. Für die neue Umsetzungsperiode werden im folgenden Kapitel Ex-ante Betrachtungen angestellt und Empfehlungen dargelegt, wo das Angebot vertieft, ergänzt oder auch gestrafft werden kann.

5.1 Zusammenfassung der zentralen Herausforderungen

Diese Empfehlungen reagieren auf die in den vorhergehenden Kapiteln identifizierten Herausforderungen, auf Basis sowohl der in der Bilanz gewonnenen Erkenntnissen als auch der im Rahmen der Kontextanalyse und prospektiven Betrachtung erkannten Handlungsnotwendigkeiten an ein zukünftiges Wissensmanagement. Die Herausforderungen beziehen sich auf die konzeptionelle, die organisatorische und die inhaltliche Ebene (gemäss der Elemente der zugrundeliegenden Wirkungskette). Trotz der grundsätzlich vorwiegend positiven Bewertungen zeigt sich Handlungsbedarf insbesondere in Bezug auf die folgenden Punkte:

- Zentraler Handlungsbedarf zeigt sich bei der **Schärfung und Profilierung** der regiosuisse Ausrichtung, um nach der breit abgestützten Aufbauphase auch langfristig eine nachgefragte und sinnvolle Rolle im Gesamtsystem spielen zu können.
- Dementsprechend sollte auch das Gesamtsystem des Wissensmanagements inklusive Rollenabgrenzungen geklärt werden, damit regiosuisse in Zukunft nicht ausschliesslich als eine vom Bund bereit gestellte und extern erbrachte Dienstleistung, sondern verstärkt als **gemeinsam zu tragendes Wissensmanagementsystem** mit operationeller Unterstützung eines externen Auftragnehmers wahrgenommen wird.
- Gleichzeitig sollten auch **Zielgruppen** des nationalen Wissensmanagements geschärft und stärker abgegrenzt werden, um in Folge die Ausrichtung von regiosuisse mit seinen Angeboten entsprechend zu fokussieren zu können.
- In diesem Sinne ist auch der Bedarf zu sehen, die Leistungsgebiete mit ihren weitgehend top-down definierten Gefässen nochmals zu überdenken. Dabei besteht die Herausforderung, das **Gesamtsetting der Leistungsgebiete** auf seine Abgrenzungen und Zuordnungen, auf eventuelle Straffungsmöglichkeiten und in Folge auch auf Potenziale zu einer stärkeren Einbettung und Abstimmung mit dem Umfeld zu überprüfen.
- Bei der inhaltlichen Umsetzung der einzelnen Leistungsgebiete ist der **Bedürfnisorientierung** noch stärkeres Gewicht zu verleihen. Dabei sollten Möglichkeiten ausgelotet werden, die erstens eine kontinuierliche und regelmässige Erhebung der Bedürfnisse von Nutzern wie Nicht-Nutzern sowie zweitens die strukturierte Einbindung der Nutzerperspektive in die Angebotsausrichtung sichern können. Doch auch die Frage der Spezifizierung des Angebots unter Berücksichtigung kantonaler wie regionaler Besonderheiten und die Frage der Übertragbarkeit von Wissen sind angesprochen – ohne dabei die nationale Klammer zu vernachlässigen.
- Hier zeigt sich auch die Herausforderung, sich mit den Angeboten stärker auf **funktionale Räume und Zusammenhänge**, die für die Nutzergruppen von Relevanz sind, zu beziehen. Dies weist sowohl eine überkantonale als auch eine sektor- und politikfeldübergreifende Komponente auf.
- Gleichzeitig ist Handlungsbedarf auszumachen, die **Vernetzungsaufgabe** und den gewünschten Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen NRP-Akteuren expliziter anzusprechen und abzudecken.
- Auch die **Informationsflüsse** in Richtung regiosuisse bedürfen einer stärkeren Strukturierung und bewussten Klärung, um ungleiche Informationsstände vermeiden und die Aktivitäten

zur Informationsgewinnung effizient und unabhängig von bilateralen, persönlichen Komponenten gestalten zu können.

- Bei der **Kommunikation** von regiosuisse zu seinen Nutzern und nach aussen besteht weiterhin Klärungsbedarf und die Notwendigkeit, die diesbezüglichen Aufgabenfelder des nationalen Wissensmanagements abzugrenzen.
- Und zuletzt bleibt die generelle Herausforderung bestehen, sich bei den Inhalten auf neue Themen einzulassen und das bisher gut gelöste, vorausschauende Aufgreifen von relevanten Fragestellungen auch in Bezug auf die **neuen Schwerpunkte** des kommenden Mehrjahresprogramms fortzuführen.

5.2 Grundlegende Empfehlungen zur Konzeption von regiosuisse

Wie die vielen positiven, zum Teil sehr positiven Bewertungen zu den vergangenen zwei Umsetzungsperioden belegen, wird es angesichts der NRP 2016+ darum gehen, das aufgebaute System erfolgreich weiterzuführen und damit eine Systemkontinuität zu sichern. regiosuisse hat sich im Wissenssystem Regionalentwicklung erfolgreich positioniert und nimmt nun eine wichtige Drehscheibenfunktion zwischen NRP-Strategie und NRP-Umsetzung ein. Doch angesichts der identifizierten Herausforderungen stellt sich die Frage, welche Anpassungen und Optimierungen vorgenommen werden sollen, um diese Position von regiosuisse auf lange Sicht sinnbringend zu gestalten. Denn Wissensmanagementsysteme können niemals statische Gebilde sein, sie müssen kontinuierlich mit ihrem Umfeld interagieren und auf entsprechende Veränderungen flexibel reagieren (Schnell et al. 2006).

Die Sinnhaftigkeit wird dabei durch den Nutzen definiert, den regiosuisse für seine Zielgruppen generieren kann. Den grössten Nutzen und Mehrwert aus einem nationalen Wissensmanagement zu Regionalentwicklung und NRP können die zentralen Umsetzungsverantwortlichen für die NRP ziehen, also die kantonalen Fachstellen und Regionen mit NRP-Verantwortung. Beide können als Transmissionsriemen der Bundesstrategie in die regionale Praxis gelten. In Folge ist es konsequent, dass regiosuisse diese beiden Zielgruppen in den Mittelpunkt seiner Ausrichtung rückt. Sie waren bereits in der Machbarkeitsstudie zum Wissensmanagement als Zielgruppen genannt worden, ihre Abgrenzung ist jedoch im Zuge der gewichtigen Aufbauphase und einer breiten Nachfrage nach Unterstützungsleistungen im Laufe der Umsetzungsarbeiten etwas unscharf geworden.

➔ Es wird empfohlen, dass regiosuisse wieder verstärkt die Zielgruppe der kantonalen Fachstellen und Regionen mit NRP-Umsetzungsverantwortung und deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt seiner Aktivitäten stellt.

Das heisst, dass auch die Ausrichtung der Leistungsgebiete auf den Bedarf dieser beiden Zielgruppen hin gesichtet werden muss. Mit dieser Schärfung der Zielgruppen ist auch die Grundmenge an potenziellen Nutzern weitgehend bekannt. Während die kantonalen Fachstellen einen übersichtlichen, mittlerweile weitgehend vertrauten Adressatenkreis bilden, müssten jene regionalen Einheiten mit NRP-Umsetzungsauftrag noch konkreter abgegrenzt werden. Hierfür können die Kantone die entsprechenden Informationen liefern, oder es wäre ein Abgleich mit den in CHMOS aufgenommenen Regionen vorzunehmen. Durch diese Schärfung besteht in Folge auch die Möglichkeit, bisherige Nicht-Nutzer gezielt anzusprechen und deren Bedürfnisse kennenzulernen.

Während die NRP-Verantwortlichen somit im Mittelpunkt stehen, werden alle anderen Wissensträger (Forschende, Projektträger, Verbände etc.) ergänzend, gemäss ihrer Bedürfnisse in Bezug auf die NRP-Umsetzung bzw. die Regionalentwicklung integriert. Sie dienen zudem auch als wesentliche Inputgeber und werden anlassbezogen als zusätzliche Wissensquelle angesprochen.

➔ In Ergänzung sollten die anderen Wissensträger gemäss ihrer Bedürfnisse in Bezug auf die NRP-Umsetzung und auf Fragen zur Regionalentwicklung durch regiosuisse Angebote berücksichtigt werden.

Die grösste Veränderung betrifft hierbei wohl die Rolle der regionalwissenschaftlichen Forschung, die dank eines mittlerweile aktiveren Umfelds nicht länger auf Unterstützungs- und generelle Vernetzungsaktivitäten von regiosuisse angewiesen ist. Dennoch sind Mechanismen vorzusehen, um einen fruchtbaren Austausch und die Vernetzung von Forschung und Praxis sicherzustellen. Es besteht weiterhin grosser Bedarf an Unterstützungsleistungen zur Dissemination von Forschungsergebnissen in die Praxis und umgekehrt zur Rückkopplung von Erfahrungswissen in die Forschung. Diese Mechanismen können in Form von Veranstaltungen, aber auch in Form von unterstützenden Dienstleistungen (Overview) erfolgen.

- ➔ Es sollten Unterstützungsleistungen angeboten werden, die einen fruchtbaren Austausch zwischen Forschung und NRP-Umsetzung sicherstellen.

Angesichts dieser Schärfung der Zielgruppe gehören der (Erfahrungs-) Austausch, die zielgerichtete Diskussion und die gemeinsame Bearbeitung von Fragestellungen zum Kern des benötigten Wissensmanagements. Denn der Austausch impliziten Wissens auf einer persönlichen Ebene ist von zentraler Bedeutung (Porschen 2008). Diese interaktive Ebene muss den Kern des Angebots für die regiosuisse Zielgruppen bilden, wie es bisher gewissermassen auch schon der Fall war.

- ➔ (Erfahrungs-) Austausch und zielgerichtete gemeinsame Diskussion müssen den Kern des Wissensmanagements für die NRP-Umsetzungsakteure bilden.

Alle weiteren Angebote von regiosuisse, wie sie in den vergangenen beiden Umsetzungsperioden angeboten wurden, können ergänzend eingesetzt werden. Das heisst nicht, dass diese weniger sinnvoll oder hilfreich sind, doch können diese auch – ohne grossen Mehraufwand – einem breiteren Publikum zugänglich sein. Von grosser Bedeutung sind hierbei das bisher so erfolgreiche und aktiv nachgefragte Wissensportal zur Verbreitung relevanten Wissens und formation regiosuisse mit seinem ebenfalls gut nachgefragten Kursangebot zur Qualifizierung von Akteuren, die mit der NRP oder auch mit anderen Fragen der Regionalentwicklung zu tun haben.

Aus dieser Überlegung heraus ergibt sich letztendlich eine stringente Ausrichtung von regiosuisse, die einerseits eine Fokussierung der beiden Zielgruppen vornimmt, diese aber in breitere Informations- und Qualifikationsaktivitäten einbettet (vgl. Abbildung 9).



Abbildung 9: Eine pyramidenförmige Ausrichtung von regiosuisse an ihren Zielgruppen

(Quelle: eigene Darstellung, 2014.)

Diese Ausrichtung würde pyramidenförmig in die Tiefe der NRP-Umsetzungsakteure eindringen und dabei den drei Ebenen Information („Wissen generieren und zur Verfügung stellen“), Qualifikation („Wissen vermitteln“) und Interaktion („Wissen vernetzen“) folgen. Bei diesem Aufbau wirkt die Vernetzung als Querschnittsziel für die beiden Ebenen Qualifikation und Interaktion. Insbesondere auf Ebene der Interaktion sollte das Vernetzungsziel zum Teil expliziter werden.

Auf Basis dieser Ausrichtung wäre denkbar, die aktuell acht Leistungsgebiete ebenfalls anzupassen und damit im Profil zu schärfen. Überlegenswert wäre beispielsweise eine Konzentration auf vier Leistungsgebiete (vgl. Abbildung 10: Reduktion von acht auf vier Leistungsgebiete), die der dargelegten Ausrichtung entspräche und stärker nach Funktionen, denn nach Instrumenten erfolgen könnte. Die nationale Netzwerkstelle als Stabstelle der operativen Umsetzung des Wissensmanagements würde dabei weiterhin als Querschnittsaufgabe fortgeführt und das Leistungsgebiet 1 bilden. Das Wissensportal (L6), das gegenwärtige Leistungsgebiet Kommunikation (L5) sowie das Monitoring würden gemeinsam zum neuen Leistungsgebiet 2 („Wissen generieren und zur Verfügung stellen“) zusammengefasst. Dieses hat die breite Information und Kommunikation zur Verbesserung von Strategie (Policy) Intelligence und Entscheidungsgrundlagen zum Ziel. Die kommunizierten Informationen kommen zum Teil von Dritten, zum Teil (Monitoring, Datenbanken etc.) werden sie selbst generiert. Information regiosuisse wird mit Elementen aus dem Forschungsnetz (L4) und aus dem Leistungsgebiet 8 Spezialprodukte (WTT-Konferenz etc.) ergänzt und als Leistungsgebiet 3 „Wissen vermitteln“ weitergeführt. Das neue Leistungsgebiet 4 „Wissen vernetzen“ baut massgeblich auf den gegenwärtigen Wissensgemeinschaften (L3) auf, wird aber sowohl mit Elementen aus dem Forschungsnetz und den Project Visits ergänzt als auch durch neue stark interaktiv, kooperativ ausgerichtete Angebote intensiviert.

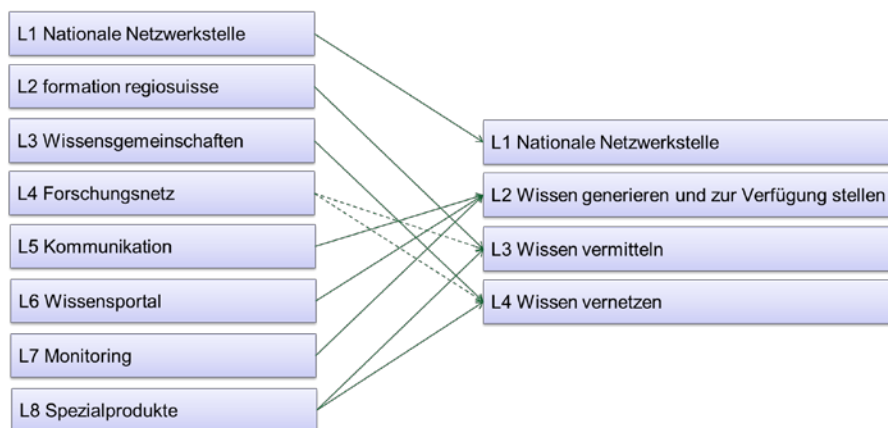


Abbildung 10: Reduktion von acht auf vier Leistungsgebiete

(Quelle: eigene Darstellung, 2014.)

Mit dieser Anpassung der Leistungsgebiete wäre erstens ein klares Profil nach aussen verbunden, zweitens wären die grundsätzlichen Zielgruppen des jeweiligen Leistungsgebietes weitgehend definiert und drittens würden sie ein klares Rollenbild und –verständnis für den regiosuisse Auftragnehmer erlauben: In L 4 ist rein die ermöglichende und unterstützende Rolle mit der Funktion als Plattform gefragt, in L3 hingegen ist eine aktive Rolle als Inputgeber und Wissensvermittler möglich. Allein in L2 können beide Rollen zutreffen, je nachdem ob Wissen Dritter verfügbar gemacht oder neues Wissen generiert wird.

➔ Die gegenwärtig acht Leistungsgebiete von regiosuisse könnten auf vier Leistungsgebiete konzentriert werden, die sich an den grundsätzlichen Aufgaben Information, Qualifikation und Interaktion/ Vernetzung orientieren.

Ein wesentliches Element dieser Fokussierung ist auch die aktive **Einbettung** in das Gesamtsystem Regionalentwicklung. Wie in Kapitel 2 beschrieben, hat sich das System weiterentwickelt und damit das Umfeld in dem und für das regiosuisse agiert. Dementsprechend müsste regiosuisse mit seiner grundsätzlichen Ausrichtung darauf reagieren. Die empfohlene Fokussierung von regiosuisse könnte massgeblich dazu beitragen, dass ein bewussteres Zusammenspiel mit den anderen Akteuren des Wissenssystems gesucht werden kann. Dieses Zusammenspiel als Miteinander hat zwei Seiten, es umfasst für regiosuisse die Nutzung von Aktivitäten anderer, d.h. das aktive Zurückgreifen auf externe Angebote einerseits sowie die eigene Annahme von Aufträgen und Anfragen anderer andererseits. Dabei gilt für beide Aspekte, dass ein Miteinander immer auf den Goodwill von beiden Seiten angewiesen ist.

- Aktives Zurückgreifen auf Aktivitäten anderer Akteure des Wissenssystems Regionalentwicklung: Diese Option besteht fast ausschliesslich auf Ebene der Qualifikation (neues L3), wo eventuell auf neu entstandene regionalwissenschaftlich orientierte (Weiter-) Bildungsangebote der Hochschulen zurückgegriffen werden könnte. Hierfür ist eine bewusste Abstimmung und Auseinandersetzung mit den Angeboten im Umfeld notwendig, um kompatible Schnittstellen zu identifizieren und mögliche Ergänzungen nutzen zu können. Gleichzeitig soll und kann dabei nicht einfach eine Auslagerung stattfinden, sondern regiosuisse müsste seine Vorstellungen und Vorgaben einbringen können, um damit auch das gewohnt hohe Niveau und das kompakte Format von formation regiosuisse Veranstaltungen gewährleisten zu können. Damit sind nicht zu vernachlässigende Koordinationskosten verbunden. Dennoch ist diese Nutzung externer Angebote von Vorteil, da nicht nur das Gefühl des Miteinanders im Wissenssystem gestärkt, sondern auch Konkurrenzsituationen und in Folge Marktverzerrungen vermieden werden.
 - Annahme von Anfragen: Auf der anderen Seite kann auch regiosuisse seine für die nationale Ebene formulierten Angebote anderen (gegen Entgelt der Mehraufwands) zur Verfügung stellen. Hier sind insbesondere Kantone und Regionen angesprochen, die ihrerseits auf derartige regiosuisse Instrumente zurückgreifen könnten. Dies würde erstens eine stärkere Kapitalisierung von regiosuisse-Wissen und Vorarbeiten erlauben, da diese breiter genutzt werden und dementsprechend einen grösseren Mehrwert generieren können. Zweitens könnten die jeweiligen Nachfrager (Kantone und Regionen) auf diesem Weg stärker an regiosuisse beteiligt werden. Das heisst, hier sind verstärkt Überlegungen anzustellen, welche Produkte im Sinne von Veranstaltungsformaten etc. in diesem Sinne zur Verfügung gestellt werden können, ohne dass Wettbewerbsverzerrungen entstehen. Dabei stellt sich die Herausforderung, diese Produkte vom allgemeinen Portfolio, das ohne spezielle Kostenbeteiligung durchgeführt wird, abzugrenzen. Grundsätzlich sollten diese Produkte mit dem Charakter der Spezialauswertungen des Regionenmonitorings vergleichbar sein, wo regions- oder kantonsspezifische Anpassungen oder Übertragungen von vorhandenen Produkten vorgenommen werden.
- ➔ Aktives Zurückgreifen auf (Qualifikations-)Angebote von anderen Akteuren des Wissenssystems und andersrum das Zur-Verfügung-Stellen von regiosuisse Instrumenten für Dritte würde die Einbettung von regiosuisse in das Wissenssystem gestärkt.

Auch in anderen Ressorts der Standortpolitik gibt es Bedarf nach einem Wissensmanagement bzw. nach einzelnen Elementen davon. regiosuisse wird hier als Good-Practice eingestuft und würde gerne übernommen. In dieser Hinsicht empfiehlt es sich, bei jenen Themen, die für eine funktionalräumlich gedachte Regionalentwicklung von Relevanz sind (Tourismus, Agglomerationspolitik etc.) parallele Wissensmanagementsysteme zu vermeiden. Um Synergien ohne grosse Abstimmungs- und Koordinationsaufwände nutzen und die Benutzerfreundlichkeit gewährleisten zu können, sollte eine Bearbeitung dieser Politikfelder durch regiosuisse geprüft werden. Grundsätzlich scheint die Nutzung

vorhandener Erfahrungen viele Vorteile zu bieten. In Bezug auf Instrumente und Methoden sind Übertragungsmöglichkeiten gewiss gegeben. Auf inhaltlicher Ebene finden sich die meisten Überschneidungen wahrscheinlich auf Ebene „Wissen generieren und zur Verfügung stellen“, sowie bei der Qualifikation. Dort können funktionale Verflechtungen und Zusammenhänge aufgegriffen werden. Auf Ebene „Wissen vernetzen“ könnten gezielte WiGe oder andere Veranstaltungen zu gemeinsamen Themen zu einem Mehrwert führen.

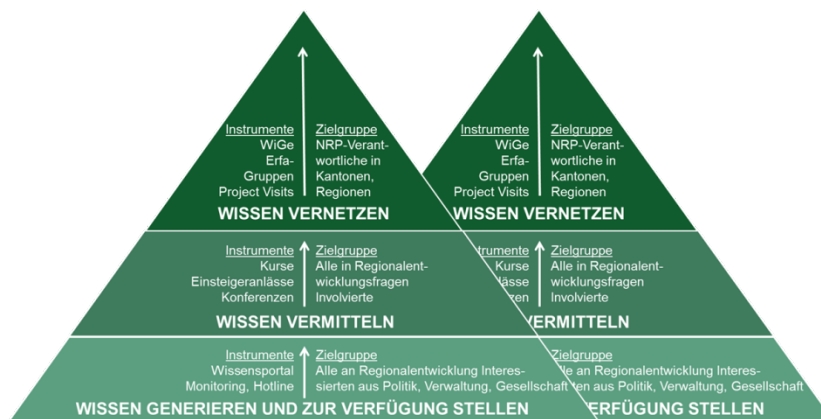


Abbildung 11: Potenzielle Überschneidungen bei der Bearbeitung weiterer Politikfelder durch regiosuisse (Quelle: eigene Darstellung, 2014.)

5.3 Empfehlungen zur inhaltlichen Ausrichtung von regiosuisse

Bei der inhaltlichen Umsetzung der skizzierten konzeptionellen Anpassungen von regiosuisse muss die Bedürfnisorientierung als handlungsleitende Prämisse gelten. Diese wurde in den vergangenen Jahren bereits geschärft, konnte aber aufgrund des anfangs notwendigerweise stark antizipativen Vorgehens immer noch nicht zur vollen Zufriedenheit realisiert werden³. So war die Forderung nach einer Stärkung der Bedürfnisorientierung bereits in der ersten Zwischenevaluation (KEK/CDC 2010) enthalten, auch in der Evaluation nach der ersten Umsetzungsperiode (Infras et al. 2011) wurde sie aufgestellt. Neben der grundsätzlichen Nähe zu Kantonen und Regionen, wie sie in der Konzeption gefordert wurde, bedarf es hier klarer Mechanismen, um die Bedürfnisse strukturiert und systematisch erfassen zu können. Diese müssen sowohl organisatorischer Art (- siehe Kapitel 5.4) als auch methodischer Art sein. Zu letzteren empfehlen wir insbesondere drei Elemente:

- (i) Ausführliche **Stakeholder Besuche** im Rahmen von L1 haben sich in der gegenwärtigen Umsetzungsperiode als gute Möglichkeit erwiesen, im bilateralen Gespräch Bedürfnisse kennenzulernen. Dieses Instrument, das vielerlei Vorteile bietet, sollte intensiviert werden.
- (ii) **Dezentrale, funktionalraumspezifische Veranstaltungen** (Ostschweiz etc.) bspw. in Form von Erfa-Gruppen könnten in gewisser Weise die in der Privatwirtschaft gerne gewählte Idee der In-House Seminare aufgreifen. Diese erlauben nicht nur die spezifischen Bedürfnisse kennenzulernen zu können, sondern sichern auch die Praxisnähe, lassen Fragen zur Übertragbarkeit gar nicht erst aufkommen und sorgen für eine Aufwandsminimierung.

³ Gleichzeitig muss darauf hingewiesen werden, dass bei der grossen Heterogenität der beiden Zielgruppen, kantonale Fachstellen und Regionen mit NRP-Umsetzungsverantwortung, auch die Bedürfnisse stark variieren. Dementsprechend wird es in Bezug auf die Bedürfnisorientierung wohl nie eine hundertprozentige Zufriedenheit geben.

- (iii) In Ergänzung sollten **regelmässige Stimmungsbilder** abgeholt werden und zwar sowohl von regiosuisse-Nutzern als auch Nicht-Nutzern. Diese könnten als Umfrage einmal jährlich durchgeführt werden, vergleichbar zu Kundenzufriedenheitsbefragungen von Unternehmen. Diese Umfrage kann zudem die teilweise mühsamen, nachträglichen (5 Wochen zeitversetzten) Evaluationsbögen zu Nutzen und Zufriedenheit mit Veranstaltungen ersetzen und zu einem aussagekräftigeren Gesamtbild kommen.

Diese geschärfte Bedürfnisorientierung sollte in Folge in alle Angebote von regiosuisse einfließen. Auf Basis der zuvor skizzierten Fokussierung von regiosuisse bestünde für die einzelnen Angebote ansonsten zumeist wenig Anpassungsbedarf. Bei den Inhalten des Leistungsgebiets 2 neu „Wissen generieren und zur Verfügung stellen“ sind zwei Teilbereiche zu unterscheiden.

- **Erarbeitung von Entscheidungsgrundlagen (Wissen generieren):** Hier ist das Regionenmonitoring ein wesentliches Element, das in der Form grundsätzlich weitergeführt werden sollte. Eventuell wäre eine Anpassung seiner Publikationstermine überlegenswert, die jeweils der NRP-Programmformulierung vorangestellt sein könnten, wenn die Kantone verstärkte Informationen und Daten zu ihrer Entwicklung benötigen. Damit könnte das Regionenmonitoring einen zielgerichteten Beitrag zur Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen bieten. In Zukunft könnte auch eine Erweiterung um überkantonale Funktionsräume interessant werden, quasi in Ergänzung zur Beobachtung gleicher Raumtypen. Des Weiteren könnte im Rahmen dieses Leistungsgebiets auch eine regelmässige Übersicht zur NRP-Umsetzung eine wichtige Information für alle Interessierten bieten, bspw. als jährliche systematische Gesamtauswertung. Dies hängt jedoch stark vom Einverständnis der Kantone ab und müsste in enger Abstimmung mit dem SECO erfolgen. Eine weitere Möglichkeit wäre, die Erarbeitung neuen Wissens gemeinsam mit anderen Wissensträgern themenfokussiert voranzutreiben.
- **Verfügbarmachung und Verbreiten von relevanten Informationen (Wissen zur Verfügung stellen):** Hierzu zählen insbesondere die Streuung von regionalentwicklungsrelevanten Informationen und Dokumenten sowie die Bereitstellung von Datenbanken (Adressen, Projektdatenbank, Overview Forschungsakteure, Literaturliste etc.) über das Wissensportal.
 - o Das **Wissensportal** an sich wird sehr positiv beurteilt und in kontinuierlich steigendem Masse genutzt. Dementsprechend zeigt sich hier wenig Anlass für Anpassungen, Erweiterungen oder Straffungen. Der Benutzerfreundlichkeit und der Übersichtlichkeit sollte weiterhin grösste Aufmerksamkeit zukommen.
 - o Bei den **Publikationen** wie dem Magazin regioS besteht ebenfalls wenig Handlungsbedarf, insbesondere das Magazin wurde erst vor kurzem nach einer umfassenden Befragung optimiert. Allein auf die Menge an Publikationen sollte weiterhin geachtet werden, um keine unnötige Informationsflut und damit ein Sättigungsgefühl zu verursachen. Auch der Newsletter sollte in seiner aktuellen Form (1x Monat mit direkter Verlinkung) beibehalten werden. Er dient in der Fülle an Informationen und Angeboten als wichtige Orientierungshilfe und sollte auch weiterhin breit versendet werden, da eine sinnvolle Triage nach Nutzern angesichts der hohen Interessensvielfalt nur bedingt vorgenommen werden kann.
 - o Die **Hotline**, aktuell Leistungsgebiet 8 (Spezialprodukte) sollte ebenfalls weitergeführt, jedoch ins neue Leistungsgebiet 2 „Wissen generieren und zur Verfügung stellen“ integriert werden, da es sich als wichtiges Informationsinstrument erwiesen hat.
 - o Die **Kommunikationsarbeit nach aussen** wäre gemäss den Entscheidungen im gesamten NRP-System zu Medienarbeit anzupassen. Der Dienstleister benötigt hier mehr Klarheit und Rückhalt für die ihm zugedachten Aufgaben. Aus Sicht des Evaluationsteam würde die fokussierte Aufstellung des Wissensmanagements tendenziell für eine Zurückhaltung bei der breiten Medienarbeit sprechen. Allerdings könnten

unterstützende Funktionen angeboten werden, wie Textrohbausteine oder Präsentationselemente, auf die Kantone und Regionen in ihrer Kommunikationsarbeit zurückgreifen können.

- o **Redaktionelle Arbeiten** für andere Leistungsgebiete sollten in den entsprechenden Leistungsgebieten berücksichtigt werden.

Im Leistungsgebiet L3 neu „Wissen vermitteln“ sollten die Angebote von formation regiosuisse fortgeführt werden, jedoch in enger Abstimmung mit dem Umfeld. Auch die Konferenz sollte jedenfalls weiterhin durchgeführt werden. Allerdings wäre eventuell ein angepasstes Format denkbar, das verstärkt die neue Fokussierung von regiosuisse und das Miteinander in den Vordergrund rückt. Grossen Mehrwert könnte beispielsweise eine Verschmelzung von Forschungsmarkt und Konferenz bringen, die als „Schweizer Tag der Regionalentwicklung“ alle Zielgruppen aus Praxis, Forschung und Verwaltung gemeinsam anspricht und zusammenbringt. Damit könnte auch der veränderte Bedarf bei den Forschenden, der den Austausch mit der Praxis stärker in den Vordergrund stellt, gut aufgegriffen werden. Wünschenswert wäre, dass eine derartige Veranstaltung jedes Jahr zur selben Zeit stattfindet und sich über die Jahre einer grossen Bekanntheit und eines hohen Rückhalts bei allen Wissensträgern erfreut (vgl. Tourismus Schweiz, Regionalplanung Bayern etc.). Auch die anderen Formate von formation regiosuisse (Einsteigeranlässe, Kurse und Lehrgang) sollten wie gehabt und in der gleichen professionellen Art fortgeführt werden. Allein die Project-Visits könnten angesichts ihres starken Vernetzungscharakters und ihres Fokus auf Austausch und Interaktion in das neue Leistungsgebiet 4 „Wissen vernetzen“ integriert werden. Bei den Kursen und dem Lehrgang gilt die zuvor dargelegte Einschränkung, dass auf Schnittstellen und Angebote im Umfeld zu achten ist.

Im neuen L4 „Wissen vernetzen“ sollten die Wissensgemeinschaften weitergeführt werden. Allerdings wäre eine Ergänzung um stärker Erfa-bezogene Formate wünschenswert. Auch könnten die WiGe mit neuen Elementen aus den Forschungsreflexionen bereichert werden. Damit wäre der Link Forschung und NRP-Umsetzung intensiviert. Ansonsten scheint das gewählte Format der WiGe als Diskussionsplattform geeignet. Auch die Mischung von geschlossenen, entscheidungsvorbereitenden WiGe und offenen Diskussionsrunden wird weitgehend positiv aufgenommen. Aus Sicht des Evaluationsteams wäre allein eine Integration des ursprünglichen Konzepts der Communities of Practice überlegenswert, um neben den WiGe noch ein Format mit einer stärkeren Exklusivität, gewissermassen als Think-Tank, anzubieten. In dessen Rahmen könnte eine vorausschauende und professionelle Auseinandersetzung mit Themen der Regionalentwicklung Schweiz stattfinden.

5.4 Empfehlungen zur Organisation von regiosuisse

Im Sinne des Grundsatzes „Form follows function“ (Sullivan 1896) muss überlegt werden, inwieweit die vorgeschlagenen konzeptionellen und inhaltlichen Anpassungen Auswirkungen auf die Organisation von regiosuisse haben bzw. inwieweit sich aus den identifizierten Herausforderungen organisatorische Notwendigkeiten ergeben.

Leistungsgebiet 1 „Netzwerkstelle“ umfasst viele Aspekte der Organisation. Diese kann im Prinzip in der gewohnten Art weiter angeboten werden, sie hat sich als gut aufgestellt und sinnvoll erwiesen. Allein in Bezug auf das Leitungsteam könnte eine Konzentration vorgenommen werden. Das Leitungsteam sollte wahrscheinlich aus maximal vier Personen zusammengesetzt sein. Von Beginn an ist dabei die Repräsentanz der Westschweiz zu sichern. Überlegenswert wäre in diesem Zusammenhang, ob nicht eine klare regionale Zuständigkeit – wie sie aktuell für die Romandie gegeben ist und in Ergänzung zu den Verantwortlichkeiten bei den Leistungsgebieten – einen Mehrwert bringen könnte. Dies könnte sich als wirkungsvoller Schritt erweisen, um die regions- und kantonsspezifischen Belange besser verstehen und aufnehmen zu können. Gleichzeitig würde die Niederschwelligkeit weiter verstärkt, und die Nähe könnte besser gelebt werden. Auch für die Durchführung dezentraler, funkti-

onalraumspezifischer Veranstaltungen (WiGe bzw. Erfa-Gruppen) könnte eine derartige regionale Zuständigkeit ebenfalls von Vorteil sein. Anbieten würde sich beispielsweise – jeweils in Kombination mit einem der drei Leistungsgebiete Information, Qualifikation und Interaktion - eine Zuständigkeit für die Ost-, eine für die West-, eine für die Zentralschweiz.

Zentrale Herausforderung in Bezug auf die Organisation ist jedoch die Frage, inwieweit die Strategieformulierung für regionsuisse auf eine breitere Basis gestellt werden könnte bzw. ob die Nutzerperspektive strukturiert in die Strategieformulierung integriert werden kann. Aus Sicht des Evaluationsteams wäre dies ein notwendiges Element, um die Bedürfnisorientierung zu schärfen. Gleichzeitig ist dies schwierig umzusetzen, da bislang ausschliesslich der Bund die regionsuisse Aktivitäten finanziert und eine Mitbestimmung seitens der beiden Zielgruppen Kantone und Regionen somit schwer zu akzeptieren ist. Dennoch könnte eine Art Begleitgruppe, die flexibel aber doch regelmässig einberufen und durchaus mit wechselnden Personen besetzt sein kann, einen deutlichen, beratenden Mehrwert bringen.

6 Zusammenfassung

Im Rahmen der Ausrichtung 3 der NRP wurde das nationale Wissensmanagement Regionalentwicklung aufgebaut und umgesetzt. Strategische Verantwortung sowie alleinige Finanzierung (rd. 2 Mio. CHF pro Jahr) lagen beim SECO. Die operative Umsetzung wurde an die Generalunternehmerin PLANVAL AG und deren Unterakkordanten vergeben. Diese nahmen Anfang 2008 die nationale Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse in Betrieb, die durch Vernetzung der Regionalentwicklungsakteure, relevantes Wissen erschliessen, vernetzen und verfügbar machen soll. Die Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse ist Gegenstand der vorliegenden Evaluation. Ziel ist erstens Bilanz zu ziehen über die vergangene Umsetzung und zweitens Empfehlungen für die kommende Umsetzungsphase im Rahmen des neuen NRP-Mehrjahresprogramms 2016-2019 zu formulieren.

Die nationale Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse

Auf Basis jeweils vierjähriger Leistungs- und darauf aufbauender Jahresvereinbarungen wird regiosuisse im Rahmen von acht Leistungsgebieten umgesetzt: (1) die Netzwerkstelle, (2) formation regiosuisse zum Qualifizierungsauftrag, (3) die Wissensgemeinschaften zur gemeinsamen Aufbereitung NRP-relevanter Themen, (4) das Forschungsnetz zur Unterstützung der regionalwissenschaftlichen Forschung, (5) die Kommunikationsarbeit, (6) das Wissensportal, (7) das Regionenmonitoring und (8) sonstige Spezialprodukte und -projekte. Alle Angebote wurden anhaltend gut nachgefragt. Die grösste Reichweite hat das Wissensportal mit rund 5'000 unterschiedlichen Besuchern pro Monat, auch das Magazin regioS erreicht einen grossen Leserkreis. An den regiosuisse Veranstaltungen nahmen zwischen 2008 und Mai 2014 insgesamt 1120 verschiedene Personen teil, wobei regionale Akteure den grössten Anteil ausmachen (21%), dicht gefolgt von VertreterInnen von Hochschulen und Forschungsanstalten (20%), kantonalen VertreterInnen (17%) und Beratungsunternehmen (15%). Betrachtet man den Vernetzungseffekt dieser Veranstaltungen, zeigt sich in Summe ein sehr dichtes Netzwerk ohne grosse Lücken, wenngleich die Intensität der Verbindungen jeweils deutlich variiert.

Bewertungen

Bei ihren Bewertungen zu regiosuisse orientierte sich die Evaluation an den folgenden Elementen der Wirkungskette: vom Bedarf zur Konzeption, über die Organisation hin zur Umsetzung und über deren Nutzung hin zum erreichten Wirkungsbeitrag. Dieses Modell entspricht weitgehend jenem, an dem regiosuisse seine eigenen Aktivitäten orientiert.

Der Bedarf an einem nationalen Wissensmanagement zu regionalen Entwicklungsfragen sowie zur NRP-Umsetzung war und ist weiterhin gegeben. Er zeigt eine grosse inhaltliche und zielgruppenspezifische Heterogenität, die in einigen Bereichen von den regiosuisse-Angeboten bereits gut aufgegriffen wurde (NRP-Einstiegsveranstaltungen etc.). Insbesondere im Bereich Forschung hat sich der Bedarf in den vergangenen sechs Jahren durch Veränderungen im Umfeld deutlich gewandelt. Die entsprechende Konzeption von regiosuisse zur Abdeckung dieses Bedarfs hat sich als zweckmässig und sinnvoll erwiesen. Sie ermöglichte regiosuisse, eine zentrale Drehscheibenfunktion im NRP-System einzunehmen. Trotzdem zeigt sich, dass regiosuisse weiterhin als ein vom Bund konzipiertes und bereitgestelltes Konstrukt wahrgenommen wird, wo der Gedanke eines gemeinsam getragenen Wissensmanagements nur schwer Eingang findet. Dementsprechend wird regiosuisse oftmals mit dem Dienstleister regiosuisse gleichgesetzt und nicht als unabhängiges Wissensmanagementsystem, bei dem alle Wissensträger der Regionalentwicklung eine Rolle spielen (sollten).

Grundsätzlich hat sich die Organisation des Dienstleisters regiosuisse als Netzwerk mit Generalunternehmer und Unterakkordanten in vielerlei Hinsicht als vorteilhaft erwiesen. Die verbindlich festgelegten Corporate Governance Grundsätze sind ein wichtiger Baustein, um die Glaubwürdigkeit und Transparenz des Dienstleisters zu stärken. Allerdings liegt die Anzahl an involvierten Mitarbeitern an der oberen Grenze in Bezug auf die Grösse des Anbieter-Netzwerks. Die Rollenteilung mit dem SECO

(strategische Verantwortung) ist mittlerweile weitgehend geklärt, wenngleich nach aussen noch nicht immer transparent. Aktuell erfolgen Entscheidungen zur strategischen Ausrichtung weitgehend bilateral, das Fehlen eines breiteren Reflexionsgremiums mit struktureller Integration der Nutzerperspektive kann hier durchaus als Schwäche bezeichnet werden.

Die grosse Breite an differenzierten Angeboten wurde bislang innovativ und professionell umgesetzt und deckte unterschiedliche Bedürfnisse und Lernformate ab. Die Wirkungsorientierung, die regionsuisse für sich erarbeitet hat, verspricht einen wertvollen Impuls zur zielgerichteten Umsetzung der Angebote. Bei den Informationsflüssen, insbesondere zwischen regionsuisse und den Kantonen, bestehen noch Mängel, die zumeist auf das Fehlen eines strukturierten Austausches zurückzuführen sind. So gut die einzelnen Angebote auch durchgeführt werden, zeigen sich doch spezifische Fragezeichen: formation regionsuisse ist nicht ausreichend mit den neuen Angeboten des Umfelds abgestimmt, die WiGe sind nur bedingt für einen intensiven Erfahrungsaustausch geeignet, im Forschungsnetz hat die wechselseitige Befruchtung von Forschung und Praxiswissen noch wenig Raum, bei der Medienarbeit ist die Rollen- und Aufgabenklärung noch nicht befriedigend gelöst. Bei der Nutzung zeigt sich zudem, dass die Bedürfnisorientierung und die Auseinandersetzung mit den bisherigen Nicht-Nutzern von regionsuisse noch gestärkt werden könnten. In Summe gilt es jedoch als weitgehend unbestritten, dass regionsuisse einen massgeblichen Beitrag zur Verankerung des NRP-Verständnisses sowie zu einer kohärenteren NRP-Umsetzung leistete und auf die Community der Regionalentwicklung einen verbindenden Einfluss ausübte.

Herausforderungen

Weder die ex-post Bewertungen noch die Kontextanalyse zur Regionalentwicklung sowie zu den Veränderungen im politisch administrativen Umfeld (bspw. neues Mehrjahresprogramm der NRP 2016+) zeigten massive Handlungsnotwendigkeiten auf, die einen radikalen Kurswechsel von regionsuisse erfordern würden. Dennoch bestehen einige Herausforderungen, die Anpassungsbedarfe an regionsuisse formulieren. Hierzu zählt unter anderem die Zielgruppendifferenzierung, die noch ausbaufähig scheint bzw. für die im Gesamtsetting bislang noch keine bewusste Abgrenzung mit einer entsprechenden Ausrichtung der einzelnen Angebote und Kommunikationsleistungen durchgeführt wurde. Eng damit verbunden sind die Stärkung der Bedürfnisorientierung (bottom-up-Ansatz) und die Strukturierung der verschiedenen Informationsflüsse (Nutzer-regionsuisse, Kantone-regionsuisse). Handlungsbedarf zeigt sich auch, um die Vernetzungsaufgabe und den gewünschten Erfahrungsaustausch expliziter anzusprechen und abzudecken. All dies letztendlich, damit regionsuisse verstärkt als gemeinsam zu tragendes Wissensmanagement mit externer Unterstützung wahrgenommen und eine aktivere Beteiligung abseits der Angebotsnutzung erreicht werden kann.

Empfehlungen

Auf Basis der weitgehend erfolgreichen bisherigen Umsetzung wird eine Systemkontinuität empfohlen, bei der an den grundlegenden Pfeilern von regionsuisse festgehalten, aber Optimierungen vorgenommen werden. In diesem Sinne ist die Schärfung der Zielgruppen zu sehen, für die angeregt wird, die kantonalen Fachstellen und die Regionen mit NRP-Verantwortung in den Mittelpunkt der regionsuisse Aktivitäten zu stellen. Die weiteren Wissensträger zur Regionalentwicklung (Forschende, Projektträger, Verbände etc.) werden in Ergänzung gemäss ihrer Bedürfnisse zu NRP- und Regionalentwicklungsfragen angesprochen. Demzufolge sollten der gewünschte Erfahrungsaustausch die zielgerichtete Diskussion sowie die Vernetzung der NRP-Umsetzungsakteure den Kern des Wissensmanagements bilden. Alle weiteren Angebote von regionsuisse sollen ergänzend fortgeführt werden. Von grosser Bedeutung sind hierbei das bisher so erfolgreiche und aktiv nachgefragte Wissensportal zur Verbreitung relevanten Wissens und formation regionsuisse mit seinem ebenfalls gut nachgefragten Kursangebot zur Qualifizierung von Akteuren. Aus diesen Überlegungen ergibt sich eine stringente pyramidenförmige Ausrichtung von regionsuisse, die mit den drei Ebenen (i) „Wissen generieren und zur Verfügung stellen“ als breite Informationsaktivitäten, (ii) „Wissen vermitteln“ als etwas spezifi-

scherer Qualifikationsauftrag und (iii) „Wissen vernetzen“ zu Interaktion und Austausch in die Tiefe der Bedürfnisse der NRP-Umsetzungsakteure geht.



In dieser Hinsicht könnte auch eine Konzentration der gegenwärtig acht Leistungsgebiete auf vier angedacht werden: (L1) Nationale Netzwerkstelle, (L2) Wissen generieren und zur Verfügung stellen (mit dem Wissensportal, der Kommunikationsarbeit, der Hotline aber auch der eigenen Generierung von Wissen wie dem Regionenmonitoring), (L3) Wissen vermitteln (als formation regiosuisse mit den Kursen, der Konferenz, den Einsteigeranlässen) und (L4) Wissen vernetzen (mit den WiGe, den Project Visits und möglichen neuen, eventuell dezentralen Erfahrungsgruppen). Eine entsprechende Schärfung der Leistungsgebiete würde gleichzeitig zu einer Klärung der jeweiligen Rolle von regiosuisse beitragen: in L4 ist die vermittelnde Plattform-Funktion notwendig, in L3 die aktive Rolle als Inputgeber.

Die empfohlene Fokussierung von regiosuisse könnte massgeblich dazu beitragen, dass ein bewussteres Zusammenspiel mit den anderen Akteuren des Wissenssystems gesucht werden kann. Dieses Zusammenspiel als Miteinander sollte dabei für regiosuisse zwei Seiten aufweisen: die Nutzung von Aktivitäten anderer, d.h. das aktive Zurückgreifen auf externe Angebote einerseits sowie die eigene Annahme von Aufträgen und Anfragen anderer andererseits. Beides könnte massgeblich dazu beitragen, dass die Einbettung von regiosuisse verbessert und das Gefühl des Miteinanders gestärkt wird.

Des Weiteren werden klare Mechanismen empfohlen, um die Bedürfnisse der Zielgruppen (inkl. der bisherigen Nicht-Nutzer) strukturiert und systematisch zu erfassen (Ausbau der Stakeholder Besuche, dezentrale Veranstaltungen, regelmässige Stimmungsbilder). Insbesondere das Instrument der genannten dezentralen, eventuell funktionsraumbezogenen Veranstaltungen wäre überlegenswert, um Bedürfnisidentifikation, Praxisnähe, Übertragbarkeit von Informationen und Aufwandsminimierung für die Nutzer im Rahmen einer Veranstaltung abzudecken. In diesem Sinne könnten auch regionale Zuständigkeiten im Leitungsteam angedacht werden. Im Hinblick auf die Organisation wird insbesondere die strukturierte Integration der Nutzerperspektive, beispielsweise in Form eines Reflexionsgremiums, das flexibel aber doch regelmässig einberufen wird und mit NRP-Umsetzungsverantwortlichen aus Kantonen und Regionen besetzt ist, empfohlen.

Diese Anregungen sollen dazu beitragen, dass regiosuisse für die kommende Umsetzungsperiode noch stärker zielgruppen- und bedürfnisorientiert aufgestellt und von einer grösseren Zahl an NRP-Akteuren aktiv mitgetragen wird.

Literaturverzeichnis

- Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002. Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Bundesrat (2005): Botschaft über die Neue Regionalpolitik. 16. November 2005, Bern.
- Bundesrat (2007): Botschaft zum Mehrjahresprogramm des Bundes 2008-2015 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik und dessen Finanzierung. 28. Februar 2007, Bern.
- Büro Vatter AG, Kompetenzzentrum für Public Management Universität Bern (2013): Evaluation des Mehrjahresprogramms 2008-15 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP). Bern.
- EVD (2008): Leistungsvereinbarung betreffend Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz 2008 – 2011 zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft, vertreten durch das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement (EVD) als Auftraggeberin und der PLANVAL AG, Brig als Beauftragte, Bern.
- EVD (2011): Leistungsvereinbarung betreffend Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz 2012 – 2015 zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft, vertreten durch das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement (EVD) als Auftraggeberin und der PLANVAL AG, Brig als Beauftragte, Bern.
- Hummelbrunner, R. (2004): Wirkungsmonitoring – Leitfaden für die Anwendung bei Projekten und Programmen. Graz.
- Infras/ IMP-HSG/ Eco'Diagnostic (2011): Evaluation der Netzwerkstelle Regionalentwicklung region-suisse. Zürich/Genf/St. Gallen.
- KEK/CDC (2010) : Nouvelle politique régionale, Gestion du savoir par regionsuisse, Evaluation intermédiaire. Nov. 2009 - Feb. 2010, Rapport final, Bienne.
- Metis (2014): Vision Region - Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung der regionalen Handlungsebene. Im Auftrag der ÖROK, Wien.
- OCDE (2011): Examens territoriaux de l'OCDE: Suisse, Paris.
- Porschen, St. (2008): Austausch impliziten Erfahrungswissens – Neue Perspektiven für das Wissensmanagement. Wiesbaden.
- regionsuisse (2013): Reporting 2012 – regionsuisse Netzwerkstelle Regionalentwicklung, Gesamtbericht. Stand 9. April 2013, Version 2-0, Brig.
- regionsuisse (2014): Monitoringbericht 2013 – Die regionalwirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz. Im Auftrag des SECO, Bern.
- regionsuisse (2104): Reporting 2013 – regionsuisse Netzwerkstelle Regionalentwicklung, Gesamtbericht. Sebastian Bellwald und Marie-Christin Abgottspon unter Einbezug der Leitungsgebietsleiter K. Bonderer, J. Heeb, M. Modoux und St.Suter, Stand, 24. März 2014, Version: 2-0, Brig.
- SECO (2010): Zwischenbewertung Neue Regionalpolitik (NRP) des SECO. Bern
- SECO (2012): Jahresvereinbarung 2013 betreffend Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung „regionsuisse“ zwischen dem SECO und der PLANVAL AG. Bern.
- SECO (2013): Jahresvereinbarung 2013 betreffend Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung „regionsuisse“ zwischen dem SECO und der PLANVAL AG. Bern.
- Schnell, K.D./ Held, T./ Scherer, R. (2005): Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz: Machbarkeitsstudie für eine Supportstrategie innerhalb der Neuen Regionalpolitik des Bundes. Im Auftrag des SECO, St. Gallen.
- Sullivan, L. (1896): The tall office building artistically considered. In: Lippincott's Magazine, Chicago.

Anhang

- TeilnehmerInnenliste Workshop 1 „Evaluation regionsuisse | Reflexion und Ausblick“ am 26. Mai 2014 beim BFS, Neuchâtel
- TeilnehmerInnenliste Workshop 2 „Evaluation regionsuisse | Empfehlungen“ am 2. Juli 2014 beim SECO, Bern
- Externes Review von Prof. Dr. Joachim Beck
Fakultät Wirtschafts-, Informations- und Sozialwissenschaften, Hochschule für Öffentliche Verwaltung Kehl
- Externes Review von Prof. Dr. Dominique Foray
Chair of Economics and Management of Innovation (CEMI), Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)

TeilnehmerInnenliste Workshop 1

„Evaluation regiosuisse | Reflexion und Ausblick“

Ort: 26. Mai 2014 BFS, Neuchâtel

TeilnehmerIn	Funktion	Institution
Beck Joachim	Professor für Verwaltungsmanagement / Public Management	Fakultät Wirtschafts-, Informations- und Sozialwissenschaften, Hochschule für öffentliche Verwaltung
Bellwald Sebastian	Geschäftsleiter, Weiterbildung	regiosuisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Caflisch Michael	Leiter Tourismusentwicklung	Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Chardon Badertscher Katia	Manager régional, RUN	RUN, Association Région Centre Jura, Association Région Val-de-Travers, Association Région La Béroche
Egger Thomas	Direktor	Konferenz der Regionen
Foray Dominique	Chair of Economics and Management of Innovation (CEMI)	EPFL - CEMI
Gasser Mireille	Secrétaire générale	arcjurassien.ch
Heeb Johannes	Leitungsteam, WiGe	regiosuisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Jeannerat Hugues	Maître-assistant	GRET, UNINE
Jost Silvia	Leiterin Stabsstelle Internationales (Interreg B, ESPON, Urbact...)	Bundesamt für Raumentwicklung ARE
Marty Peter	Leiter Forschungsgruppe Regionalentwicklung	ZHAW Wädenswil
Quiquerez Frederic	Leitungsteam	regiosuisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Reinhard Mark	Stv. Leiter Wissenssystem NRP	SECO
Reynard Vincent	Chef de l'unité	Service du développement économique, Valais
Scherer Roland	Direktor	IMP-HSG, Universität St. Gallen
Schönenberger Alain	Professeur associé	Eco'Diagnostic
Stokar Martin	Leiter Wissenssystem NRP	SECO
Zumbusch Kristina	Projektleitung	IMP-HSG, Universität St. Gallen

TeilnehmerInnenliste Workshop 2 „Evaluation regionsuisse | Empfehlungen“

Ort: 2. Juli 2014 beim SECO, Bern

TeilnehmerIn	Funktion	Institution
Bittner-Priez Véronique	Chargée de mission	Service de la Coopération, République et Canton du Jura
Cafilisch Michael	Leiter Tourismusentwicklung	Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden
Egger Thomas	Direktor	Konferenz der Regionen
Jost Silvia	Leiterin Stabsstelle Internationales (Interreg B, ESPON, Urbact...)	Bundesamt für Raumentwicklung ARE
Lunghi Alain	Coordinateur NPR Fribourg	InnoregFR
Maissen Carmelia	Leiterin Regionalentwicklung	regioViamala
Michlig Roger	Geschäftsleiter	Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG
Reinhard Mark	Stv. Leiter Wissenssystem NRP	SECO
Scherer Roland	Direktor	IMP-HSG, Universität St. Gallen
Schönenberger Alain	Professeur associé	Eco'Diagnostic
Stokar Martin	Leiter Wissenssystem NRP	SECO
Zumbusch Kristina	Projektleitung	IMP-HSG, Universität St. Gallen

Externe Stellungnahme zur Evaluation von regiosuisse

1. Die 2008 lancierte nationale Netzwerkstelle für Regionalentwicklung – regiosuisse – wurde 2008 als begleitende Plattform zur Umsetzung der NRP mit dem Ziel etabliert, ein Wissenssystem zur NRP und zur Regionalpolitik in der Schweiz aufzubauen. Durch eine gezielte Zusammenarbeit mit und eine Vernetzung der Akteure der Regionalentwicklung soll nicht nur die konzeptionelle Neuausrichtung der NRP auf der regionalen Ebene verankert und konkret ausgestaltet werden, es sollen auch gute Praktiken identifiziert und innerhalb der Fach-Community geteilt werden. Damit soll ein wichtiger Beitrag zur Förderung von regionaler Innovation und Wettbewerbsfähigkeit geleistet werden. Hierzu wurde seitens regiosuisse zwischenzeitlich ein breites Spektrum von Angeboten und konkreten Services aufgebaut, das bei den Akteuren auf eine gute Resonanz stößt und neben einem Webportal und einer hotline u.a., auch spezifische Weiterbildungsangebote, den Aufbau sog. Wissensgemeinschaften, ein Forschungsnetzwerk, Publikationen sowie ein Regionen-Monitoring umfasst.

Der Ansatz von regiosuisse kann – auch gerade in international vergleichender Perspektive - als sehr innovativ gelten, verkörpert er doch eine gute Mischung aus bottom-up und top-down Elementen, bei der der Fokus sowohl auf die Optimierung des regionalen Prozess-Managements sowie der strategischen funktionalen Vernetzung von Kantonen, Projektträgern und Regionen als auch die Vernetzung des regionalen Handlungssystems mit dem innovationsorientierten Wissenssystem gelegt wird. Dadurch werden neue territoriale Governanceansätze befördert, die keinen einheitlichen Modell folgen, sondern sehr spezifisch auf die jeweiligen territorialen Handlungsbedarfe und Potenziale ausgerichtet sind.

2. In einer externen Analyse von regiosuisse, welche die ersten Evaluations- und Diskussionsergebnisse des Workshops in Neuchâtel berücksichtigt, können die folgenden Vorschläge für die weitere strategische Ausrichtung/Entwicklung von regiosuisse formuliert werden:
 - I. Regiosuisse hat den Paradigmenwechsel von der klassischen Regionalplanung hin zur territorialen Entwicklungssteuerung aktiv befördert. Bei einem solchen Ansatz treten natürlicherweise Spannungsfelder zwischen einem funktionalen Raumverständnis (variable Geometrie) und den klassischen politisch-administrativen territorialen (Zuständigkeits-) Grenzen auf. Der Paradigmenwechsel von der Planung hin zur Sektor-übergreifenden Mehrebenen-Governance vollzieht sich in den Kantonen und Regionen der Schweiz sehr unterschiedlich. Dabei stellt sich für regiosuisse

perspektivisch die Frage, inwiefern die bisherige Funktion des Wissenstransfers ggf. um einen neuen Ansatz der aktiveren Beteiligung/Begleitung der dezentralen Governancemuster ergänzt werden könnte. Bisher hat bei regiosuisse das konzeptionelle Selbstverständnis eines Gefäßes dominiert – ggf. könnte hier in Zukunft (ohne dass dies zum Consulting wird) eine Stärkung der Rolle eines *Prozesspromotors* sowohl für regiosuisse als auch für kantonale und regionale Akteure attraktiv sein.

- II. Damit könnte perspektivisch eine zweite Rolle, nämlich diejenige eines *Strategiebegleiters für das Regionalmanagement* verbunden werden. Moderne territoriale Entwicklungsprozesse bewegen sich sehr oft im Spannungsfeld zwischen den Bedarfen einer bottom-up verankerten, d.h. eher evolutiven Potenzialentwicklung (Breitenansatz) und einer top-down angelegten, d.h. eher selektiven strategischen Konzentration (Leuchttürme und SMART-specialization). Beide Ansätze müssen nicht zwingend alternativ gedacht werden, sondern können in der Praxis der Regionalentwicklung differenziert mit einander verbunden werden. Bei der Balancierung zwischen Scherpunktbildung und Diversifizierung kommt dem Regionalmanagement eine zentrale Rolle zu. Damit ist zugleich die Frage nach dem fachlichen Profil des Regionalmanagements aufgeworfen: definiert sich dieses eher als Generalist mit Methodenkompetenz und/oder als Spezialist mit auch von regionalen Stakeholdern (Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Wissenschaft etc.) anerkannter Fachkompetenz. Hier könnte regiosuisse in der Zukunft noch sehr viel stärker unterstützend wirken und dabei helfen, das vorhandene Regionalmanagement zu qualifizieren. Dabei sollte aber sehr differenziert und angepasst vorgegangen werden und an den vorhandenen, sehr unterschiedlichen Governance-Modellen und –kulturen in der Schweiz angesetzt werden: große, mittlere und kleine Regionen und Kantone erfordern diesbezüglich jeweils spezifisch angepasste Vorgehenskonzepte. Ziel wäre es, das Regionalmanagement beim Aufbau „regionaler Kollektive“ (mit und ohne KMU) zu stützen; den intermediären Akteuren kommt dabei eine wichtige Schlüsselrolle zu.
- III. Dies führt zu einer dritten Ebene, auf der regiosuisse zukünftig sich neu positionieren könnte: Der Diversifizierung des regionalen und systemischen *Wissensmanagements*. Hier könnten drei Ansätze eingegrenzt werden:
- A. Aktive Reaktion auf die relativ hohe Personalfuktuation in den regionalen und kantonalen Communities: hier könnte regiosuisse noch sehr viel systematischer an der Sicherung von territorialem Handlungs- und Erfahrungswissen ansetzen.
- B. Auch im Bereich der Kapitalisierung guter Praktiken liegt noch ein bislang erst im Ansatz genutztes Entwicklungspotenzial für regiosuisse. In der Frage, welche



Möglichkeiten und Grenzen einer Vereinheitlichung bestehen und/oder erst noch entwickelt bzw. konzeptionell gefasst werden können, kann eine für die Nachhaltigkeit der NRP zentrale Herausforderung sein.

C. Schließlich könnte auch die Weiterentwicklung des bestehenden Regional-Monitoring von regionsuisse hin zu einer aktiven territorialen Wissensgenerierung („Evidence-based policy-making“) ein vielversprechendes Entwicklungspotenzial beinhalten. Sehr viele territoriale Entwicklungsansätze leiden darunter, dass eine Quantifizierung und Modellierung potenzialbezogener territorialer Entwicklungsszenarien mangels belastbarer Daten und Modelle nicht möglich ist. Insbesondere inter-sektorale und inter-regionale/kommunale Potenziale, die sich aus der variablen funktionsräumlichen Geometrie ergeben könnten, werden oft noch zu wenig beachtet. Hier könnte regionsuisse seine Schweiz-weite Sicht einbringen und den Bedarf nach informieren ex ante Konditionalitäten territorialer Entwicklungsansätze gezielt bedienen.

- IV. Eine zukünftige Herausforderung von regionsuisse dürfte zudem darin bestehen, sein vielfältiges und sehr innovatives Leistungsspektrum wirkungsseitig noch besser zu hinterlegen. Dies wirft die Frage nach der Messbarkeit und der relevanten Bezugsebene eines potenziellen Erfolgsmaßstabs auf. Sicherlich geht die Wirksamkeit von regionsuisse weit über die Dimensionen von insgesamt 2.200 Teilnehmern oder 10.000 Internetzugriffen hinaus. Hier könnte es hilfreich sein, entsprechende Kriterien und Indikatoren mit den Zielgruppen noch besser zu klären und damit insgesamt den Mehrwert noch besser (und differenzierter) belegen zu können.
- V. In diesem Zusammenhang könnte in der Zukunft ein Wandel von der derzeit dominierenden „Angebots-Orientierung“ hin zu einer stärkeren „Nachfrage-Orientierung“ interessante Entwicklungsperspektiven aufzeigen. Ein erster Schritt könne dabei in einer Befragung von „Nicht-Teilnehmern“ bestehen, um zu erfahren, weshalb das erreichte Akteurs-Spektrum als Folge des bislang praktizierten Selbstverständnisses doch letztlich noch überschaubar geblieben ist (z.B. vergleichsweise geringer Anteil an Projektträgern) und welche neuen Angebote für neue Zielgruppen ggf. zu entwickeln wären. Damit könnte sich regionsuisse von der bislang dominierenden Leitidee einer „Neutralen Plattform“ stärker hin zu einem (proaktiven) Kompetenzzentrum mit diversifiziertem (weil Nachfrage-orientiertem) Fach-, Methoden-, und - Leistungsangebot weiter entwickeln. Besonderes Potenzial könnten hier die Wissensgemeinschaften, mit einer noch stärkeren Schnittstelle zur regionalen Forschungslandschaft, entwickeln.
- VI. Zusammenfassend könnte also eine Leitidee der zukünftigen Positionierung von regionsuisse aus folgenden drei Komponenten bestehen:

- A. Stärkung der Evidenzbasierung regionaler/territorialer Politik
- B. Sicherstellung des Praxisbezugs und der Bedarfsorientierung durch diversifizierte Weiterbildungsangebote mit und für neue Zielgruppen
- C. Stärkung und aktive Begleitung des Regionalmanagments bei der Weiterentwicklung angepasster territorialer Governanceansätze sowie parallel konzeptionelle Fundierung einer Schweiz-weiten Kapitalisierung

Prof. Dr. Joachim Beck

Kehl/Strasbourg, 24. Juni 2014

Revue Externe - regiosuisse

Dominique Foray

Lausanne, 13 Juin 2014

1) La mise en place d'un 'mécanisme' de gestion de la connaissance sous la forme d'un réseau de développement régional est une excellente initiative. Traditionnellement on assigne trois objectifs à la gestion de la connaissance :

- Premièrement, ré-utiliser les connaissances et les pratiques existantes – notamment celles qui ont été évaluées comme 'bonnes'. Ce premier objectif doit permettre d'augmenter l'efficacité statique des organisations concernées puisque on ne va pas 'réinventer la roue' et on va s'efforcer de réutiliser ce qui existe déjà .
- Deuxièmement, favoriser et encourager de nouvelles combinaisons et liaisons entre des connaissances fragmentées et dispersées ; ce qui est favorable à l'innovation, la production de nouvelles idées grâce aux synergies et aux liaisons nouvelles. Ce second objectif doit permettre d'augmenter l'efficacité dynamique des organisations considérées (c'est-à-dire leurs capacités d'innovation).
- Troisièmement, permettre la transférabilité des savoirs abstraits, notamment les savoirs issus de la recherche ; c'est-à-dire gérer leur traduction en nouveaux produits et nouveaux services. Ce processus difficile qui comprend la transformation graduelle de connaissances abstraites en nouvelles pratiques ou nouveaux produits risque d'échouer ou tout simplement de ne pas se dérouler en l'absence de mécanismes volontaristes de gestion de cette transformation.

On peut aussi considérer que les différents acteurs et organisations impliqués dans le développement régional en Suisse forment un système complexe, riche et diversifié dans lequel de nombreuses connaissances et nouvelles pratiques sont engendrées et expérimentées (dans des domaines comme ceux de la gestion de projets, de la relation entre recherche et pratique, de l'évaluation, etc..) – des connaissances et des pratiques qui au-

delà de leur mise en oeuvre ne vont pas atteindre spontanément les acteurs qui pourraient éventuellement avoir un intérêt à y recourir. D'où l'intérêt des trois objectifs, identifiés ci-dessus, de la gestion des connaissances.

2 – Les facteurs principaux de succès d'un système de gestion de la connaissance renvoient premièrement à la cohérence entre la logique fondamentale du système de gestion de la connaissance et les objectifs de l'organisation qui met en place ce système. On identifie traditionnellement deux logiques fondamentales – celle de la codification selon laquelle la réutilisation efficace des savoirs passe par l'efficacité du système informationnel codifié (logique centrée sur les technologies de l'information) et celle de la personnalisation selon laquelle le point fondamental concerne les réseaux interpersonnels favorisant le partage des connaissances tacites. Or la première logique est plutôt adaptée à une organisation dont l'objectif est de fournir des services (ou des produits) standards selon des délais rapides et à un coût peu élevé. Tandis que la seconde logique est plutôt adaptée aux organisations dont l'objectif est de fournir des services uniques, *customisés* et relativement chers.

Le second facteur essentiel est celui des incitations des acteurs. Quels sont les motivations et les bénéfices espérés (pas nécessairement pécuniaires) qui font que tel manager de projet qui a accumulé une certaine expérience dans ce domaine souhaite la partager avec d'autres qu'il ne connaît pas forcément ? Cette question me semble fondamentale.

Il me semble que la question de la cohérence entre logique de la gestion de connaissance et objectifs de la Nouvelle Politique Régionale est bien résolue par regiosuisse. C'est une logique de personnalisation qui prédomine – privilégiant réseaux et interactions entre les acteurs eux-mêmes et cette logique est en harmonie avec une politique qui favorise et privilégie la conception et le développement de projets régionaux – chacun d'entre eux étant unique et spécifique. Ceci signifie que la connaissance accumulée et codifiée sur un projet précis ne pourra sans doute pas 'resservir' telle quelle. En revanche elle pourra être élaborée et partagée dans le cadre de réseaux inter-personnels d'échange et de partage. Certains outils mis en place par regiosuisse – notamment les communautés de savoir-faire – illustrent parfaitement cette mise en cohérence entre la logique du système de gestion des

connaissances (privilégiant le partage des connaissances tacites par l'établissement de réseaux inter-personnels) et les modes opératoires de la nouvelle politique régionale.

La seconde question est beaucoup plus difficile. Quelles incitations, quelles motivations vont pousser les acteurs à s'engager et à consacrer du temps et des efforts au partage du savoir. L'attente de réciprocité (dans le cadre d'un échange entre *peers*) est sans doute une possibilité mais elle est limitée par le fait que chacun pense que son projet est unique (et les autres projets aussi !) et donc que les bénéfices qu'il ou elle pourra retirer d'un partage de la connaissance seront nécessairement faibles (faible potentiel d'apprentissage et de transposition). Il n'est pas évident d'identifier des mécanismes d'incitations adaptés au contexte et aux circonstances de regiosuisse. Ceci m'amène à la question des défis et des risques.

3 – Le défi principal auquel regiosuisse fait face est bien connu des analystes et experts du Nouveau Management Public (NMP). L'école du NMP est fondée sur l'idée selon laquelle les méthodes de management de l'économie privée sont 'supérieures' et peuvent être transposées au secteur public – lequel est jugé inefficace, bureaucratique, rigide, coûteux, centré sur son propre développement et peu innovant ! Il s'agit d'accroître donc l'efficacité des organisations, élever le niveau de contrôle et de mesure des performances, augmenter la décentralisation et l'autonomie pour stimuler l'initiative, procéder à la *marketisation* du secteur (augmenter la part des relations contractuelles horizontales). Tout ceci ne peut être accompli qu'en transposant les 'bonnes' pratiques de management conçues dans le secteur privé vers le secteur public. C'est donc le cas de la gestion de la connaissance – une pratique connue et développée depuis longtemps dans l'économie privée (depuis au moins 25 ans).

Or le défi principal est que cette transposition ne peut s'opérer que dans de certaines limites et il serait erroné de croire que la grande différence de nature des institutions (respectivement publique et privée) ne va pas jouer en tant qu'obstacle à cette transposition. On retrouve ici la question des incitations. Toute une gamme d'outils incitatifs est disponible dans le cas d'une entreprise privée pour encourager et récompenser les bons gestionnaires du savoir (bonus, prime, avancement, etc..). Ces instruments ne sont pas (ou sont faiblement) adaptables au secteur public.

Le risque pour regiosuisse est donc de ne pas susciter assez d'intérêt et d'échouer à stimuler l'engagement des acteurs dans des processus complexes de partage du savoir (c'est-à-dire des processus qui comprennent un travail d'élaboration de la connaissance engendrée dans le cadre d'un projet pour en faciliter la circulation parmi les *peers*).

Un autre risque – qui n'est pas lié à ce qui vient d'être dit mais qui doit être logiquement mentionné – tient à la fragmentation de la communauté des acteurs sur la base d'un critère linguistique. Il s'agit cependant d'un risque qui dépasse largement regiosuisse et concerne beaucoup plus généralement la société suisse dans son ensemble.

4 – Par rapport à ces problèmes de motivation et d'engagement des acteurs qui ne peuvent donc être résolus en utilisant les mécanismes de l'économie privée, l'enjeu pour regiosuisse est de proposer un projet de gestion de la connaissance attrayant et excitant ; un projet qui donne envie de participer ! Il me semble que pour rendre ce projet attrayant et stimulant, regiosuisse doit se positionner beaucoup plus clairement en tant que centre de compétences sur les nouvelles politiques régionales et notamment sur la conception de ces politiques. Regiosuisse ne peut limiter son action au réseautage et networking mais il doit apparaître lui-même comme un acteur clé dans la production du savoir relatif à ces nouvelles politiques. La pertinence d'une telle évolution est très grande : en effet beaucoup de choses changent dans le design des politiques (qu'elles soient régionales ou sectorielles). On voit un nouveau paradigme émerger, qui porte sur la façon dont une politique peut coordonner des projets et décider des allocations de ressources, tout en évitant de créer trop de distorsions et de fausser les mécanismes du marché. Ainsi des questions comme : comment améliorer la liaison entre recherche et pratique ; comment transposer une expérience ; comment terminer un projet ; comment évaluer ex ante les potentialités d'un projet ; quels critères et indicateurs mettre en place pour mesurer les progrès ; etc.. sont des questions qui, toutes, méritent des travaux de recherche, des études pilotes et des expérimentations – toute activité que regiosuisse devrait coordonner pour apparaître comme un acteur majeur en termes de production de savoirs sur les nouvelles politiques régionales. Selon un tel scénario, on peut prédire que l'intérêt des acteurs à participer aux différentes activités de regiosuisse sera considérablement augmenté puisque par cette participation ils auront accès

non seulement aux expériences des *peers* mais aussi au savoir plus formalisé de regiosuisse (et des institutions de recherche sur lesquelles regiosuisse devrait s'appuyer). Dans cette perspective que je recommande - se constituer en centre actif de compétences sur la conception des politiques régionales - regiosuisse devra aussi parfaire son articulation avec le monde de la recherche pour constituer un partenaire actif et dynamique de celui-ci. Il conviendra de se demander alors si le mécanisme du marché de la recherche – actuellement utilisé par regiosuisse - est le mieux approprié à des formes de co-production du savoir (regiosuisse et chercheurs) que je recommande de développer.