

schwerpunkt

priorité

primo piano

wenn wir
von wert-
schöpfung
sprechen

wert schöpfung

Herausforderung der NRP

«wertschöpfung» ist ein schlüsselbegriff der neuen regionalpolitik (NRP) und erscheint in sämtlichen dokumenten und unterlagen geradezu als leitmotiv. die durch die NRP ausgelösten prozesse und projekte sollen also wertschöpfung schaffen, die letztlich in franken und arbeitsplätzen messbar ist. die herausforderung für die NRP-Akteurinnen und -Akteure ist es, mutig und erfinderisch jene modelle zu entwickeln, die in den nächsten jahren zum skizzierten ziel führen.

Im Bundesgesetz über Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006 heisst es in Artikel 1: «Dieses Gesetz soll die Wettbewerbsfähigkeit einzelner Regionen stärken und deren Wertschöpfung erhöhen und so zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in den Regionen (...) beitragen.» Auch die Botschaft zur Umsetzung nennt die Stärkung von Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit als Hauptausrichtung und damit zentrales Aktionsfeld der NRP. Schliesslich betonen auch alle kantonalen Umsetzungsprogramme immer wieder, das Ziel der NRP-Umsetzung sei die Steigerung der Wertschöpfung.

Der Begriff signalisiert inhaltlich den Paradigmenwechsel von der alten zur Neuen Regionalpolitik. Konzentrierten sich die früheren regionalpolitischen Instrumente bekanntlich stark auf den Auf- und Ausbau von Infrastrukturen, steht bei der NRP die Wertschöpfung durch innovative Projekte im Zentrum, die den Strukturwandel im ländlichen Raum begünstigen sollen.

Ein Dilemma – mit vielen Auswegen

Ein nicht übersehbares Dilemma taucht dabei auf: Für viele vom NRP-Perimeter erfasste Gebiete ist es geradezu charakteristisch, dass sie über wenig Wertschöpfungspotenzial verfügen. Sie leiden an einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und unter Brain-drain, also der Abwanderung ihrer innovativsten Köpfe. Es fehlen ihnen damit häufig genau jene Kräfte, die bei der Umsetzung der NRP eine tragende Rolle spielen sollten. Die Frage drängt sich auf, ob die NRP mit ihrem wertschöpfungsorientierten Ansatz sich und den Regionen nicht etwas gar viel zumutet.

Die Antwort liefert hier ein klassischer regionalökonomischer Ansatz: «Das Konzept der betriebswirtschaftlichen Wertschöpfung – definiert als Differenz zwischen dem Umsatz und den Kosten für Material und Dienstleistungen – lässt sich auch auf Regionen übertragen», erläutert zum Beispiel Professor Ulf Hahne von der Universität Kassel. Regionale Wertschöpfung enthält demzufolge alle Leistungen einer Region nach Abzug aller von ausserhalb gelieferten Vorleistungen. Hahne ist überzeugt, dass sich in jeder noch so strukturschwachen Region die Wertschöpfung grundsätzlich erhöhen lässt, und zwar mittels verschiedener Strategien:

- **höhere kaufkraftbindung** der Konsumentinnen und Konsumenten an die Produkte der eigenen Region (Importsubstitution)
- **engere Zusammenarbeit** der Betriebe, um Vorleistungen zu verflechten und Skaleneffekte zu erzielen
- **Absatzsteigerung ausserhalb der region** (höhere Exportquote), nicht zuletzt durch verbesserte überregionale Vermarktung der eigenen Produkte und Leistungen

Diese Strategien finden sich auch in einem kondensierten Satz in der Botschaft zur NRP-Umsetzung wieder: Prinzipiell sollen exportorientierte Wertschöpfungsketten gefördert werden, denen eine volkswirtschaftliche Lokomotivfunktion zukommt.

Wertschöpfungsketten bedeuten folglich in der Regionalwirtschaft ungefähr das, was in der Privatwirtschaft die vertikale Integration ist: Bei einer Produktion oder Dienstleistung soll der gesamte Prozess – von der Rohstoffgewinnung über die Verarbeitung bis zum Handel und Vertrieb – möglichst in der Region bleiben, die Marge nicht erodieren, der Kuchen nicht zerstückelt werden.

«Wird konsequent in Herstellungsketten zusammengearbeitet, kann ein Vielfaches der Wertschöpfung in der Region verbleiben», ist Hahne überzeugt. Der Spezialist für die Ökonomie der Regionalentwicklung hat in Studien über den Energiesektor und den Holzmöbel- und Holzhausbau nachgewiesen, dass die Wert-

«grundsätzlich lässt sich die Wertschöpfung in jeder noch so strukturschwachen Region erhöhen.»

Prof. Ulf Hahne, Universität Kassel

schöpfung einer Region um das 13- bis 16-fache gesteigert werden kann, wenn alle Stufen der Verarbeitung und Leistungserstellung in ihr ausgeführt werden.

Netzwerke als Handlungsbasis

Lässt sich die von deutschen Beispielen abgeleitete Theorie auf Schweizer Verhältnisse übertragen? «Um in einer strukturschwachen Region Wertschöpfung zu erzielen, muss über der Norm gehandelt und gedacht werden», betont Bruno Schmid, Geschäftsleiter von RegioHER. Köpfe mit aussergewöhnlichen Ideen, mit Risikobereitschaft und Macherqualitäten sind also gefordert, die allenfalls auch in unkonventionellen Partnerschaften miteinander kommunizieren und kooperieren. «Denn», so Schmid weiter, «erst in Netzwerken können bestehende Wertschöpfungsketten optimiert und neue kreiert werden.»

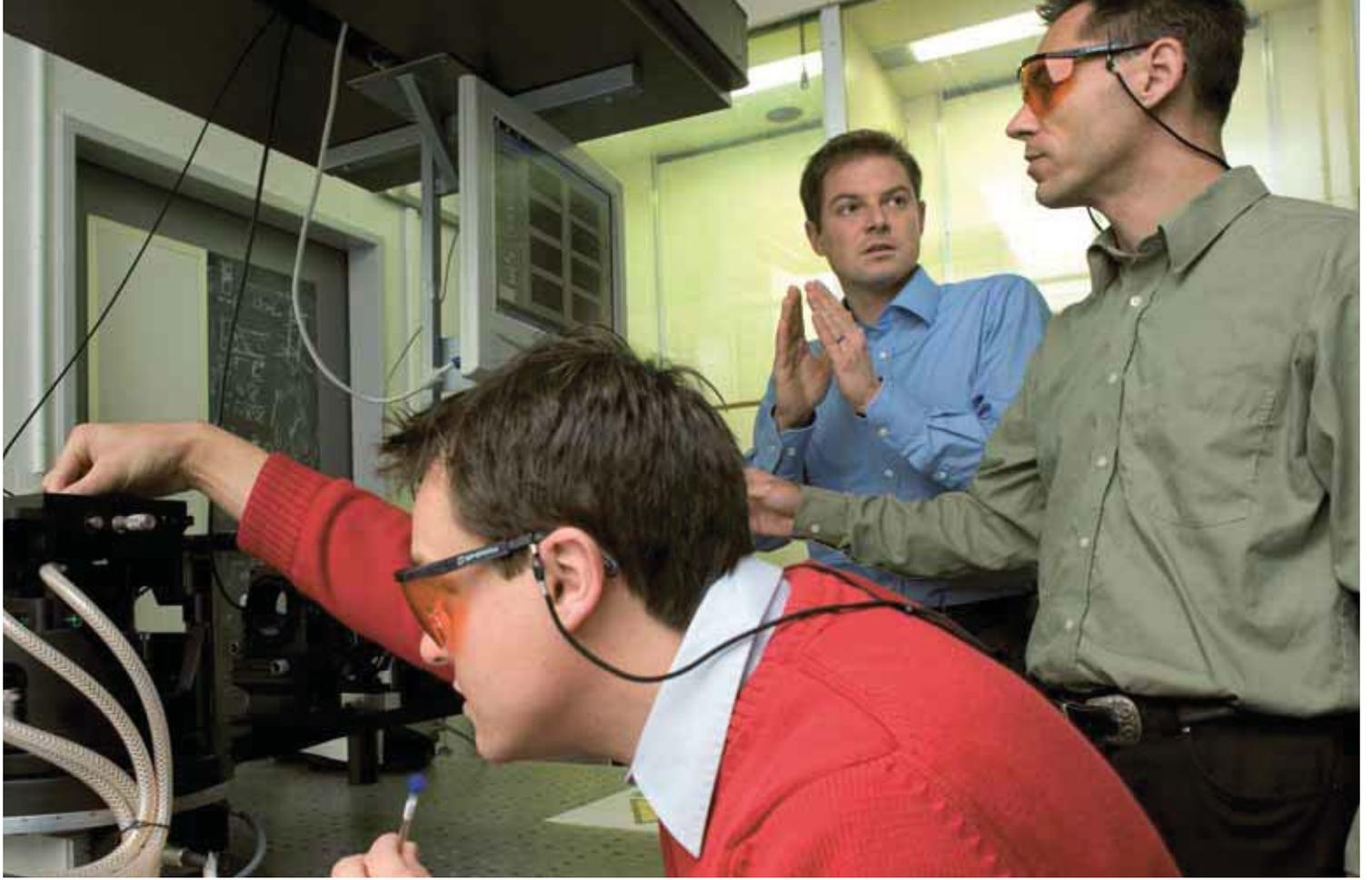
Wenn es darum geht, die geforderten Netzwerke zu schaffen, die zum Nährboden der gewünschten sozio-ökonomischen Denk- und Handlungsweise werden sollen, kommt den Regionalmanagements eine entscheidende Rolle zu. Sie ergreifen die Initiative, um die interessierten Akteurinnen und Akteure an einen Tisch zu bringen. Der Regionalmanager oder die Regionalmanagerin ist Animator und «Ermöglicher» von Prozessen, bei denen die brachliegenden Wertschöpfungspotenziale entdeckt und ausgeschöpft werden.

Vierorts muss das Regionalmanagement nicht bei null starten, sondern kann von den Erfahrungen im Rahmen der früheren Regionalpolitik, besonders dem Programm «Regio Plus», profitieren. Der Blick zurück zeigt, dass es in einer Region nur selten einen direkten Weg zu einer primären Wertschöpfungskette gibt. In der Regel braucht es zuerst verschiedene Vorleistungen: Abklärungen, Machbarkeitsstudien, Potenzialanalysen, zusätzliches Know-how usw. Die NRP setzt folglich bei den Grundstrukturen einer Region an, bei den Prozessen vor dem eigentlichen, messbaren Wertschöpfung generierenden Projekt. Sie agiert gleichsam an der Schnittstelle von Volks- und Betriebswirtschaft und funktioniert als Scharnier zwischen regionalpolitischen und unternehmerischen Interessen.

Möglichkeiten und Modelle

In der Praxis schaffen die in der NRP-Botschaft definierten Förderinhalte grossen Spielraum für die verschiedensten Umsetzungsmodelle. Dazu ein paar Beispiele:

- **Erarbeitung konzeptioneller Grundlagen im vorwettbewerblichen Bereich:** NRP-Mittel können als projektbezogene Vorinvestitionen fliessen, zum Beispiel in die Finanzierung einer Machbarkeitsstudie. Deren Ergebnisse ermögli-



Das Adolf-Merkle-Institut für Nanotechnologie der Universität Freiburg und die in der Mühlen-technologie tätige Frewitt AG arbeiten bei der Korngrößenbestimmung sowie entsprechenden Messeinrichtungen eng zusammen.

L'Institut Adolphe Merkle de nanotechnologie de l'Université de Fribourg et Frewitt AG, active en technologie de la meunerie, collaborent étroitement pour la granulométrie et les dispositifs de mesure correspondants.

L'istituto di nanotecnologie Adolf Merkle dell'Università di Friburgo e l'azienda Frewitt AG attiva nel settore della macinazione collaborano per la definizione delle granulometrie e la messa a punto dei dispositivi di misura.



La création de valeur ajoutée: un défi de la NPR

La création de valeur ajoutée est le leitmotiv de la Nouvelle politique régionale (NPR) et s’y voit ainsi conférer une place prépondérante. Des projets novateurs doivent générer de la valeur ajoutée et favoriser les changements structurels dans les zones rurales. De nombreux domaines NPR ne possèdent toutefois qu’un faible potentiel de création de valeur ajoutée. Mais des approches classiques tirées de l’économie régionale montrent qu’il est possible de renforcer la création de valeur ajoutée même dans les régions structurellement faibles. Parmi les stratégies éprouvées on mentionnera un lien commercial plus fort des consommateurs avec leur propre région (acheter local), une coopération plus étroite entre les entreprises et une meilleure commercialisation suprarégionale des produits régionaux.

Les chaînes de création de valeur ajoutée orientées vers l’exportation et qui ont une fonction de moteur économique doivent être encouragées via la NPR. L’expérience montre cependant que la création de chaînes de valeur ajoutée dans de telles régions n’est pas immédiate. Certains éclaircissements préalables sont nécessaires pour y arriver, à savoir: des clarifications, des études de faisabilité, des analyses de potentiels, etc. Des réseaux

sont en outre nécessaires pour pouvoir optimiser les chaînes de création de valeur existantes et en créer de nouvelles.

Les managements régionaux jouent un rôle décisif dans ce contexte. Ils prennent des initiatives pour amener les acteurs intéressés à discuter autour d’une table, ils sont animateurs et « facilitateurs » de processus et de projets.

Comme le montrent les projets NPR – parfois non conventionnels – lancés à ce jour, la palette de solutions possibles est large. Il est évident que la promotion de la création de valeur ajoutée suppose une certaine liberté d’action et des idées qui sortent des sentiers battus. Reste à savoir comment évaluer les effets des projets. Du point de vue de l’économie d’entreprise, le concept de création de valeur ajoutée se résume de manière très simple: les projets NPR doivent créer des places de travail, générer du chiffre d’affaires et augmenter le taux d’exportation d’une région. La discussion sera plus compliquée quand il s’agira de mesurer la durabilité de la création de valeur ajoutée économique. \\\

www.wauwiler.ch — www.platinn.ch — www.wtz-fr.ch

La version entièrement traduite de cet article se trouve sur www.regiosuisse.ch/telechargement.



Creazione di valore aggiunto – la sfida della NPR

La creazione di valore aggiunto è il leitmotiv della Nuova politica regionale (NPR) e proprio per questo riveste un’importanza fondamentale. I progetti innovativi devono generare valore aggiunto e favorire il cambiamento strutturale nelle aree rurali. Tuttavia, molte zone coperte dalla NPR presentano un basso potenziale di creazione di valore. Gli approcci classici dell’economia regionale dimostrano comunque che in ogni regione strutturalmente debole è possibile in linea di massima aumentare la creazione di valore aggiunto. Le strategie già comprovate sono una maggiore fidelizzazione dei consumatori per i prodotti della loro regione, una collaborazione più intensa tra le aziende e un migliore marketing sovraregionale per i prodotti locali.

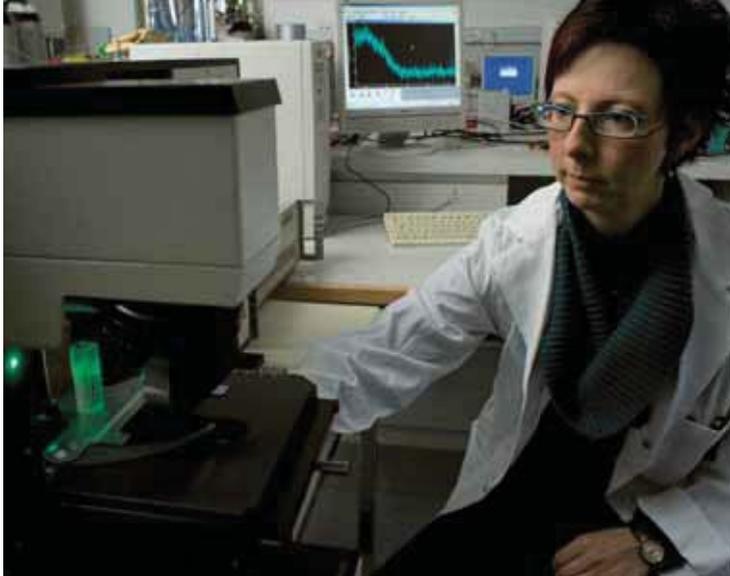
In linea di massima, la NPR promuove catene di creazione di valore aggiunto orientate all’exportazione che assumono una funzione di motore per l’economia nazionale. Da esperienze precedenti risulta tuttavia che in una regione la strada che porta verso la creazione di valore è raramente diretta. In genere, servono una serie di preparativi quali accertamenti, studi di fattibilità, analisi del potenziale ecc. Devono inoltre esserci reti in grado di ottimizzare le catene di valore esistenti e crearne di nuove.

Il management regionale riveste un ruolo decisivo a livello attuativo. Promuove iniziative volte a riunire gli attori interessati e funge da animatore e facilitatore dei processi e dei progetti.

Come mostrano i progetti NPR già lanciati, in parte non convenzionali, il margine di manovra è ampio. Questo fattore è molto importante, visto che la promozione della creazione di valore presuppone una certa libertà e idee innovative. Restano da definire i criteri in base ai quali si possono tirare le somme e fare un bilancio complessivo. Dal punto di vista dell’economia aziendale il concetto di creazione di valore aggiunto non lascia un grande margine interpretativo: i progetti NPR devono creare posti di lavoro, generare fatturato e aumentare la quota di esportazioni della regione. Il «bilancio» risulta più complesso se si considera la creazione di valore aggiunto dell’intera economia nazionale. \\\

www.wauwiler.ch — www.platinn.ch — www.wtz-fr.ch

La versione integrale tradotta dell’articolo si trova alla rubrica www.regiosuisse.ch/download.



☞ chen es privaten Akteurinnen und Akteuren, eine Idee zur Ausführungsreife zu entwickeln und konsequent umzusetzen. Ein Beispiel für dieses Modell stellt das Biomasse-Projekt der Wauwiler Champignons AG dar (vgl. S. 12), das unter anderem das Energiepotenzial der Region besser ausschöpft. Die geplante Kompogas-Anlage mit integrierter Abwärmenutzung trägt auch zum technologischen Fortschritt bei.

- **unterstützung von Forschungs- und entwicklungsaktivitäten:** In diese Richtung zielen Forschungs-, Wissenstransfer- und Kompetenzzentren. Sie knüpfen meist bei vorhandenen Ressourcen an und versuchen, über Clusterbildungen zusätzliche Wertschöpfung zu ermöglichen, beispielsweise das vor einem Jahr gegründete Wissenschafts- und Technologiezentrum des Kantons Freiburg (WTZ-FR). Es unterstützt Projekte der angewandten Forschung in der Informations-, Kunststoff-, Nano-, Stahl- und Glastechnologie.
- **Förderung des Wissenstransfers:** Im Gegensatz zur vornehmlich in urbanen Gebieten angesiedelten Grossindustrie können sich die den ländlichen Raum prägenden KMU nur beschränkte Mittel für externes Coaching sowie für Forschung und Entwicklung leisten. Diese Defizite versucht «Platinn» wettzumachen, ein NRP-Projekt mit Filialen in sämtlichen Westschweizer Kantonen. Dabei stehen der Wissenstransfer, die Förderung von Start-ups und das Coaching von innovativen KMU im Mittelpunkt.
- **entwicklung/optimierung eines tourismusortes im zusammenhang mit wertschöpfungsorientierten infrastrukturen:** Eine besondere regionalpolitische Herausforderung bildet der Bau des neuen Tourismus-Resorts Andermatt durch den ägyptischen Investor Sawiris. Dieses Milliardenvorhaben

generiert laut einer Studie im Auftrag der Urner Kantonalbank nicht nur direkte Wertschöpfung im Tourismus, das indirekte Wertschöpfungspotenzial für verschiedene Wirtschaftszweige ist gleich nochmals so gross. NRP-Projekte im Umfeld dieses privaten Vorhabens könnten dem Kanton Uri helfen, das durch den Bau des Resorts ausgelöste indirekte Wertschöpfungspotenzial optimal zu nutzen.

- **vernetzungsprojekte:** NRP-Projekte können Netzwerke initiieren, in denen das Know-how von privaten und öffentlichen Akteurinnen und Akteuren im Rahmen einer Public Private Partnership (PPP) zusammenfliesst. Dieser Ansatz drängt sich in vielen touristischen Projekten auf, besonders bei der Bewirtschaftung und Vermarktung von Naturparks. Erwartet wird auch hier, dass brachliegendes Potenzial geweckt und in verschiedenen Wertschöpfungsketten vielfach umgesetzt werden kann.

wertschöpfung wird berechnet

Mit den wenigen hier skizzierten Beispielen lässt sich das Spektrum möglicher Erfolgsmodelle angesichts von inzwischen annähernd 200 NRP-Projekten unmöglich vollständig aufzeigen. erinnert sei hier nochmals an die Botschaft, worin bewusst an die Kreativität und Risikobereitschaft der Akteurinnen und Akteure appelliert wird. So heisst es unter anderem: «Die Förderung von Innovation, Wertschöpfung und Unternehmertum setzt eine gewisse Freiheit und zum Teil unkonventionelle Projekte und Ideen voraus.»

Offen bleibt, zumindest in der aktuellen Phase der NRP, in der viele Projekte erst angeschoben werden, wie am Schluss abgerechnet wird. Zumindest aus betriebswirtschaftlichem Blickwinkel erlaubt der Begriff der Wertschöpfung keinen grossen Spielraum. NRP-Prozesse und -Projekte sollten Aktivitäten und Unternehmen generieren, die nach Ablauf der staatlichen Unterstützung eigenwirtschaftlich funktionieren. Der Erfolg lässt sich an den geschaffenen Arbeitsplätzen, den generierten Umsätzen und Exportquoten messen.



«mit ihrem unternehmerischen Ansatz nimmt die NRP bewusst das Risiko in Kauf, dass ein gewisser Prozentsatz der Projekte am schluss nicht überleben wird.»

Komplexer wird die Erfolgsrechnung, wenn nicht von betriebswirtschaftlicher, sondern von nachhaltiger volkswirtschaftlicher Wertschöpfung gesprochen wird. Dann werden darin auch die sozialen (Networking), kulturellen (Bildung) und ökologischen Leistungen berücksichtigt, die bekanntlich schwieriger zu quantifizieren sind. Nicht zuletzt nimmt die NRP mit ihrem unternehmerischen Ansatz bewusst das Risiko in Kauf, dass ein gewisser Prozentsatz der Projekte am Schluss nicht überleben wird. \\\

www.wauwiler.ch — www.platinn.ch — www.wtz-fr.ch



beispiel wauwiler champignons AG

ökostrom aus champignon-substrat

mit dem Abfall der wauwiler champignons AG wird bald schon ökostrom produziert. die dafür notwendige kompogas-anlage mit einem blockheizkraftwerk und abwärmenutzung ist im bau. damit kann das unternehmen die wertschöpfung aus biomasse optimieren und wirtschaftlich nachhaltige impulse in der region auslösen.

PIRMIN SCHILLIGER — LUZERN

Wir stehen in einer klimatisierten Produktionshalle. Es riecht nach feuchtem Waldboden. In der Dunkelheit türmen sich Reihen mehrgeschossiger Regale auf. Hängenden Gärten gleich füllen sechs Wachstumsebenen, auf denen unzählige weisse Pilze spriessen, den Raum bis unters Dach. Auf mobilen Plattformen arbeiten sich Pflückerinnen den Kulturen entlang. Sie schneiden den Champignons die Stiele weg und legen sie, nach Grössen sortiert, in Verpackungsschalen.

drei ernten und viel Abfall

Roland Vonarburg, Chef der Wauwiler Champignons AG in Wauwil LU, erklärt den Prozess. Der «Boden» oder das Champignon-Substrat besteht aus einer Mischung von Pferde- und Hühnermist sowie Sojaschrot. Hinzu kommt eine dünne Schicht Deckerde. Diese bereits mit dem Pilz geimpfte Masse wird nach der Anlieferung jeweils maschinell auf die Regalflächen verteilt. Rund drei Wochen dauert es, bis die ersten Pilze erntereif sind. Für das richtige Wachstum sorgt die Klimaanlage, mit der Temperatur, Feuchtigkeit und CO₂-Gehalt der Luft gesteuert werden. Nach drei Ernten während der folgenden 15 bis 20 Tage ist nach fünf bis sechs Wochen Schluss: Der Boden ist erschöpft, das Champignon-Substrat wird mit heissem Dampf desinfiziert und entsorgt. Allerdings: Der von einem Produktionszyklus verursachte Abfall ist viermal grösser als die geerntete Menge an Pilzen.

Dieser Abfall – fast durchwegs organisches Material – wurde bisher an Bauern und Gärtner abgegeben. Länger schon schwebte Vonarburg eine bessere Verwertung vor. Ein erstes Projekt einer Biogasanlage scheiterte 2003 an den gesetzlichen Auflagen. Das Projekt, die Anlage zusammen mit einem Bauern auf dessen Hof zu realisieren, war nicht zonenkonform. Vonarburg erläutert: «Obwohl wir mit den Champignons ein landwirtschaftliches Urprodukt erzeugen, müssen wir dies laut Gesetz auf Industrieland tun. Das gleiche gilt, wenn wir unseren Abfall verarbeiten wollen.»

strom und Abwärme

Nachdem das Unternehmen Land gekauft und damit die grösste Hürde beseitigt hatte, griff Vonarburg mit zwei Partnern die alte Idee im Jahre 2007 wieder auf. Nach zweijähriger Planung lagen sämtliche Bewilligungen vor, und seit einigen Wochen wird gebaut. Es entsteht nun eine Kompogas-Anlage mit einem Blockheizkraftwerk (BHKW). Sie kann bei voller Auslastung jährlich 16 000 Tonnen organischen Abfall «vergasen» und damit 3,6 Millionen Kilowattstunden Ökostrom erzeugen. Dies entspricht dem Bedarf von rund 1000 Haushalten. Zudem dient die Abwärme des Kraftwerks der Champignonproduktion. Da diese das ganze Jahr Wärme benötigt – im Sommer zum Entfeuchten –, können jährlich rund 150 000 Liter Heizöl eingespart werden. Im Weiteren fallen 8000 Tonnen hochwertigen Komposts an.

Der innovative Ansatz der neuen Anlage erforderte umfangreiche technische Abklärungen. Die dabei anfallenden Kosten in der Höhe von 460 000 Franken wurden im Rahmen eines NRP-Projekts mit einem Beitrag von 100 000 Franken à fonds perdu unterstützt. «Diese Starthilfe ermöglichte uns eine professionelle Projektentwicklung, bei der wir auch die Vorteile



L'exemple de wauwiler champignons AG du courant électrique tiré des déchets de champignons

Avec une production annuelle de plus de 1800 tonnes de champignons, la société Wauwiler Champignons AG est l'un des plus gros producteurs de champignons blancs et bruns en Suisse. Les déchets générés par la culture de champignons – pour l'essentiel de la matière organique – étaient donnés jusqu'ici à des paysans et à des jardiniers. Mais les choses vont changer puisque décision a été prise de produire à l'avenir du courant électrique écologique à partir de ces mêmes déchets. La réalisation de ce projet a été confiée à la société Wauwiler Kompogas AG, créée à cette fin. Cette dernière construit une installation de méthanisation (production de biogaz) comportant une centrale de cogénération et un système intégré d'exploitation des rejets de chaleur. En sa qualité de coactionnaire, la société Champignons AG est ainsi en mesure d'optimi-

ser sa propre création de valeur ajoutée à partir de la biomasse, de s'affirmer encore mieux avec ses 120 postes de travail face à la dure concurrence internationale et de donner à la région des impulsions économiques à long terme. En effet, près de la moitié des matières traitées par l'installation proviennent des ménages des communes environnantes. Les déchets biologiques de plus de 100 000 personnes peuvent ainsi être traités de manière efficace. La technique retenue pour cette nouvelle installation repose sur une approche novatrice qui a exigé des clarifications particulièrement poussées. Une partie des coûts de l'étude de faisabilité a été prise en charge dans le cadre d'un projet NPR, à hauteur de 100 000 francs. \\\

www.wauwiler.ch — www.kompogas.ch — www.regioher.ch



L'esempio della wauwiler champignons AG produzione di energia dal substrato per la funghi coltura

La Wauwiler Champignons AG, uno dei maggiori produttori svizzeri di champignon bianchi e marroni con 120 dipendenti e un raccolto annuo di oltre 1800 tonnellate, si lancia in un nuovo progetto: produrre energia pulita con i residui della funghi coltura, quasi esclusivamente organici, che finora consegnava agli agricoltori e ai giardinieri. Per realizzare questo progetto, la Wauwiler Champignons AG ha creato un'altra società, la Wauwiler Kompogas AG, della quale detiene una partecipazione nel capitale. La nuova società costruirà l'impianto di compostaggio con una centrale di cogenerazione e recupero integrato del calore, applicando una tecnica innovativa che ha richiesto ampi accertamenti e uno studio di

fattibilità. Oltre ai residui della funghi coltura, l'impianto tratterà in modo ecologico i rifiuti organici di oltre 100 000 privati dei comuni vicini. Il progetto permetterà alla Wauwiler Champignons AG di ottimizzare la creazione di valore dalla biomassa, di profilarsi meglio nei confronti della concorrenza internazionale e di dare impulsi economicamente sostenibili alla regione. Una parte dei costi dello studio di fattibilità (100 000 franchi) è stata finanziata nel quadro di un progetto NPR. \\\

www.wauwiler.ch — www.kompogas.ch — www.regioher.ch





die Hälfte des von der Anlage verarbeiteten Materials aus Privathaushalten kommen wird. Die Grünabfälle von mehr als 100 000 Personen könnten so verwertet werden. Wenn die Kompogas AG dieses Potenzial der Anlage wirklich nutzen will, muss sie allerdings noch Überzeugungsarbeit leisten. «Im Moment verhandeln wir mit verschiedenen umliegenden Gemeinden, von denen viele bis heute noch keine separate Grünabfuhr betreiben und die Biomasse aus den Haushalten mit dem übrigen Abfall verbrennen lassen», erklärt Vonarburg die Situation. Klar ist: Die neue Anlage erhöht den Anreiz, in der gesamten Region auf eine nachhaltigere Abfallbewirtschaftung umzustellen.

vorteile im internationalen wettbewerb

Vonarburg ist überzeugt, dass die Kompogas-Anlage bis 2014 schrittweise voll ausgelastet und profitabel betrieben werden kann. Laut Businessplan ist dann bei einem Betriebsaufwand von 1,7 Millionen Franken mit jährlichen Erträgen von 2,4 Millionen Franken zu rechnen. Die Hälfte der Einnahmen soll über den verkauften Strom, die andere Hälfte über den Grüngut-Annahmepreis erzielt werden. Die Champignons AG selber kann mit der Strom- und Abwärmegewinnung aus Abbaukompost die Wertschöpfung aus Biomasse weiter optimieren. Finanziell sollen damit unter dem Strich die Kosten fürs Heizöl und für die Abfallentsorgung um zehn Prozent reduziert werden.

Noch grösser ist der Vorteil, den sich Vonarburg vom Imagegewinn für sein Unternehmen verspricht. «Eine solch umfassende Nutzung der Ressourcen ist in unserer Branche europaweit ein-

«Eine solch umfassende Nutzung der Ressourcen ist in unserer Branche europaweit einzigartig.»

Roland vonarburg
chef der wauwiler champignons AG, wauwil LU



der Abwärmenutzung gründlich klären konnten», erläutert Vonarburg diese über die RegioHER initiierte Anschubfinanzierung.

mehrfache wertschöpfung

Die neue Anlage, die 2010 in Betrieb gehen soll, wird Wertschöpfung in mehrfacher Hinsicht generieren. Der Bau löst Investitionen in der Höhe von 11 Millionen Franken aus, wovon vor allem das lokale Gewerbe profitieren wird. Ein Teil des Geldes fliesst von aussen in die Region hinein. Denn für die Umsetzung des Vorhabens wurde die Wauwiler Kompogas AG gegründet. Deren Hauptaktionär ist die Kompogas AG, eine Tochter des Stromkonzerns Axpo, der seinen Hauptsitz in Zürich hat. Zudem an Bord sind die Champignons AG sowie drei weitere Partner.

Mit dem Betrieb der Anlage werden drei bis fünf Arbeitsplätze geschaffen, nicht eingerechnet zusätzliche Stellen im vorgelagerten Bereich der Logistik. Denn es ist vorgesehen, dass rund

zigartig», sagt er, «und wir können damit bei unseren Abnehmern punkten und 120 Arbeitsplätze in der Region erhalten.» Die Wauwiler Champignons AG beliefert direkt die Grossverteiler, die wiederum auf Schweizer Produkte setzen, die möglichst umweltschonend produziert werden. «Dies wünschen nicht zuletzt auch die Konsumentinnen und Konsumenten», argumentiert Vonarburg, der sich dem schonungslosen europäischen Wettbewerb ausgesetzt sieht. Pilze geniessen – wohl als einziges Lebensmittel der Schweiz – weder Import- noch Zollschutz. Also drängen Champignonzüchter aus Polen und Holland, die aus dem EU-Landwirtschaftsfonds kräftig unterstützt werden, mit Dumpingpreisen in die Schweiz. Dagegen behauptet sich die Champignons AG mit Frische, Energieeffizienz und Nachhaltigkeit. Aus der Region, für die Region also statt staatlich verbilligte Champignons aus Polen! \\\

www.wauwiler.ch — www.kompogas.ch — www.regioher.ch



exemple canton du tessin

plateformes thématiques : vers des stratégies concrètes

Avec l'entrée en vigueur de la loi d'application cantonale, le canton du tessin possède désormais lui aussi les bases légales qui lui permettent d'ancrer ses thèmes prioritaires de la nouvelle politique régionale (NPR). Le concept de « plateformes thématiques » garantit une collaboration entre les offices cantonaux, les représentants des différentes branches économiques et les acteurs régionaux. Cette nouvelle manière de procéder génère une cohérence entre les stratégies à long terme et les domaines d'action au quotidien.

PIRMIN SCHILLIGER – LUCERNE & VALESKO WILD – BELLINZONE

« Il n'est pas possible de créer des systèmes ou des chaînes de valeur ajoutée sans impliquer les secteurs de l'économie, les offices cantonaux ou les acteurs régionaux concernés par le thème ou les projets qui en sont tirés », explique Valesko Wild, responsable de la promotion économique du canton du Tessin et, à ce titre, responsable de la Nouvelle politique régionale (NPR). Fort de ce constat et reprenant l'esprit de la NPR, qui vise une coordination des politiques sectorielles et des partenariats privés et publics, le canton du Tessin a décidé d'ancrer la création de « plateformes thématiques » dans ses bases légales. Ces plateformes ont commencé leur travail ces derniers mois.

penser et agir de manière systémique

Une première tâche de ces plateformes consiste à approfondir les stratégies qui ont été annoncées dans la convention conclue entre le canton et la Confédération et qui reposent sur le programme cantonal de mise en œuvre. La condition préalable au financement de certains projets spécifiques est une discussion interdisciplinaire et interdépartementale dans le cadre de laquelle est élaboré un programme d'action qui doit permettre

d'atteindre les objectifs stipulés dans la convention de manière efficiente et compte tenu des conditions économiques réelles. Ce *modus operandi* pourrait être décrit en ces termes : penser et agir de manière systémique ! « Il ne s'agit donc pas simplement de réagir à des propositions de projets qui naissent spontanément. Il s'agit plutôt de promouvoir des modes de travail qui motivent les divers acteurs à collaborer en vue d'objectifs communs », souligne le collaborateur de M. Wild, Fabio Bossi. Indépendamment du fait que les projets NPR sont lancés par le sommet de la hiérarchie (top-down) ou par la base (bottom-up), les discussions menées dans le cadre des « plateformes thématiques » ainsi que la participation au niveau local garantissent l'adéquation des projets avec les objectifs stipulés dans la convention passée entre la Confédération et le canton.

utilisation et valorisation du bois : une chance

Le canton du Tessin est convaincu d'interpréter ainsi de manière optimale la tâche de la politique régionale fédérale. Il en espère une augmentation de la compétitivité des chaînes de valeur ajoutée et une croissance de l'économie tessinoise. Les thèmes où le canton estime qu'il y a un potentiel pour le développement régional sont définis dans la convention que le canton a passée avec la Confédération. Il s'agit en l'occurrence des énergies renouvelables, de la chaîne de valeur ajoutée dans le secteur du bois, de la valorisation touristique des itinéraires culturels historiques et de la chaîne de valeur ajoutée audiovisuelle. En outre, le pôle de développement, le système d'innovations et de transfert des connaissances, ainsi que l'amélioration de la compétitivité touristique sont partie intégrante de la convention. Tous ces thèmes ont ceci en commun : ils partent tous de ressources économiques existantes mais non encore totalement exploitées. L'exemple du bois est éloquent dans ce contexte : sur les quelque 500 000 mètres

cubes de bois qui poussent chaque année dans le canton, seul un dixième est abattu. Selon les calculs de l'Office des forêts, on pourrait toutefois en utiliser au moins trois fois plus, à certaines conditions économiquement durables.

Que peuvent fournir les « plateformes thématiques » pour que l'on puisse créer de la valeur ajoutée à partir des ressources inexploitées ? « Il s'agit d'identifier dans un premier temps, explique M. Wild, les actrices et les acteurs des branches concernées et de les rassembler autour d'une table. » Les membres des plateformes comprennent ainsi les représentants d'associations et d'entreprises, des scientifiques œuvrant au sein d'universités et de hautes écoles, des experts de l'économie privée ainsi que des managers régionaux. En font également partie les collaborateurs de l'administration compétente en matière de développement régional et les responsables des politiques sectorielles concernées. Pour la « plateforme bois » nous avons par exemple le directeur de l'Office cantonal des forêts qui s'y engage à fond.

s'engager dès le début

Avant de commencer la mise en œuvre d'un thème « plateforme », il faut qu'une condition stricte soit remplie : « Tous les participants importants doivent signaler qu'ils sont disposés à collaborer et qu'ils veulent tous tirer à la même corde », souligne M. Wild. « Il n'y a de soutien que s'il entre effectivement dans la chaîne de valeur ajoutée telle que définie et que l'on constate un potentiel d'amélioration effective de la structure d'une branche. »

Bien que les thèmes choisis concernent des territoires fonctionnels plus vastes, les managements régionaux jouent un important rôle d'intermédiaires : en effet, ils apportent des informations sur les acteurs et les activités présents sur leur territoire, qui pourraient être repris dans les chaînes de valeur ajoutée. D'autre part, ils essaient d'organiser avec des acteurs locaux des projets régionaux compatibles avec les contenus stipulés dans les plateformes.

renforcer la conscience des chaînes de valeur ajoutée

Trois « plateformes thématiques » ont déjà connu leur lancement opérationnel : en août, c'était le lancement des plateformes « Energies renouvelables » et « Chaîne de création de valeur ajoutée pour le bois » ; en octobre, celui de la plateforme pour la valorisation des itinéraires culturels historiques. Dans un premier temps, il s'agit moins ici de projets concrets que d'un travail de fond dans le domaine préconcurrentiel. Des études doivent montrer quelles chaînes de création de valeur ajoutée peuvent être reliées et comment les secteurs peuvent devenir plus compétitifs. La recherche et le développement sont donc importants dans ce contexte, ainsi que, naturellement, la transmission du savoir, ce d'autant plus que le savoir-faire nécessaire doit encore être développé.

En outre, les plateformes suscitent automatiquement l'esprit d'équipe dans les branches concernées. Celles et ceux qui font cavalier seul doivent être sensibilisés aux intérêts publics. « Lors de nos premières séances, on s'est rapidement aperçu que nombre des participants étaient certes au point dans leur propre domaine, mais qu'ils n'avaient que peu d'expérience en matière de mise en place de chaînes de création de valeur ajoutée », reconnaît M. Wild. Comme cela se passe toujours dans de tels processus, les initiateurs ne peuvent éviter de trans-



« sans prise de risque, la nouvelle politique régionale n'est qu'un vieux vin dans des tonneaux neufs. »

valesko wild, responsable de la promotion économique du canton du tessin

mettre tout d'abord des informations et de fournir un énorme travail de persuasion.

La formule tessinoise, qui vise des améliorations de structure à moyen terme dans des branches entières, nécessite une phase de rodage. Il n'existe pas de solution rapide et bon marché lorsqu'on privilégie ce type d'approche. La stratégie doit donc être globale si elle entend jouer correctement son rôle. M. Wild se dit conscient du fait que l'approche adoptée avec les plateformes comporte également des risques. « Sans prise de risque, la Nouvelle politique régionale n'est qu'un vieux vin dans des tonneaux neufs », dit-il. Il se garde de nommer des objectifs quantitatifs, comme un nombre souhaitable de nouvelles places de travail. Il préfère ici le pragmatisme : « Nous réalisons des projets pour des branches spécifiquement choisies, avec les acteurs de ces mêmes branches. Lorsque cela marche, il en résulte automatiquement de nouvelles places de travail. » \\\



An der Gründungs-sitzung der Themat-ischen Plattform «Touristische Inwert-setzung der histo-rischen Kulturwege».

Séance constitutive de la plateforme thématique «Valorisa-tion des itinéraires culturels historiques».

Riunione per la fonda-zione della piattaforma tematica «Valorizza-zione turistica degli iti-nerari storico-culturali».

beispiel tessin: thematische Platt- formen – weg zu kon- kreten strategien

Bei der Umsetzung der Neuen Regionalpolitik im Kanton Tessin spielt das Konzept der «Thematischen Plattformen» eine zentrale Rolle. Sie sollen die Zusammenarbeit zwischen den kantonalen Stellen, den Vertreterinnen und Vertretern der verschiedenen Wirtschaftsbranchen sowie den regionalen Akteurinnen und Akteuren gewährleisten, die für die Schaffung von Wertschöpfungsketten notwendig ist. Laut Valesko Wild, der als Leiter der kantonalen Wirtschaftsförderung im Tessin für die Neue Regionalpolitik (NRP) verantwortlich ist, verfolgen die Plattformen einen systemischen Ansatz. Auf ihnen sollen im interdisziplinären und departementsübergreifenden Rahmen die strategischen Diskussionen stattfinden, die notwendig sind, damit Projekte und Aktionsprogramme ausgearbeitet werden können.

Die Vereinbarung des Kantons mit dem Bund definiert vier für die regionale Entwicklung zukunftssträchtige Themen: erneuerbare Energien, die Holz-wertschöpfungskette, die touris-

tische Inwertsetzung der histo-rischen Kulturwege und die audiovisuelle Wertschöpfungs-kette. Die Entwicklungspole, das regionale Innovations- und Wis-senssystem sowie die Verbesse-rung der touristischen Wettbe-werbsfähigkeit sind ebenfalls Bestandteil der Vereinbarung. Drei thematische Plattformen – erneuerbare Energien, Holz-wertschöpfungskette, touristische Inwertsetzung der historischen Kulturwege – haben den operationellen Kick-off hinter sich. Vorerst geht es dabei weniger um konkrete Projekte, sondern vielmehr um Grundlagenarbeit im vorwettbewerblichen Bereich, um Studien über mög-liche Wertschöpfungsketten, um Forschung und Entwicklung sowie um Wissensvermittlung.

Die Tessiner Formel zielt auf mittelfristige Strukturverbesse-rungen in ganzen Branchen ab. Rasche und billige Lösungen gibt es bei diesem konse-quenten Ansatz nicht. Umso umfassender soll die Strategie aber greifen, wenn sie richtig ins Rollen gekommen ist. \

esempio ticino: piattaforme tematiche, uno strumento per strategie concrete

Nel Canton Ticino l'attuazione della Nuova politica regionale (NPR) poggia sulle cosiddette «piattaforme tematiche», intese come uno strumento che mira a garantire tra i servizi cantonali, i rappresentanti dei vari settori economici e gli attori regionali la collaborazione necessaria per creare catene di valore aggiunto. Secondo Valesko Wild, capo dell'Ufficio della promozione e della consulenza e responsabile della NPR in Ticino, le piattaforme tematiche implicano un approccio siste-mico. In un contesto interdisci-plinare e interdipartimentale permettono lo svolgimento delle discussioni strategiche finaliz-zate all'elaborazione di progetti e programmi di azione.

La convenzione siglata tra il Cantone e la Confederazione definisce quattro temi cardine per lo sviluppo regionale: ener-gie rinnovabili, catena di crea-zione del valore nella filiera del legno, valorizzazione turistica degli itinerari storico-culturali e catena di creazione di valore aggiunto nel settore dell'audio-

visivo. Anche i poli di sviluppo, il sistema regionale dell'innova-zione e delle conoscenze non-ché il miglioramento della com-petitività turistica sono elementi della convenzione. Per tre piat-taforme tematiche – energie rinnovabili, catena di creazione del valore nella filiera del legno, valorizzazione turistica degli iti-nerari storico-culturali – è già stata avviata la fase operativa. In questa prima fase non ci si concentra tanto su progetti concreti, quanto piuttosto sul lavoro di base preconcorsionale riguardante la realizzazione di studi sulle possibili catene di creazione del valore, le attività di ricerca e sviluppo come pure la trasmissione di conoscenze.

La formula ticinese punta a otte-nere miglioramenti strutturali a medio termine in tutti i settori. L'approccio coerente scelto non permette soluzioni rapide ed economiche. Se però verrà implementata correttamente, la strategia potrà produrre effetti su scala più ampia. \



Round-Table Mit zu engem Blickwinkel wird wertvolles Potenzial verspielt

round-table-gespräch zum thema wertschöpfung

mit dem Anspruch, messbare wertschöpfung zu generieren und arbeitsplätze zu schaffen, hat sich die NRP klare ziele gesetzt. wer steht nun bei der umsetzung in der pflicht? welche resultate dürfen erwartet werden? in welchen branchen und sektoren? und wie wird der erfolg der projekte letztlich gemessen? diese fragen diskutierten am runden tisch drei experten: der wirtschaftsgeograf benjamin buser, NRP-Projektleiter guido roos von der regioHER und Jean-Philippe Bacher, ökonom und technischer berater des neuen wissenschafts- und technologiezentrums des kantons freiburg (WTZ-FR).

DAS GESPRÄCH LEITETEN PIRMIN SCHILLIGER & URS STEIGER
— LUZERN

Die NRP-Projekte sollen Wertschöpfung generieren und Arbeitsplätze schaffen. Haben Sie Beispiele, wo dieses Ziel erreicht wird?

Jean-Philippe Bacher: Im neuen Wissenschafts- und Technologiezentrum des Kantons Freiburg (WTZ-FR) haben wir im thematischen Cluster «IT-Sicherheit» ein Projekt mit dem Ziel, ein nationales Kompetenzzentrum zu gründen. Dieses wird in den nächsten drei bis fünf Jahren mit Sicherheit Arbeitsplätze generieren. Wie viele es voraussichtlich sein werden, ist im Businessplan definiert.

Guido Roos: Bei uns sind einige Projekte mit unterschiedlichem Wertschöpfungspotenzial am Laufen. Am fortgeschrittensten ist das Tropenhaus Wolhusen. Es wird direkt zwölf und indirekt nochmals so viele Stellen schaffen. Noch grössere Beschäftigungseffekte hat das nationale Pferdesportzentrum in Ruswil, das allerdings noch weniger weit gediehen ist. Wird diese Vision umgesetzt, so werden damit in einer ersten Phase dreissig Arbeitsplätze erzeugt. Weitere Wertschöpfung wird es bei Bauern und Veterinären im Umfeld des neuen Zentrums auslösen. Das Potenzial ist also gross, doch es gibt auch Risiken. Der Kanton Luzern stellt dabei über die regioHER NRP-Mittel zur Verfügung, damit alle Fragen rund um dieses Projekt im vorwettbewerblichen Bereich professionell und seriös abgeklärt werden können.

kurz-, mittel- oder langfristig?

Bei den Beispielen fällt der mittel- bis langfristige Horizont auf. Wie viel Zeit ist einem Projekt einzuräumen, bis es wirklich Wertschöpfung erbringen muss?

Benjamin Buser: Bei einem nachgewiesenen Wertschöpfungspotenzial ist es vertretbar, bewusst einen längeren Entwicklungshorizont in Kauf zu nehmen. Zeigt sich aber, dass sich eine Idee auf einem bereits vorhandenen Markt nicht in wenigen Jahren durchsetzen kann, sollte man die Übung abbrechen. Sonst verschwendet man Mittel, die man besser anderswo einsetzt.

Jean-Philippe Bacher



Benjamin Buser



Guido Roos: Schon die Beschaffung von erschwinglichem Boden kann eine zeitraubende Hürde sein, wie wir zum Beispiel beim Pferdesportzentrum erfahren müssen. Andererseits ergeben sich bei einem längeren Entwicklungsprozess immer auch zusätzliche Chancen. Beim Tropenhaus Wolhusen etwa haben die Initianten die lange Anlaufphase für einen Reifeprozess genutzt, in dessen Verlauf das Projekt weiter verbessert und ausgebaut worden ist.

Jean-Philippe Bacher: Bis aus einem Forschungsprojekt ein markt-reifes Produkt und damit Wertschöpfung entsteht, kann es schon mal fünf bis zehn Jahre dauern. Das hängt stark vom Innovationszyklus der jeweiligen Industrie ab. Beim thematischen Cluster-Aufbau ergibt sich Wertschöpfung schon von Anfang an. So können gewisse Synergien bei Weiterbildung, kommerziellen Zusammenarbeitsprojekten und regionaler Vernetzung genutzt werden.

Benjamin Buser: Ich möchte davor warnen, von einer langfristigen Industrie- oder Cluster-Politik zu sprechen, denn eine solche Politik gibt es in der Schweiz nicht. Was wir hier machen: Wir schaffen günstige Rahmenbedingungen und bereiten die Standorte vor, damit gute Ideen gedeihen können. Für die wettbewerbliche Phase müssen wir mit unterschiedlichen Zeit-horizonten rechnen: Geht es bloss um den Erwerb von Flächen, sollten zwei bis drei Jahre genügen. Bis hingegen Projekte im Ausbildungsbereich wirklich Früchte tragen, kann und darf es zehn Jahre dauern.

investieren und «wert schöpfen»

Wie ist es mit dem Geld? Beim Projekt des ägyptischen Investors Sawiris in Andermatt sticht ins Auge, dass es von seiner finanziellen Dimension her das gesamte NRP-Programm übertrifft. Heisst also die Formel: Wer Wertschöpfung generieren will, kommt nicht darum herum, zuerst viel Geld zu investieren?

Guido Roos: Bei diesem neuen Resort geht es ganz klar um touristische Infrastrukturen, deren direkte Förderung über die NRP

ordnungspolitisch falsch wäre. Trotzdem gibt es interessante Verbindungen, denn dieses privatwirtschaftliche Projekt stellt die öffentliche Hand, also den gesamten Kanton Uri, vor ganz neue Herausforderungen. Wir haben in unserem Einzugsgebiet im Falle von Sörenberg die Erfahrung gemacht, dass es sehr wichtig ist, die Interessen aller Beteiligten – Bergbahnen, Destinationsmarketing, Gemeinde, private Investoren – aufeinander abzustimmen, und zwar in einem Masterplan, der in einen verbindlichen, zu konkreten Massnahmen verpflichtenden Vertrag mündet. Um ein solches Ziel zu erreichen, kann die NRP einen Beitrag leisten.

Benjamin Buser: Ich bin mir noch nicht sicher, ob der Kanton Uri wirklich in der Lage ist, die durch das Resort Andermatt ausgelösten Inputs nutzbringend aufzunehmen. Es besteht die Gefahr, dass er bestenfalls während der Bauphase von einer gewissen Wertschöpfung profitiert, jedoch in der Betriebsphase – und darum geht es letztlich – kaum am Erfolg partizipiert. Die NRP kann hier einsetzen, indem sie die Frage aufnimmt: Wie bereiten wir das Terrain vor, damit alle profitieren können? Die NRP verfügt über gute Instrumente, um die entsprechenden Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. Voraussetzung ist allerdings, dass alle – auch die Unternehmer – diesen Prozess wirklich wollen.

wenn das terrain geebnet ist

Wer steht in der Pflicht, dass Projekte tatsächlich Wertschöpfung generieren: die Regionen oder die Unternehmer?

Guido Roos: Die Unternehmer sind primär damit beschäftigt, ihr Unternehmen zu entwickeln und dessen Überleben zu sichern. Dies fordert sie gleich mehrfach. Es liegt deshalb vor allem an den regionalen NRP-Trägerorganisationen, Wertschöpfungsketten aufzuzeigen und neue Impulse auszulösen. Die Unternehmer müssen dann ihrerseits überlegen, welchen Beitrag sie leisten können. Wobei ich darauf zähle, dass der gute Unternehmer auch mittel- und langfristig denkt; das unterscheidet ihn schliesslich vom blossen Manager.

Jean-Philippe Bacher: Die NRP-Trägerorganisationen zeigen das Potenzial auf. Klar ist aber, dass es der private Sektor ist, der dieses Potenzial umsetzen und auf den Markt bringen muss.

Benjamin Buser: Wenn die Kantone und regionalen Trägerorganisationen das Terrain vorbereitet haben, dann stehen die unternehmerischen Akteure in der Region in der Pflicht. Sind sie jedoch nicht gewillt, die Chancen zu nutzen, dann ist es zwecklos, über NRP-Projekte krampfhaft etwas verwirklichen zu wollen. Letztlich handelt es sich um PPP-Projekte («Private Public Partnership», Anm. der Red.). Wenn eine Seite nicht mitspielen will, muss man das akzeptieren und sich konsequenterweise aus einem Projekt zurückziehen.

Ist die NRP-Botschaft bei den Unternehmen bereits angekommen, oder braucht es weitere Aufklärungsarbeit?

Guido Roos: Ich schätze, dass wir trotz aufwändiger Kommunikation in der Region erst zu einem Drittel der Akteure vorgedrungen sind. Der Unternehmer denkt in Ideen, die er realisieren möchte, und er fragt sich, ob es dafür allenfalls Unterstützung gibt. Dabei trifft er auf eine Palette von Förderinstrumenten wie der Förderagentur für Innovation des Bundes (KTI), Innotour oder eben NRP. Je nach persönlicher Vernetzung wird er zuerst auf diese oder jene Quelle stossen. Und er wird dabei mit Beamten und Politikern konfrontiert, die primär Risiken vermeiden wollen, während er es gewohnt ist, Risiken in Kauf zu nehmen. Es prallen also Welten aufeinander. Die Kommunikation ist dabei nicht immer einfach. Die Politiker legen seitenlange Botschaften vor, die Unternehmer wollen alles auf einem einzigen Blatt sehen. Als regionale Trägerorganisation haben wir im Prozess eine wichtige Mittlerfunktion. Wir versuchen, mit beiden Seiten auf gleicher Augenhöhe zu sprechen.

macherinnen und macher – es gibt sie

Nun ist es geradezu ein Kennzeichen strukturschwacher Regionen, dass dort die für die Umsetzung benötigten Akteure mit innovativen Ideen und Unternehmergeist spärlicher vorhanden sind als in den Städten. Setzt hier die NRP auf Pferde, die es gar nicht gibt?

Benjamin Buser: Tatsächlich beruht das «Geschäftsmodell Schweiz» auf der Wissensökonomie, also auf wissensintensiven, nicht kopierbaren Produkten und Dienstleistungen, und das gilt nicht nur in den Metropolen. Wenn also in einem bestimmten Gebiet der notwendige «Brain» nicht da ist, muss man sich allenfalls eingestehen, dass der NRP-Ansatz nicht greift. Ich plädiere dafür, dass man sich dann sehr genau überlegt, auf welche Gebiete die Mittel zu konzentrieren sind.

Guido Roos: Noch entscheidender als «Brain» und der drohende «Drain» ist in gewissen Regionen der Aspekt einer kritischen Grösse. Die kleinste mir bekannte Region zählt 800 Einwohner. Logischerweise kann da die Zahl von Machern nur noch gering sein. In unserer Region mit ihren 70 000 Einwohnern hingegen können wir erwarten, dass es genug helle Köpfe mit unternehmerischen Ideen und Macherqualitäten gibt.

Beispiel Boomregion Freiburg, Herr Bacher: Kämpfen da allenfalls bereits zu viele Akteure um die letztlich doch begrenzten Mittel?

Jean-Philippe Bacher: Wir haben in unserer Region viele Akteure mit Potenzial, und wie die ganze Schweiz können wir auf ein reiches KMU-Netzwerk zählen. Ich sehe darin die grosse Chance, dass die NRP wirklich ins Rollen kommt. Die zweite grosse Chance ist die Schaffung eines möglichst dezentralen, direkt die Regionen erfassenden Hochschulnetzwerkes. Das sind wichtige Voraussetzungen, damit sich Unternehmertum und Märkte weiter entfalten können.

schwergewicht tourismus

Beim Vorgängerprogramm «Regio Plus» dominierten Projekte aus dem Tourismus-Bereich. Setzt sich diese inhaltliche Ausrichtung mit der NRP nun fort, umso mehr, als der Tourismus auf einer originalen, unverwechselbaren Dienstleistung beruht?

Guido Roos: Die NRP kann im Tourismus gewisse Impulse auslösen, wenn es zum Beispiel um ein bewussteres Denken in Wertschöpfungsketten geht. Andererseits darf der Tourismus nicht zur wichtigsten NRP-Stossrichtung werden, denn er erfordert hohe Investitionen, ist aber nicht sonderlich wertschöpfungsintensiv.

Benjamin Buser: Der Tourismus ist stets ein Thema in solchen Diskussionen, obwohl er im Alpenraum nur sehr punktuell Wachstum gebracht hat und nicht erwartet werden kann, dass sich dies in Zukunft ändern wird. Im Gegenteil: Der touristische Wettbewerb ist heute global, und immer weniger Destinationen aus dem Alpenraum werden mithalten können. Zudem definiert sich der Tourismus über eine Nachfrage, die ganz besonders von den kaufkräftigen Städtern bestimmt wird. Es ist allerdings schwer vorhersehbar, was Städter in zehn Jahren wollen. Auf jeden Fall müssen stets anspruchsvollere Angebote kreiert werden, die in den immer kürzeren Nachfragezyklen vielleicht gar nicht amortisiert werden können.



«Die NRP ist ein neuer Weg zur Wertschöpfung. Das bedingt auch, dass man sich nicht einfach auf messbare Faktoren konzentriert, sondern bereit ist, Risiken einzugehen.»

Jean-Philippe Bacher, économiste, Fribourg

risikobereitschaft und erfolgskontrolle

Oft ist in der NRP von Wertschöpfungsketten die Rede. Wie wird hier gemessen? Gibt es eine griffige Erfolgskontrolle?

Benjamin Buser: Die Kantone müssen die NRP-Projekte evaluieren. Es ist möglich, dabei in einer Wirkungsanalyse die Wertschöpfung zu messen. Denn sie ist an sich ein ökonomisches Messkonzept, das in die Grösse von Franken mündet. Schwieriger ist der eindeutige Nachweis von Kausalitäten. Doch brauchen wir das überhaupt? Entscheidend ist doch, dass Arbeitsplätze und Wertschöpfung geschaffen werden und die Projekte auf einen Level kommen, auf dem sie aus eigener Kraft weiterbestehen können. Viel wichtiger erscheint mir hingegen eine gründliche Vollzugsevaluation, um zumindest den bewussten und effizienten Umgang mit Mitteln zu fördern.

Guido Roos: Viele Projekte generieren nicht zu unterschätzende Nebeneffekte, die allerdings noch schwieriger zu messen sind als die Haupteffekte. Der Kanton Luzern versucht, aus solchen Überlegungen heraus Instrumente zu entwickeln, mit denen sich auch solche Nebeneffekte evaluieren lassen.

Jean-Philippe Bacher: Die NRP ist ein neuer Weg zur Wertschöpfung. Das bedingt auch, dass man sich nicht einfach auf messbare



une perspective trop étroite fait perdre un précieux potentiel

Qui est responsable de la mise en œuvre de la NPR ? Quels résultats peut-on en attendre ? Et comment mesurera-t-on en fin de compte la création de valeur ajoutée ? Trois experts ont débattu de ces questions lors de la table de ronde : Benjamin Buser, géographe économiste ; Guido Roos, chef de projet NPR de RegioHER, et Jean-Philippe Bacher, économiste et conseiller technique du nouveau Pôle scientifique et technologique du canton de Fribourg (PST-FR).

Ces experts sont tombés d'accord pour dire qu'il incombe dans un premier temps aux organisations régionales responsables de la NPR de mettre en évidence des chaînes de création de valeur et de donner de nouvelles impulsions. Mais lorsque le terrain est préparé de la sorte, c'est l'économie privée qui doit transformer le potentiel et le mettre sur le marché. Il s'agit en fin de compte de projets PPP, ont souligné unanimement les participants de la table ronde. Les deux secteurs, c'est-à-dire les acteurs de la NPR et les entrepreneurs privés, devraient

jouer un rôle équivalent. Il faut certes accorder aux projets un horizon de développement plus long, selon le consensus trouvé ensuite. Mais sur un marché existant, une idée devrait s'imposer en quelques années, a précisé Benjamin Buser.

Jean-Philippe Bacher voit aussi dans la NPR des modes entièrement nouveaux de création de valeur ajoutée. Il a déconseillé de se concentrer simplement sur des facteurs mesurables et a invité les acteurs à prendre des risques: « Sinon on se limitera aux projets sûrs en laissant de côté ceux qui présentent un potentiel important, simplement parce que le risque paraît trop grand ». Le contrôle des résultats ne doit en tout cas pas être trop strict. Guido Roos a argumenté de façon similaire, car il est convaincu que beaucoup de projets ont généré des effets secondaires certes difficilement mesurables, mais qu'il ne faut pas sous-estimer. « Si 40% des projets réussissent au point de pouvoir subsister par eux-mêmes sur le marché, nous serons satisfaits ». \\\

Faktoren konzentriert, sondern bereit ist, Risiken einzugehen. Sonst besteht nämlich die Gefahr, dass man sich auf sichere Projekte beschränkt und dabei solche mit grossem Potenzial links liegen lässt, einfach weil das Risiko zu gross scheint. Wenn die Erfolgskontrolle zu eng angesetzt wird, werden viele Ideen abgewürgt und die besonderen Chancen der NRP leichtsinnig verspielt.

Blicken wir auf die beeindruckende Zahl von annähernd 200 NRP-Projekten, die bereits aufgelegt sind: Wie viele davon sollen nach Ablauf der NRP-Unterstützung eigenwirtschaftlich und nachhaltig funktionieren, damit von einem Erfolg gesprochen werden kann?

Guido Roos: Mir ist lieber ein gelungenes Projekt mit 300 Arbeitsplätzen als fünf Projekte, bei denen insgesamt zehn Arbeitsplätze herauspringen. Doch um auf die Frage zu antworten:



una prospettiva ristretta impedisce di sfruttare un prezioso potenziale

Chi è tenuto ad attuare la NPR? Quali risultati possiamo e dobbiamo attenderci? Come si misura la creazione di valore aggiunto? Queste le tre domande a cui hanno cercato di rispondere i tre esperti che hanno partecipato alla tavola rotonda: Benjamin Buser, Guido Roos, responsabile di progetto NPR, di RegioHER, e Jean-Philippe Bacher, economista e consulente tecnico del nuovo Centro di scienza e tecnica del Cantone di Friburgo (WTZ-FR).

Gli esperti concordano sul fatto che in una prima fase spetta alle organizzazioni responsabili della NPR individuare le catene di valore aggiunto e generare nuovi impulsi. Quando il terreno è pronto, tocca all'economia privata sfruttare il potenziale e portarlo sul mercato. In fondo si tratta essenzialmente di progetti PPP, come hanno sottolineato all'unanimità gli esperti. Entrambe le parti, ossia gli operatori NPR e gli imprenditori privati, devono contribuire nella stessa misura. Gli esperti sono concordi nell'affermare che i progetti devono essere im-

stati su un orizzonte temporale più lungo. Un'idea deve tuttavia potersi affermare in pochi anni sul mercato, ha precisato Benjamin Buser, che ritiene fondamentale che i progetti giungano a un livello di maturità tale da creare posti di lavoro, generare valore aggiunto e proseguire autonomamente.

Jean-Philippe Bacher ritiene che la NPR offra modalità inedite per creare valore aggiunto. Mette in guardia però dal concentrarsi unicamente su elementi misurabili e invita gli attori a prendere rischi, perché altrimenti c'è il pericolo di limitarsi a progetti sicuri tralasciando quelli ad alto potenziale solo perché il rischio sembra troppo alto. Guido Roos fa valere argomenti analoghi: è convinto che molti progetti generano effetti collaterali difficilmente misurabili ma che non vanno sottovalutati. E aggiunge: «Siamo contenti anche se solo il 40% dei progetti sopravvive sul mercato con le proprie forze.» \\\

Wenn 40 Prozent der Projekte so erfolgreich sind, dass sie selbstständig auf dem Markt bestehen können, sind wir zufrieden.

Benjamin Buser: Ich erwarte, dass in zehn bis zwanzig Jahren alle Projekte eigenwirtschaftlich und nachhaltig funktionieren. Diejenigen, die das nicht können, sollten dann gestorben sein. Ob das 40 oder 50 Prozent sind oder eine andere Zahl, kann ich hier nicht abschätzen. Klar aber ist: Alle Projekte, die heute Geld erhalten, sollten in 15 Jahren entweder selbsttragend oder dann vom Markt verschwunden sein. \\\