





SCHLUSSBERICHT - 08.06.2018

Regionale Entwicklungsorganisationen in der Neuen Regionalpolitik (NRP)

Bestandesaufnahme und Perspektiven

Zuhanden des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO

Impressum

Empfohlene Zitierweise

Autor: Ecoplan

Titel: Regionale Entwicklungs-

organisationen in der

Neuen Regionalpolitik (NRP)

Untertitel: Bestandesaufnahme und Perspektiven Auftraggeber: Staatssekretariats für Wirtschaft SECO

Ort: Bern Datum: 08.06.2018

Titelbild: Auf der Herzroute hoch über dem Ägerisee (Quelle: Herzroute AG)

Begleitgruppe

Cyril Lyner, SECO Annette Spoerri, SECO Annette Christeller, SECO Lorenz Kurtz, regiosuisse Peter Niederer, SAB Roger Michlig, RWO AG

Projektteam Ecoplan und Sofies

Felix Walter, Ecoplan (Projektleitung) Ramin Mohagheghi (Stv. Projektleitung) Benoît Charrière, Sofies Lionel Walter, Sofies

Der Bericht gibt die Auffassung des Projektteams wieder, die nicht notwendigerweise mit derjenigen des Auftraggebers bzw. der Auftraggeberin oder der Begleitorgane übereinstimmen muss.

ECOPLAN AG in Zusammenarbeit mit: Sofies SA

Forschung und Beratung in Wirtschaft und Politik

Monbijoustrasse 14 CH - 3011 Bern Tel +41 31 356 61 61 bern@ecoplan.ch

www.ecoplan.ch

Dätwylerstrasse 25 CH - 6460 Altdorf Tel +41 41 870 90 60 altdorf@ecoplan.ch www.sofiesgroup.com
Quai du Seujet 28
CH - 1211 Gemève 1
Tel +41 22 338 15 24

Tel +41 22 338 15 24 geneve@sofiesonline.com

Inhaltsverzeichnis

	Inhaltsverzeichnis	3
	Kurzfassung	5
1	Einleitung	7
1.1	Ausgangslage und Hintergrund	7
1.2	Ziel der Bestandesaufnahme	7
1.3	Abgrenzung Untersuchungsgegenstand	8
2	Grundlagen: Zielsystem und Erfolgsfaktoren	9
2.1	Zielsystem	9
2.2 2.2.1 2.2.2 2.2.3	Begriffsdefinition Regionalisierungsmodell Regionalorganisationen (REO) Regionalmanagement (RM)	10 10
2.3 2.3.1 2.3.2 2.3.3 2.3.4	Methodisches Vorgehen Übersicht telefonische Erhebung Kantone Übersicht Online-Erhebung REO Workshop zur Validierung der Ergebnisse Illustration an Fallbeispielen	11 11 12
2.4	Erfolgsfaktoren	12
3	Kantonale Regionalisierungsmodelle	15
3.1	Typologie der kantonalen Modelle	15
3.2	Vielfalt an Modellen	17
3.2.1	Unterschiede bei vielen Eigenschaften	
3.2.2	Aufgabenteilung Kanton und REO	
3.2.3 3.2.4	Hauptgründe für die Wahl bzw. Entwicklung der Strukturen Einbezug des Privatsektors und zielgruppenspezifischer Organisationen	
3.2.5	Top-down vs. Bottom-up bei der Projektgenerierung	
3.2.6	Regionale Entwicklungsstrategien (RES)	
3.2.7	Verankerung im Gesetz vs. flexible Leistungsvereinbarungen	21
3.2.8	Anlehnung an Bezirks- und Regionsstruktur	21
3.3	Einschätzungen	22
4	Regionale Organisationsmodelle	23
4.1	Überblick und Typologie	23
4.2	Rechtsform	23
4.3	Einbezug der Gemeinden	24
4.4	Leistungsbreite	25

4.5	Leistungstiefe	28
4.6	Grösse	29
4.7	Finanzierung	31
5	Einschätzungen: Vor- und Nachteile, Erfolgsfaktoren	33
5.1	Leistungsbreite	33
5.2	Leistungstiefe	36
5.3	Finanzierung	37
5.4	Perimeter	40
5.5	Kantonales «Regionalisierungsmodell»	41
5.6	Gesamtbeurteilung / Selbsteinschätzung REO	47
5.6.1	Gesamtbeurteilung der kantonalen NRP durch die Kantone	
5.6.2	Leistung der REO	
5.6.3	Zukunftsfähigkeit der Modelle und Organisationsformen	52
6	Fazit und Empfehlungen	54
6.1	Wichtigste Folgerungen	54
6.1.1	Thesenartige Antworten auf häufig gestellte Fragen	
6.1.2	Erfolgsfaktoren	
6.1.3	Gesamtfazit	
6.2	Empfehlungen	58
6.3	Ausblick	60
	Literaturverzeichnis	62
	Anhang A: Fallbeispiele	63
	Anhang B: Steckbriefe Kantone	70
	Anhang C: Interview-Leitfaden Kantone	93
	Anhang D: Fragebogen Regionalorganisationen	99

Kurzfassung ECOPLAN / Sofies

Kurzfassung

Einleitung

Seit der Einführung der Neuen Regionalpolitik (NRP) des Bundes im Jahr 2008 haben sich in den Kantonen unterschiedliche Ansätze zu deren Umsetzung entwickelt. Ziel der vorliegenden Studie ist eine Bestandesaufnahme einerseits der verschiedenen Organisationsmodelle auf Stufe Kanton («Regionalisierungsmodelle») und andererseits auf Stufe Region («regionale Organisationsmodelle»). Darüber hinaus werden auch Vor- und Nachteile sowie Erfolgsfaktoren der Modelle aufgezeigt und Empfehlungen, primär zuhanden des Bundes und der Kantone, abgegeben.

Vorgehen

Über eine telefonische Erhebung wurden alle 21 kantonalen NRP-Fachstellen zur Umsetzung der NRP in ihrem Kanton befragt. Die Regionalen Entwicklungsorganisationen (REO) wurden über eine Online-Umfrage einbezogen. Dabei wurden Fragen zum eigenen Organisationsmodell wie auch zu den kantonalen Rahmenbedingungen gestellt. Die Auswahl der 82 angeschriebenen REO erfolgte ausgehend von einer Datenbank von regiosuisse und wurde den kantonalen NRP-Verantwortlichen für Korrekturen und Ergänzungen zum Abgleich zugestellt. Zur Validierung der Ergebnisse und Ausarbeitung von Empfehlungen wurde ein zweisprachiger Workshop (Deutsch-Französisch) mit Vertretern von Bund, Kantonen und Regionen sowie Experten durchgeführt. Vier Fallbeispiele illustrieren zudem verschiedene regionale Organisationsmodelle mit unterschiedlichen kantonalen Rahmenbedingungen.

Ergebnisse

Sowohl auf kantonaler wie auch auf regionaler Ebene zeigt sich eine grosse Vielfalt an Modellen, die sich zur Umsetzung der NRP über die letzten zehn Jahre herausgebildet haben.

Trotz dieser Vielfalt lassen sich anhand zentraler Strukturmerkmale Typen der kantonalen Modelle bilden. Fünf Kantone wickeln bspw. die *gesamte NRP innerhalb der kantonalen Verwaltung* ab (AG, AI, AR, JU, NE). In den Kantonen Ob- und Nidwalden sowie Schaffhausen gibt es *eine gesamtkantonale Stelle* ausserhalb der Kantonsverwaltung, die Funktionen bei der Umsetzung der NRP übernimmt. In den übrigen Kantonen wird für die NRP eine (subkantonale) *Unterteilung* vorgenommen, d.h. einzelne Funktionen in der NRP werden auf subkantonaler Ebene wahrgenommen. Diese Unterteilung ist in den meisten Fällen *regional* (BE, GL, FR, GR, TG, TI, VD, VS, ZH), in vier Kantonen aber auch *zielgruppenorientiert bzw. thematisch* (UR, SZ) oder *gemischt* (LU, SG). In den Kantonen Fribourg und Schwyz wird eine regionale bzw. thematische Unterteilung mit einer externen Koordinationsstelle *kombiniert*.

Eine grosse Vielfalt zeigt sich auch bei den untersuchten REO bezüglich verschiedenster Merkmale (Rechtsform, Leistungsbreite und -tiefe, Grösse, Mittelausstattung). Die meisten weisen eine grosse sektorale Breite auf und bearbeiten neben den Themen der NRP weitere Bereiche. Bezüglich Leistungstiefe spielen fast alle REO bei der Initiierung von NRP-Projekten eine Rolle.

Kurzfassung ECOPLAN / Sofies

Bei der Beurteilung von Projekten (z.B. mit einer Stellungnahme zum Projektantrag) nimmt die Mehrheit der REO ebenfalls eine Rolle wahr – gut die Hälfte leitet auch NRP-Projekte. Deutliche Unterschiede zeigen sich bei der Grösse der REO, d.h. insbesondere der verfügbaren personellen Ressourcen für die NRP in der Geschäftsstelle: Über ein Viertel der untersuchten REO verfügen in der Geschäftsstelle über ein Pensum von maximal 20% für die NRP.

Fazit und Empfehlungen

Viele Wege führen offenbar – nach übereinstimmender Selbsteinschätzung der Kantone und REO – grossmehrheitlich zum Erfolg. Wichtig ist, dass situativ die richtigen Strukturen gewählt werden. In grossen Kantonen bietet sich oft eine Regionalisierung an, in kleinen Kantonen eher nicht. Allerdings gibt es relativ viele REO, die ihre eigene Leistung bloss als «genügend» (24%) oder sogar «ungenügend» (18%) einstufen. Die Hauptgründe dafür liegen gemäss der Befragung in fehlenden personellen Ressourcen bzw. der fehlenden kritischen Grösse. Damit eine REO die zentralen Funktionen des Regionalmanagements erfolgreich übernehmen kann, muss sie eine kritische Grösse erreichen.

Obwohl es sich um eine Bestandesaufnahme und nicht eine Evaluation handelt, lassen sich aufgrund der Auswertungen und der Diskussionen am Workshop Empfehlungen für Bund, Kantone und Regionen ableiten.

- Auf Ebene des Bundes bildet die Studie keine Grundlage bzw. keinen Anlass, die bestehende Vielfalt an kantonalen und regionalen Modellen einzuschränken. Um von gemachten Erfahrungen zu profitieren, kann aber der Wissensaustausch (insb. zu Modellen der Kantone und REO) weiter verstärkt und gefördert werden.
- Auf Ebene der Kantone wie auch der REO gilt es grundsätzlich, die eigenen Modelle (kantonales Modell bzw. Organisationsmodell der REO) kritisch zu überprüfen und wo nötig (und in Kenntnis der Erfahrungen anderer Kantone bzw. REO) Optimierungen vorzunehmen. Regionalmanagement braucht eine gewisse kritische Grösse für den Erfolg. Für Kantone bzw. REO heisst das, die kritische Grösse bezüglich Einzugsgebiet und personeller Besetzung sowie eine ausreichende Finanzierung zu ermöglichen bzw. sicherzustellen. Kann die kritische Grösse nicht erreicht werden, sind alternative Formen mit einer stärkeren Rolle des Kantons oder einem gemeinsamen Regionalmanagement prüfenswert.

Mit der Studie wurde erstmals ein systematischer und vollständiger Überblick über die kantonalen Regionalisierungsmodelle in der NRP geschaffen. Zudem konnte ein weitgehend vollständiges Bild von der Vielfalt der regionalen Organisationen gezeichnet werden. Die Studie
bietet somit Grundlagen dafür, dass die Kantone und Regionen bei Bedarf, also je nach ihrer
Ausgangslage, Optimierungen prüfen können.

1. Einleitung ECOPLAN / Sofies

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Hintergrund

Mit dem Bundesgesetz über Regionalpolitik wurde im Jahr 2008 das bis dahin geltende Investitionshilfegesetz (IHG) durch die Neue Regionalpolitik (NRP) abgelöst. Oberstes Ziel der NRP ist die Förderung der regionalwirtschaftlichen Entwicklung in Berggebieten, dem weiteren ländlichen Raum und den Grenzregionen der Schweiz.

Der Bund legt in seinem Mehrjahresprogramm jeweils für acht Jahre die strategischen Leitplanken der NRP fest. Für die Umsetzung der NRP sind die Kantone zuständig. Sie wählen dafür ein den spezifischen Verhältnissen angepasstes Organisationsmodell («Regionalisierungsmodell»). Unter Einbezug von regionalen Akteurinnen und Akteuren und gestützt auf die Vorgaben des Bundes erarbeiten die Kantone die jeweils vierjährigen Umsetzungsprogramme. Die Ziele der Förderperiode sowie der Bundesbeitrag werden in einer Programmvereinbarung zwischen Bund und Kantonen festgehalten. Innerhalb des Rahmens, der von Bund und Kantonen vorgegeben wird, können regionale Akteurinnen und Akteure NRP-Projekte, -Programme und -Initiativen lancieren.

Die Regionen bzw. die regionalen Geschäftsstellen und Regionalmanagements spielen dabei eine wichtige Rolle, insbesondere bei der Initiierung, Konkretisierung, Durchführung und Begleitung von NRP-Projekten. Die NRP enthält zwar im Gegensatz zum früheren IHG nur wenige Vorgaben für die Regionen und deren Organisationsform, Tätigkeiten und Finanzierung, aber die Bedeutung der Regionen ist immer noch gross – und gross ist auch die Vielfalt ihrer Strukturen. Knapp 10 Jahre nach Einführung der NRP soll mit dieser Bestandesaufnahme eine Übersicht über die zahlreichen regionalen Organisationsmodelle und Regionen erarbeiten werden.

1.2 Ziel der Bestandesaufnahme

Die Bestandesaufnahme soll

- die verschiedenen Organisationsmodelle auf *Stufe Kanton* («Regionalisierungsmodell») und auf *Stufe Region* («regionale Organisationsmodelle») zeigen
- die Vor- und Nachteile sowie die Erfolgsfaktoren der Modelle aufzeigen (dies unter Berücksichtigung unterschiedlicher Rahmenbedingungen)
- konkrete Beispiele zur Illustration aufarbeiten
- Empfehlungen, primär zuhanden des Bundes und der Kantone, erarbeiten

Letztlich soll die Studie einen Beitrag zu den Zielen der NRP leisten, nämlich dazu, die regionale Wertschöpfung zu steigern und die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen zu stärken. Dies geschieht, indem mit der Studie mögliche Optimierungspotenziale in den regionalen Strukturen aufzeigt werden.

1. Einleitung ECOPLAN / Sofies

1.3 Abgrenzung Untersuchungsgegenstand

Berücksichtigt wurden alle Kantone, die NRP-Umsetzungsprogramme einreichen.¹

Auf regionaler Ebene wurden nur Organisationen einbezogen,

- welche in die NRP involviert sind, d.h. in einer intermediären Funktion NRP-Projekte initiieren, umsetzen und/oder begleiten.
- die der subkantonalen Ebene zugeordnet sind
- die räumlich definiert sind oder eine spezifische thematische Rolle in der NRP wahrnehmen

Dies bedeutet, dass Strukturen nicht betrachtet werden, die in der NRP keine intermediäre Funktion wahrnehmen, auch wenn es sich durchaus um wichtige regionale Organisationen handeln kann (z.B. für einen regionalen Naturpark, für die Regionalplanung oder für ein Agglomerationsprogramm). Sofern Organisationen aber neben der NRP auch weitere Aufgaben übernehmen, werden sie selbstverständlich einbezogen. Ausgangspunkt war die Liste der Organisationen, die in der öffentlich zugänglichen Datenbank von regiosuisse als «Regionalmanagements / Regionale Entwicklungsträger» aufgeführt sind. Für Korrekturen und Ergänzungen wurde die Liste den kantonalen NRP-Verantwortlichen zum Abgleich zugestellt. Nicht berücksichtigt wurden Organisationen, die nur am Rande oder nur vereinzelt an NRP-Projekten beteiligt sind.

Im nachfolgenden Kapitel werden die Abgrenzungen im Zusammenhang mit den Begriffsdefinitionen (Abschnitt 2.2) sowie dem methodischen Vorgehen (Abschnitt 2.3) noch konkretisiert.

_

Gemäss Art. 1 VRP gehören im Grundsatz die Kantone Zürich, Zug, Solothurn, Basel-Stadt, Basel-Land, Aargau und Genf nicht zum NRP-Gebiet, allerdings können gestützt auf Art. 1, Abs. 2ff gewisse Gebiete einbezogen werden; so hat Aargau ein Umsetzungsprogramm eingereicht und das Zürcher Berggebiet gehört ebenfalls zum NRP-Gebiet. Diese beiden Kantone wurden deshalb in die Untersuchung einbezogen.

2 Grundlagen: Zielsystem und Erfolgsfaktoren

2.1 Zielsystem

Die übergeordneten Outcome- und Impactziele der Regionalpolitik (Wertschöpfung, Wettbewerbsfähigkeit) sind zwar klar vorgegeben², der Beitrag der Organisationsstrukturen zu diesen Zielen lässt sich aber im vorliegenden Rahmen nur schwerlich direkt feststellen. Dennoch sind Ziele notwendig, um Vor- und Nachteile identifizieren zu können.

Die Botschaft zum Bundesgesetz über Regionalpolitik macht, wie auch das Gesetz selbst, bewusst wenig Vorgaben zur Ausgestaltung der regionalen Organisationen.³ Aus verschiedenen bestehenden Untersuchungen⁴ lassen sich aber für regionale Entwicklungsorganisationen folgende Ziele ableiten:

Oberziel: Wirksamer (effektiver) und kostengünstiger (effizienter) Beitrag zu den kantonalen Umsetzungsprogrammen mit Blick auf die Ziele der Stärkung von Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere eine zielkonforme Projektgenerierung/-initiierung (direkter oder indirekter Beitrag dazu, dass viele und «gute» – i.S. der erwähnten übergeordneten Ziele – Projekte initiiert werden).

Teilziele:5

- Einbezug der Bedürfnisse und Akteure der Wirtschaft und Förderung von Projektideen mit Beteiligung des privaten Sektors
- Einbezug der Gemeinden und der Bevölkerung (Partizipation, Abstützung) bei Projektgenerierung/-initiierung
- Effektive und effiziente Zusammenarbeit mit dem Kanton
- Gute Abstimmung (Kohärenz) mit anderen Sektoralpolitiken (insbesondere auf kantonaler, regionaler und evtl. kommunaler Ebene), z.B. Synergie zur Wirtschaftsförderung und zur Regionalplanung
- Gute Koordination mit anderen regionalen Akteuren, starke Vernetzung

Unter dem Stichwort «Good Governance» werden in der Botschaft Kriterien genannt, an welchen sich die NRP auszurichten hat: Gemäss diesen Kriterien gilt es insbesondere die Wirksamkeit der Aufgabenerfüllung in den Vordergrund zu stellen und mit den verfügbaren Mitteln ein Optimum an Leistungen zu erbringen; den Privatsektor und die Zivilgesellschaft einzubeziehen; Das Subsidiaritätsprinzip zu achten (die NRP ist eine Verbundaufgabe von Kantonen und Bund); auch alternative organisatorische Lösungen in Betracht zu ziehen (z.B. Public-Private-Partnerships).

² Siehe insbesondere Bundesgesetz über Regionalpolitik, Art. 2.

⁴ U.a. regiosuisse (o.J.), Ergebnisblatt Governance in der Regionalentwicklung (mit Bezug auf die Studien von Willi/Pütz); zudem Pütz/Willi (2016), Qualitätsmerkmale räumlich-strategischer Prozesse auf Regionsebene; evaluanda/Eco'diagnostic (2015), Evaluation de la gouvernance de la Politique de développement économique régional du Canton de Vaud. Siehe auch Ecoplan (2017), Evaluation SARZ.

In der Studie von evaluanda/Eco'diagnostic (2015) findet sich ein Indikatoren-System, das neben Outcome- und Impactzielen auch Input- und Outputziele beinhaltet und für jedes Ziel mögliche Indikatoren aufzeigt. Das regiosuisse-Ergebnisblatt nennt als Dimensionen (nicht aber unbedingt als Ziele): Partizipation, Verbindlichkeit, Formalisierung, Regionale Eigenständigkeit, Machtverhältnisse. Aus Schmid/Walter et al. (2014), Nachhaltige Wassergouvernanz, lassen sich evtl. die Kriterien sinngemäss verwenden (S. 26): Integration, Klarheit und Funktionsfähigkeit der Strukturen und Prozesse, Partizipation und Anpassungsfähigkeit.

2.2 Begriffsdefinition

2.2.1 Regionalisierungsmodell

Mit dem Begriff «kantonales Regionalisierungsmodell» wird hier das Modell bezeichnet, das der Kanton für die Umsetzung der NRP gewählt hat. Dabei geht es einerseits um die Fragen, ob und in welche Regionen der Kanton unterteilt wird und welche staatlichen Ebenen einbezogen sind (strukturelle Komponente). Andererseits regelt das Modell auch, inwiefern Aufgaben und Ressourcen an untergeordnete Ebenen delegiert werden (operationelle Komponente).

Mit dem Regionalisierungsmodell entscheidet der Kanton, welche Akteure am besten geeignet sind, um Funktionen des «Regionalmanagements» zu übernehmen (Generierung, Initiierung, Begleitung, etc. von NRP-Projekten) und damit auch, über welchen Weg Projektanträge beim Kanton zur Bewilligung eingereicht werden.

2.2.2 Regionalorganisationen (REO)

Regionalorganisationen in der NRP und «regionale Entwicklungsorganisationen in der NRP» betrachten wir als Synonyme. Wir bezeichnen damit alle regionalen Organisationen, die in der NRP eine intermediäre Rolle mit Regionalmanagement-Funktionen übernehmen (und somit nicht nur einzelne Projekte leiten). Für die vorliegende Untersuchung wurden auch die *thematisch* orientierten subkantonalen Organisationen einbezogen, ebenso die gesamtkantonal tätigen Organisationen oder Koordinationsstellen wie z.B. regionalen Entwicklungsverbände in den Kantonen NW und OW. Wenn im Folgenden von REO oder Regionalen Organisationen die Rede ist, sind somit alle diese Organisationen gemeint.

2.2.3 Regionalmanagement (RM)

Wenn im Folgenden die Rede von Regionalmanagement ist, dann ist damit nicht eine spezifische Organisation gemeint. Vielmehr stehen jeweils verschiedene Funktionen des Regionalmanagements in Bezug auf die Umsetzung der NRP im Vordergrund. ⁶ Wer die verschiedenen Aufgaben des Regionalmanagements wahrnimmt, ist je nach Kanton, Region und Organisation unterschiedlich. Je nach Kanton werden diese Funktionen teilweise oder ganz von der kantonalen Verwaltung übernommen. Die Bestandesaufnahme legt den Fokus auf folgende Funktionen des RM⁷:

- Mitwirkung bei der Erstellung des kantonalen Umsetzungsprogramms (Festlegen der strategischen Zielsetzungen)
- Entwicklung von (weiteren) Strategien (z.B. regionale Entwicklungsstrategien, regionale Richtpläne, etc.)

⁶ Gemäss regiosuisse werden unter Regionalmanagements Organisationen verstanden, welche die regionale Entwicklung managen und dabei wie eine Art «Geschäftsstelle der regionalen Entwicklung» wirken. Vgl. regiosuisse (2011), Praxisblatt Regionalmanagement, S. 6. In der vorliegenden Studie wird der Begriff aber wie erwähnt nicht für Organisationen, sondern für Funktionen verwendet.

Gestützt auf die Kernaufgaben des RM gemäss regiosuisse (2011), Praxisblatt Regionalmanagement, S. 7.

- Information und Kommunikation der NRP (z.B. von F\u00f6rderungsm\u00f6glichkeiten, Plattformen, etc.)
- Projekte suchen/initiieren, vorschlagen, bündeln, überarbeiten (inkl. Unterstützung von regionalen Akteuren bei der Einreichung von Gesuchen)
- Projekte beurteilen (z.B. Empfehlung oder Antrag an Kanton)
- Projekte begleiten (z.B. Coaching, Einsitz in Begleitgruppen, Monitoring, Controlling)
- Projektmitarbeit oder -leitung

2.3 Methodisches Vorgehen

Die wesentlichen Pfeiler der Methodik waren eine telefonische Erhebung bei den Kantonen, eine Online-Umfrage bei den REO und ein Workshop zur Validierung der Ergebnisse. Das Vorgehen wurde in einem Detailkonzept festgelegt und wird nachfolgend zusammengefasst.

2.3.1 Übersicht telefonische Erhebung Kantone

Über Telefoninterviews wurden alle 21 kantonalen NRP-Fachstellen anhand eines teilstandardisierten Leitfadens befragt.⁸ Im Gespräch wurden Fragen zum gewählten Modell, zur Aufgabenverteilung, den Vorgaben und Steuerungsmöglichkeiten sowie zur Einschätzung der Zweckmässigkeit gestellt. Wo Kantone die Funktion des Regionalmanagements vollumfänglich übernehmen, wurde ein abgekürztes Gespräch geführt. Der Interview-Leitfaden findet sich in Anhang C. Die Ergebnisse sind als «Steckbriefe» der Kantone im Anhang B enthalten.

2.3.2 Übersicht Online-Erhebung REO

Insgesamt wurden 82 Regionalorganisationen angeschrieben. Die Auswahl erfolgte ausgehend von der Liste der Organisationen, die in der öffentlich zugänglichen Datenbank von regiosuisse als «Regionalmanagements / Regionale Entwicklungsträger» aufgeführt sind. Diese wurde den kantonalen NRP-Verantwortlichen für Korrekturen und Ergänzungen zum Abgleich zugestellt. Nicht berücksichtigt wurden Organisationen, die nur am Rande oder nur vereinzelt an NRP-Projekten beteiligt sind. Der komplette Fragebogen findet sich in Anhang D.

Für die Darstellungen auf der Ebene der Regionalorganisationen wurden folgende Antworten nicht berücksichtigt:⁹

- Die Regionalplanungsgruppen im Kanton Aargau, da sie keine ständige Rolle in der NRP übernehmen (sie können lediglich Träger von Projekten sein, vgl. Anhang B).
- Die Gemeinden Glarus Nord und Süd, da sie nicht im eigentlichen Sinne «Regionalorganisationen» sind.

⁸ Die Kantone Zug, Solothurn, Basel-Stadt, Basel-Land und Genf sind nicht Teil des NRP-Perimeters und wurden deshalb nicht befragt.

⁹ Ebenfalls nicht berücksichtigt wurde das Programm San Gottardo 2020, da es sich um ein interkantonales Programm handelt.

 Die vier Trägerorganisationen von GenialRegional im Kanton Schwyz, da hier die konsolidierte Antwort des Kompetenzzentrums GenialRegional berücksichtigt wurde.

Von den 82 Angeschriebenen haben 68 geantwortet, was einem Rücklauf von 83% entspricht. Zieht man bei Angeschriebenen und Antwortenden jene ab, die für die Darstellung auf Ebene Region nicht berücksichtigt wurden, so beträgt der Rücklauf 89% (Abbildung 2-1).

Abbildung 2-1: Übersicht Rücklauf und verwertete Antworten

Alle angeschriebenen Teilnehmer			
Angeschrieben	82		
Antworten	68		
Rücklauf	83%		
Abzüglich nachträglich ausgeschlossener Antworten			
Angeschrieben abzgl. Ausgeschlossene 63			
Verwertete Antworten (N)			
Rücklauf	89%		

2.3.3 Workshop zur Validierung der Ergebnisse

Zur Validierung der Ergebnisse und Ausarbeitung von Empfehlungen (vgl. Kapitel 6.2) wurde ein zweisprachiger Workshop (Deutsch-Französisch) mit Vertretern von Bund, Kantonen und Regionen sowie Experten durchgeführt. Dies ermöglichte eine Diskussion der Ergebnisse zwischen allen drei Ebenen und über die Sprachgrenzen hinaus. Vertreten waren die Kantone Freiburg, Graubünden, Jura, Schwyz und Waadt sowie REO aus den Kantonen Aargau, Bern, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, Schwyz, Tessin, Waadt und Wallis.

2.3.4 Illustration an Fallbeispielen

Zur Illustration der Ergebnisse auf Ebene der regionalen Organisationsmodelle wurden in Absprache mit dem SECO vier Fallbeispiele aufbereitet, die ein breites Spektrum der kantonalen Regionalisierungsmodelle und der REO-Typen abdecken. Die Darstellungen stützen sich auf verfügbare Unterlagen und Gespräche mit den Verantwortlichen und sind im Anhang A enthalten.

2.4 Erfolgsfaktoren

Im «Föderalistischen Labor Schweiz» hat sich in den vergangenen knapp zehn Jahren eine Vielfalt regionaler Lösungen entwickelt, über die es bislang keinen Überblick gab. In der Zwischenzeit wurden aber auch zahlreiche Studien zu Governance-Fragen und Good-Practices in der Regionalentwicklung publiziert. Erfolgsfaktoren regionaler Entwicklungsorganisationen im weiteren Sinne lassen sich zudem aus verschiedenen bestehenden Studien zur

Regionalentwicklung ableiten.¹⁰ Ein eindeutiges Erfolgsrezept gibt es indes nicht, da verschiedene regionale Problemstellungen und Rahmenbedingungen unterschiedliche, auf die spezifischen lokalen Gegebenheiten angepasste Lösungsansätze verlangen.¹¹ Weil die vorliegende Studie keine Evaluation darstellt und die Erfolgsfaktoren daher nur aufgrund der Selbsteinschätzungen von Kantonen und REO aufgezeigt werden, folgt hier ergänzend eine Übersicht über Erkenntnisse aus der Literatur. Diese Analyse war auch eine wichtige Grundlage bei der Formulierung der Fragebögen für Kantone und REO.

Für Regionalorganisationen, die Regionalmanagement mit Bezug zur NRP betreiben, wurde von regiosuisse eine zweckmässige Organisationsform explizit als Erfolgsfaktor identifiziert. ¹² Dazu gehören u.a. angemessene Freiräume und ausreichende Entscheidkompetenzen ¹³ sowie eine klare politische Legitimation (Trägerschaft und Organisation). Als Erfolgsfaktoren gelten auch klar definierte Aufgaben bzw. eine klare Aufgabenteilung ohne Doppelspurigkeiten, eine klare, fokussierte regionale Entwicklungsstrategie (gemeinsam erarbeitet), sowie eine zweckmässige Abgrenzung der Region (funktionale Räume). Daneben wurden von regiosuisse eine Reihe weiterer Erfolgsfaktoren identifiziert (wie z.B. starke Persönlichkeiten), die jedoch nicht direkt mit der Organisationsform zusammenhängen. Die Eidgenössische Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft (WSL) identifiziert in einer kürzlich erschienenen Studie ¹⁴ zehn Qualitätsmerkmale, die räumlich-strategische Prozesse auf regionaler Ebene charakterisieren, darunter auch klare Zuständigkeiten und Verankerung im föderalen Mehrebenensystem. In laufenden Projekten untersucht die WSL zudem Merkmale regionaler Governance-Regime in der Schweiz anhand von Fallstudien zu NRP-Regionen sowie Regionalen Naturpärken. ¹⁵

Für die vorliegende Studie liegt der Fokus auf Erfolgsfaktoren, die in Zusammenhang mit der Organisationsstruktur stehen.

In der Studie «Zusammenarbeit in Agglomerationen: Bestandesaufnahme und Perspektiven» wurden Agglomerationen-Organisationen u.a. zu Erfolgsfaktoren befragt. Als wichtigste Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit wurde das persönlichen Engagement von lokalen und regionalen

Vgl. bspw. HSLU (2014), Regionalmanagements in der Schweiz, S.12-20, wo u.a. die Nutzung verschiedener Finanzierungsquellen, klare Trennung von strategischer und operativer Ebene sowie die Führung des Regionalmanagements durch mehrere Personen als begünstigende Faktoren genannt werden. Vgl. zudem regiosuisse (2009), Vernetzung & Kooperation im Rahmen der NRP, S.6f, für Erfolgsfaktoren von Netzwerken.

¹¹ Ein internationaler Vergleich verschiedener Modelle zur Förderung der Regionalentwicklung findet sich in OECD (2015), Regional Development Agencies (RDAs): A tool for regional development.

¹² Vgl. regiosuisse (2011), Praxisblatt Regionalmanagement, S. 12f.

z.B. Regionalentwicklungsfonds: begrenzter finanzieller Beitrag, über den das Regionalmanagement nach eigenem Ermessen verfügen kann.

¹⁴ Pütz/Willi (2016), Qualitätsmerkmale räumlich-strategischer Prozesse auf Regionsebene.

WSL (laufend), Governance in der Regionalentwicklung, Merkmale und Funktionsweisen am Beispiel Regionaler Naturpärke und der Umsetzung der Neuen Regionalpolitik.

Exponenten sowie eine professionelle Geschäftsstelle der Organisation genannt. ¹⁶ Weiter wurden Fördergelder sowie generell die Möglichkeit verbindlicher Entscheide, die regionale Identität und die rechtliche Verankerung genannt.

Die Erfahrungen aus den Modellvorhaben «Nachhaltige Raumentwicklung» des Bundes bestätigen Erkenntnisse aus früheren Modellvorhaben zur Agglomerationspolitik: Gute inhaltliche Arbeit, geeignete Organisationsformen und eine sorgfältige Gestaltung der Prozesse werden als zentrale Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit genannt.¹⁷

Eine kürzlich erschienene Masterarbeit listet 25 Erfolgsfaktoren auf, die für eine nachhaltige Entwicklung von Regionen im ländlichen Raum im Zusammenhang mit staatlichen Förderprogrammen entscheidend sind. ¹⁸ Zu einem grossen Teil decken sich diese mit den bereits oben erwähnten Erfolgsfaktoren. Mit Bezug zur Organisationsstruktur sind ergänzend insbesondere eine langfristige Ausrichtung und Konstanz der regionalen Organisation sowie ein schlankes Controlling zu nennen.

¹⁶ Vgl. Ecoplan (2016), Zusammenarbeit in Agglomerationen: Bestandesaufnahme und Perspektiven, S. 54.

¹⁷ ARE (2013), Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung: Regionale Zusammenarbeit im Stadt-Land-Kontext, S. 36.

¹⁸ Thomas Probst (2017), Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Entwicklung von Regionen im ländlichen Raum.

3 Kantonale Regionalisierungsmodelle

In diesem Kapitel werden die von den Kantonen zur Umsetzung der NRP gewählten Modelle im Überblick und Quervergleich dargestellt. Anhang B enthält für jeden Kanton einen Steckbrief mit einer kurzen Beschreibung.

3.1 Typologie der kantonalen Modelle

Insgesamt zeigt sich eine grosse Vielfalt an Modellen (vgl. nachfolgendes Kapitel 3.2). Die Modelle unterscheiden sich hinsichtlich verschiedener Eigenschaften (Grösse, rechtliche Verankerung, Aufgabenteilung usw.). Trotz dieser Vielfalt lassen sich die kantonalen Modelle anhand der zentralen Strukturmerkmale grundsätzlich in vier Typen einteilen (Abbildung 3-1 und Abbildung 3-2):

- Zeilenweise Gliederung nach der Frage, ob der Kanton für die NRP eine (subkantonale)
 Unterteilung vornimmt, also einzelne Funktionen in der NRP auf subkantonaler Ebene wahrgenommen werden oder nicht.
- Spaltenweise Gliederung nach der Frage, ob es <u>eine</u> externe Koordinationsstelle für den gesamten Kanton gibt.

Diese beiden Strukturmerkmale können kombiniert auftreten und sind daher in den folgenden Abbildungen als Matrix dargestellt. Beispielsweise gibt es Kantone mit einer regionalen Gliederung und zugleich einer externen Koordinationsstelle (Typ D). Konkret ergibt sich folgende Typologie:

- Typ A hat keine subkantonale Gliederung und keine externe Koordinationsstelle. Zu diesem
 Typ zählen die Kantone AG, AI, AR, JU und NE. Da bei diesem Modelltyp keine Regionalorganisationen vorhanden sind oder diesen keine intermediäre Funktion in der NRP zukommt, werden diese Kantone in Kapitel 4 zu den regionalen Organisationsmodellen nicht
 weiter vertieft.
- Typ B hat ebenfalls keine subkantonale Gliederung, aber eine externe Koordinationsstelle. dazu gehören NW, OW und SH.
- Typ C weist eine subkantonale Gliederung auf. Hier lassen sich folgende Fälle unterscheiden:
 - Die Unterteilung des Kantons ist in den meisten Fällen regional (C1, siehe Tabelle)
 - Der Kanton UR hat keine regionale, sondern eine zielgruppenspezifische bzw. thematisch orientierte Unterteilung gewählt (C2)
 - In LU und SG werden beide Ansätze, sowohl regional, als auch thematisch, angewendet (C3).
- Beim Typ D wird eine externe Koordinationsstelle mit einer regionalen (D1: FR, siehe auch Fallbeispiel Innoreg im Anhang A) oder thematischen (D2: SZ) Gliederung kombiniert.

Abbildung 3-1: Typologisierung der kantonalen Regionalisierungsmodelle

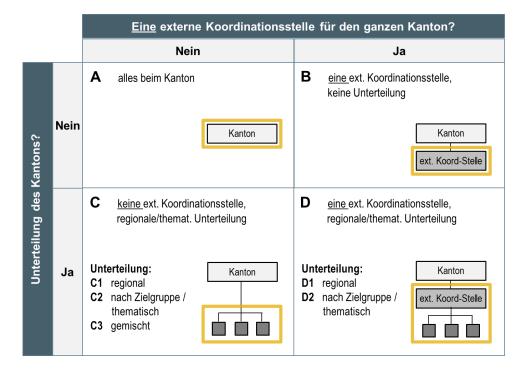


Abbildung 3-2: Einteilung der Kantone in Modelltypen anhand ihres Regionalisierungsmodells

Тур	Kantone	Тур	Kantone
Α	AG, AI, AR, JU, NE	В	NW, OW*, SH
С		D	
C1	BE, GL, GR, TG, TI, VD, VS, ZH	D1	FR
C2	UR	D2	SZ
С3	LU, SG		

Hinweis: Der Kanton Obwalden wird genau genommen von zwei externen Koordinationsstellen betreut, da die Gemeinde Engelberg über die Koordinationsstelle des Kantons Nidwalden abgedeckt wird.

In NW und OW ist der Begriff «Koordinationsstelle» im Sinne einer gesamtkantonalen Regionalmanagement-Stelle zu verstehen, welche NRP-Projekte für den ganzen Kanton koordiniert.

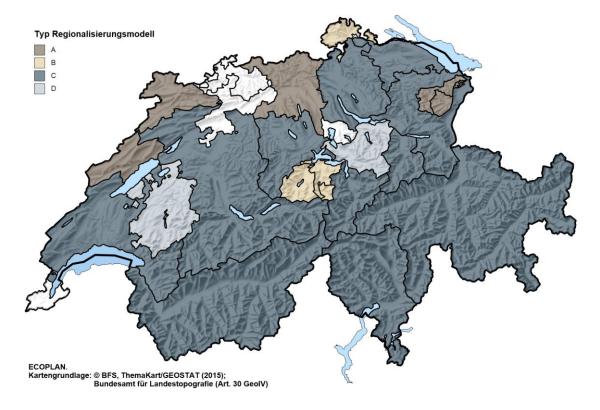


Abbildung 3-3: Übersicht der untersuchten Kantone und Modelle

3.2 Vielfalt an Modellen

3.2.1 Unterschiede bei vielen Eigenschaften

Die Einteilung in vier Haupttypen verdeutlicht strukturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten unter den Modellen. Die Analyse (vgl. auch Steckbriefe im Anhang B) hat aber auch den Facettenreichtum der unterschiedlichen kantonalen Ansätze sichtbar gemacht, der viele weitere Merkmale umfasst. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die Unterschiede kurz behandelt. Die Modelle unterscheiden sich etwa nach:

- Aufgabenteilung zwischen Kanton und regionalen Organisationen (3.2.2)
- Wahl des Modells bzw. Entstehung der Strukturen (3.2.3)
- Einbindung des Privatsektors und/oder zielgruppenspezifischer Organisationen (3.2.4)
- Top-down- vs. Bottom-up-Ansatz bei der Projektgenerierung (und damit auch unterschiedliche Nähe des Kantons zur Region bzw. zu regionalen Akteuren und somit potenziellen Projekt-Initianten) (3.2.5)
- Bedeutung regionaler Entwicklungsstrategien (RES) (3.2.6)
- Gesetzlicher Verankerung der Modelle bzw. der subkantonalen Strukturen (3.2.7)
- Anlehnung an die Bezirks- und Regionsstruktur (3.2.8)

Auch innerhalb desselben Haupttyps zeigen sich unterschiedliche Ausgestaltungen. So sind z.B. die Kantone Nid- und Obwalden sehr ähnlich organisiert (Typ B). Die meisten Funktionen des Regionalmanagements werden an einen Regionalentwicklungsverband (REV) delegiert. Bei der Initiierung von Projektideen sind in Nidwalden Kanton und REV aber zurückhaltend, nach dem Grundsatz, Initiativen sollen aus dem Privatsektor kommen. Im Kanton Schaffhausen können nur gewisse Aufgaben delegiert werden, die das kantonale Gesetz zur Förderung der Regional- und Standortentwicklung definiert.

3.2.2 Aufgabenteilung Kanton und REO

Die Vielfalt der kantonalen Modelle zeigt sich v.a. auch in unterschiedlich starker Delegation von Aufgaben an subkantonale Ebenen. Die Kantone des Typs A wickeln die gesamte Umsetzung der NRP innerhalb der kantonalen Verwaltung ab. Bei den übrigen Kantonen findet meist auf der operativen Ebene eine Auslagerung statt, indem regional verankerte REO als Erstanlaufstellen Gesuche entgegennehmen, NRP-Projekte initiieren, begleiten oder auch leiten. ¹⁹ In den allermeisten Fällen beurteilen die REO auch Projekte und stellen einen Antrag zuhanden des Kantons, genehmigt werden die Projekte aber vom Kanton. Ausnahmen stellen die Kantone Glarus, Uri und Zürich dar: In Glarus und Uri liegen Projektbeurteilung und Entscheid klar beim Kanton. Dagegen werden in Zürich die Beurteilung wie auch die Bewilligung ausgelagert, wobei letztere stets in Absprache mit dem Kanton stattfindet (vgl. auch Anhang B).

Für die Erarbeitung der Umsetzungsprogramme sind immer die Kantone zuständig, die Regionen werden i.d.R. aber einbezogen. Ein sehr enger Einbezug findet in den Kantonen Schwyz (über GenialRegional) und Zürich (gemeinsame Erarbeitung des Umsetzungsprogramms) statt. Oft fliessen auch regionale Strategien der REO in die kantonalen Umsetzungsprogramme ein, so z.B. in den Kantonen Bern, Graubünden und Wallis.

3.2.3 Hauptgründe für die Wahl bzw. Entwicklung der Strukturen

Bei der Wahl des Modells ist die Grösse des Kantons eines der entscheidendsten Kriterien. In flächenmässig kleinen Kantonen entspricht der Perimeter des Kantons oft bereits ungefähr einem funktionalen Raum und eine weitere regionale Unterteilung wäre nicht zweckmässig. Dagegen ist eine Regionalisierung in flächenmässig grossen Kantonen eher sinnvoll. Oft bestehen bereits Strukturen, die sich an funktionalen Räumen orientieren und die sich auch für die Umsetzung der NRP anbieten (Bsp. Bern mit Regionalkonferenzen und weiteren Regionalorganisationen). Dabei geht es auch um die Nutzung von Synergien mit anderen Sektoralpolitiken (Raumplanung, Wirtschafts-/Standortförderung, Verkehr, etc.). Viele Kantone haben ihr Modell zur Umsetzung der NRP aber nicht auf Basis einer eingehenden Analyse von Varianten gewählt. Vielmehr ist man an bestehende regionale Organisationen herangetreten und hat diese mit der Wahrnehmung von NRP-Umsetzungsaufgaben betraut (vgl. Anhang B). Zu einem gewissen Teil sind die Modelle daher auch historisch gewachsen und geprägt von regionalen Zusammenarbeitsstrukturen, die bereits vor Einführung der NRP bestanden.

_

¹⁹ Strategische Projekte werden z.T. aber auch von den Kantonen selbst initiiert und mitgestaltet.

3.2.4 Einbezug des Privatsektors und zielgruppenspezifischer Organisationen

Der Privatsektor wird auf unterschiedliche Art und Weise in die Umsetzung der NRP einbezogen. Institutionalisiert geschieht dies bspw. in den Kantonen Luzern, Schwyz, St. Gallen, in denen Organisationen aus Wirtschafts-/Standortförderung oder Tourismus Funktionen des Regionalmanagements übernehmen. Im Kanton Uri nimmt grundsätzlich der Kanton das Regionalmanagement wahr, vergibt aber für einzelne Aufgaben, die eine spezifische Zielgruppe betreffen, Mandate an Partner. Der Kanton Appenzell Innerhoden bindet Vertreter aus dem Privatsektor über eine kantonale Lenkungsgruppe Neue Regionalpolitik ein, in der neben weiteren kantonalen Stellen auch die Privatwirtschaft vertreten ist. Im Oberwallis wird bei der RWO AG ebenfalls die Privatwirtschaft einbezogen, u.a. über die Eigentümerstruktur: Der Verein Wirtschaftsforum Oberwallis ist einer der Eigner der RWO AG (vgl. das entsprechende Fallbeispiel im Anhang A).

3.2.5 Top-down vs. Bottom-up bei der Projektgenerierung

Flächenmässig grosse Kantone sind tendenziell auf Unterstützung durch die Regionen angewiesen, da diese näher an den regionalen Akteuren dran sind. So gibt es im Typ C Kantone wie Bern oder Zürich, die den Regionalorganisationen bei der Initiierung von Projekten weitreichende Autonomie gewähren. Es gibt aber auch Kantone wie z.B. St. Gallen, die bereits in einer frühen Phase in die Projektentwicklung involviert sind und viel Wert auf eine gemeinsame Erarbeitung von Projekten legen.

Abbildung 3-4 zeigt, dass Kantone der Typen B und D überwiegend ein Top-down-Verständnis bei der Umsetzung der NRP haben. Bei Typ C wird das eigene Modell von gleich vielen Kantonen als top-down wie als bottom-up angesehen. Oft werden die Ansätze auch kombiniert, indem top-down zwar ein klarer Rahmen vorgegeben wird, innerhalb dessen die Regionen jedoch möglichst bottom-up agieren sollen.

Die Frage, ob ein Top-down- oder ein Bottom-up-Ansatz verfolgt werden soll, ist letztendlich auch immer ein Abwägen zwischen Effizienz und einem möglichst breiten Einbezug von Akteuren.

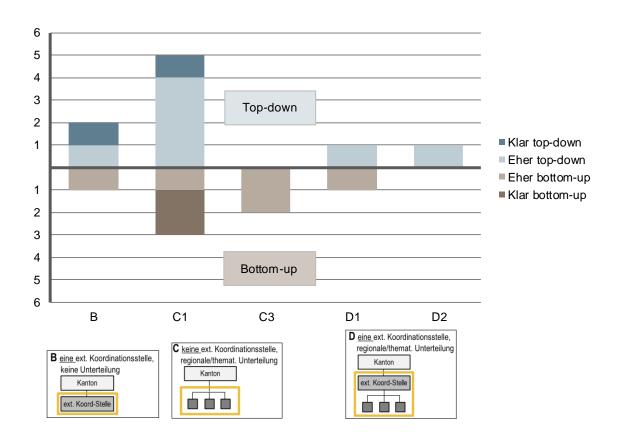


Abbildung 3-4: Einschätzung der Kantone zum gewählten Ansatz (Anzahl Kantone)
Gliederung nach Typ gemäss Abschnitt 3.1; keine Antwort zu Typ C2

3.2.6 Regionale Entwicklungsstrategien (RES)

Die meisten Kantone fördern die Erarbeitung von regionalen Entwicklungsstrategien (RES). Fünf Kantone fordern oder forderten eine solche Strategie von ihren REO ein (BE, GR, SZ, VD, VS).²⁰ In anderen Kantonen erarbeiten die REO regionale Entwicklungsstrategien auf freiwilliger Basis (FR, LU, SG, TI).

Je nach Kanton laufen diese Strategien unter unterschiedlichen Namen (vgl. auch Anhang B): Im Kanton Bern sind es bspw. die regionalen Förderprogramme, die für die REO Pflicht sind und deren Erarbeitung der Kanton mit einem finanziellen Beitrag unterstützt. Diese werden zudem mit den Regionalen Gesamtverkehrs- und Siedlungskonzepten (RGSK) koordiniert. In Graubünden haben die Regionen im Rahmen des Prozesses «Agenda 2030 Graubünden» regionale Standortentwicklungsstrategien erarbeitet. Im Kanton Schwyz versteht man darunter Positionierungsprozesse, die meist zielgruppenorientiert sind (z.B. regionale Tourismusstrategie). Der Kanton Luzern hat im laufenden Umsetzungsprogramm zwei REO beauftragt,

²⁰ Im Kanton Aargau – wo REO keine intermediäre Funktion in der NRP wahrnehmen – werden von den REO ebenfalls sogenannte regionale Entwicklungskonzepte eingefordert (jedoch ausserhalb der NRP).

sogenannte endogene Strategien zu erarbeiten, mit denen die REO Schwerpunkte und Prioritäten setzen sollen.

Insgesamt – d.h. über alle Kantone der Typen B, C und D – gibt die grosse Mehrheit (gut 80%) der untersuchten REO an, bereits über eine RES zu verfügen (gut zwei Drittel), bzw. dass eine RES derzeit in Erarbeitung oder geplant ist (gut ein Achtel). Die RES werden auch überwiegend als wichtig angesehen. Nur bei einem Achtel existiert keine RES und es ist auch keine geplant. Unter jenen REO, die bereits über eine RES verfügen, waren die REO in der Regel hauptverantwortlich (71%) oder massgeblich beteiligt (18%).

3.2.7 Verankerung im Gesetz vs. flexible Leistungsvereinbarungen

In einigen Kantonen sind die Regionalisierungsmodelle und die regionalen Organisationen explizit im Gesetz erwähnt, in anderen nicht. Zwei Drittel der REO geben eine starke Verankerung ihrer Organisation im kantonalen Recht an. Für den Erfolg in der NRP generell wird eine solche Verankerung ebenfalls von zwei Drittel der REO als förderlich angesehen. Zur Organisationsform der REO gibt es nur in vier Kantonen (BE, GR, NW, OW) Vorgaben.

Eine starke gesetzliche Verankerung kann viele Vorteile mit sich bringen, wie z.B. politische Legitimation, regionale Bekanntheit. Im Hinblick auf künftige Veränderungen sind Modelle ohne starke gesetzliche Verankerung der Zusammenarbeit aber anpassungsfähiger. Ein paar Kantone haben nach den Erfahrungen aus den ersten Umsetzungsprogrammen ihre Modelle angepasst. So nimmt bspw. der Kanton St. Gallen wieder eine aktivere Rolle bei der Umsetzung wahr.

Anpassungen an den kantonalen Modellen sind einfacher umsetzbar, wenn die Zusammenarbeit mit den REO alleine über Leistungsvereinbarungen geregelt wird. Dies ist bspw. im Kanton Glarus der Fall. Modelle bei denen Aufgaben der REO – in Bezug auf die NRP oder Regionalentwicklung im allgemein – im Gesetz festgeschrieben werden, können weniger flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren.

3.2.8 Anlehnung an Bezirks- und Regionsstruktur

In neun Kantonen gibt der Kanton die Perimeter der Regionen vor. Ein Unterscheidungsmerkmal bei den Modellen mit Unterteilung (Typen C und D) ist dabei, ob sich die Regionalisierung an bestehenden, administrativen Bezirks- oder Regionsstrukturen orientiert. In fünf Kantonen ist dies ganz oder teilweise der Fall (BE, FR, GR, GL, TI), in den anderen acht Kantonen nicht.

Hier sind überdies in letzter Zeit einige Anpassungsprozesse an den regionalen Strukturen zu beobachten. Oftmals findet eine Annäherung an funktionale Räume statt, welchen dann auch für die NRP und oft noch weitere regionale Aufgaben massgebend sind. Einige Beispiele:

Im Kanton Bern wird das Regionalmanagement im Prinzip in den Regionalkonferenz-Perimetern wahrgenommen. Es konnten aber (noch) nicht in allen Kantonsteilen Regionalkonferenzen realisiert werden, sondern es sind teilweise noch die seit längerem bestehenden

Planungsregionen, die z.T. einem kleineren Perimeter entsprechen (vgl. Anhang B, Steckbrief Kanton Bern).

- Graubünden orientiert sich grundsätzlich auch an den 11 politischen Regionen. Das Regionalisierungsmodell für die Umsetzung der NRP befindet sich aber noch im Aufbau. Aus Sicht des Kantons wären z.T. eine weniger starke Regionalisierung zweckmässiger (ursprünglich waren dafür 6 funktionale Räume vorgesehen). Es ist zudem nicht zwingend, dass die Regionen Aufgaben im Bereich der NRP wahrnehmen (vgl. Anhang B, Steckbrief Kanton Graubünden).
- Im Kanton Freiburg sind es die Bezirke bzw. Oberämter, die die Regionalisierung für die NRP vorgeben, mit Ausnahme der Agglomeration Fribourg.
- Der Kanton Glarus hat praktisch zeitgleich mit der Einführung der NRP eine Reform der Gemeindestruktur vollzogen. Daraus hervorgegangen sind drei Gemeinden, die je einen funktionalen Raum abdecken und daher auch für die Regionalisierung in der NRP herangezogen wurden.
- Im Kanton Neuenburg nahm bis zum letzten Umsetzungsprogramm eine externe Koordinationsstelle das Regionalmanagement wahr. Seit der aktuellen Umsetzungsperiode erfolgt dies zentral beim Kanton.

3.3 Einschätzungen

Die Antworten auf Fragen zur Einschätzung der Vor- und Nachteile kantonaler Regionalisierungsmodelle werden zusammen mit den Einschätzungen der REO im Kapitel 5 präsentiert, insbesondere im Abschnitt 5.5.

4 Regionale Organisationsmodelle

4.1 Überblick und Typologie

In den Kapiteln 4 und 5 werden die Regionalorganisationen (REO) hauptsächlich aggregiert betrachtet. In Anhang A werden die Ergebnisse anhand konkreter Fallbeispiele illustriert.

Die Erhebung hat auch bei den REO eine grosse Vielfalt bezüglich verschiedenster Merkmale gezeigt (Rechtsform, Leistungsbreite und -tiefe, Grösse, Mittelausstattung), wie die folgenden Abschnitte zeigen. Eine einfache bzw. ein- oder zweidimensionale Typologie wird daher dieser Vielfalt nicht gerecht. Die wichtigsten Merkmale sind u.E. die Leistungsbreite, die Grösse der Geschäftsstelle und das jeweilige kantonale Regionalisierungsmodell. Im Folgenden werden daher die Auswertungen wo sinnvoll nach diesen Hauptmerkmalen differenziert.

Abbildung 4-1: Typologie der REO nach Leistungsbreite²¹ und Grösse (NRP-Stellenprozent)

		Leistungsbreite					
		Nicht bekannt	Nur NRP	Klein	Mittel	Gross	Alle
Έ	0 bis 20%		2	1	3	10	16
NRP-Stellenprozent	25 bis 100 %		2	1	1	15	19
ellen	Mehr als 100%			1	3	10	14
R-St	Nicht bekannt	1		1		5	7
Ž	Alle	1	4	4	7	40	56

4.2 Rechtsform

Der privatrechtliche Verein ist mit über der Hälfte der Regionalorganisationen die am häufigsten gewählte Rechtsform. Gut ein Drittel der Organisationen sind öffentlich-rechtliche Körperschaften. Vier Organisationen sind als Aktiengesellschaften²² organisiert: Das Kompetenzzentrum für Regionalentwicklung im Oberwallis (RWO AG), die Generis AG in Schaffhausen, die Luzern Tourismus AG und die Heidiland Tourismus AG in St. Gallen.

²¹ Vgl. Definition von «klein», «mittel» und «gross» im Abschnitt 4.4, Abbildung 4-5 (Seite 26).

²² Bis 2015 war auch die IDEE SEETAL eine AG. Seit 2016 ist sie ein Gemeindeverband (vgl. Anhang A Fallbeispiele).

Die Zusammenarbeit der vier Schwyzer Trägerorganisationen von «GenialRegional Schwyz» geschieht ohne formelle Institution. Grundlage dafür bildet eine Leistungsvereinbarung zwischen den Trägerorganisationen und dem Kanton.

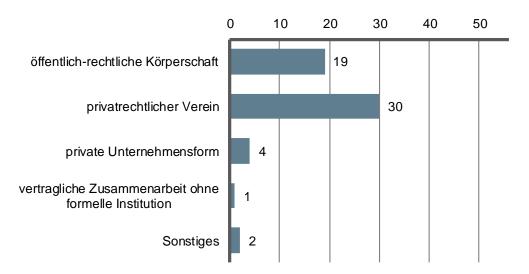


Abbildung 4-2: Verteilung der Rechtsform der REO

4.3 Einbezug der Gemeinden

In praktisch allen REO sind auch die Gemeinden vertreten, am häufigsten als Mitglieder und in der Leitung der Organisation. Bei 18 REO erteilen die Gemeinden einen Leistungsauftrag. Bei «GenialRegional Schwyz» sind die Gemeinden indirekt über die beiden regionalen Entwicklungsverbände eingebunden. Keine Vertretung der Gemeinden besteht bei der Generis AG in Schaffhausen und der Luzern Tourismus AG. Ein Beispiel einer engen Zusammenarbeit mit den Gemeinden, die Region Pays-d'Enhaut, wird im Anhang A vorgestellt.

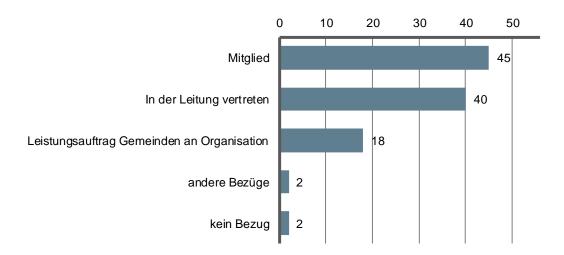


Abbildung 4-3: Beziehung der Gemeinden zur REO (Mehrfachantworten möglich; N = 53)

4.4 Leistungsbreite

Die meisten der befragten Regionalorganisationen befassen sich nicht nur mit der NRP, sondern sind als regionale Akteure bzw. Entwicklungsträger in einer Vielzahl von weiteren Sektoren tätig. Über 90% der REO sind in mindestens einem zusätzlichen Sektor aktiv. Am häufigsten sind dies Sektoren wie Raumplanung, Wirtschafts- und Standortförderung oder Tourismus, die eng mit der Regionalpolitik verknüpft sind.

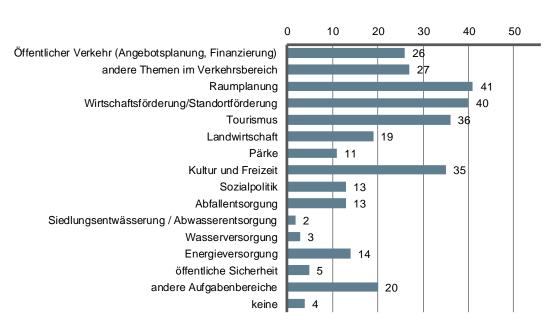


Abbildung 4-4: Anzahl Nennungen pro Leistungssektor (N = 55)

Aufgrund ihrer Angaben zur sektoralen Breite lassen sich die REO in Klassen einteilen (Abbildung 4-5). Vier Organisationen bearbeiten neben der NRP keine weiteren Sektoren (Kategorie «Nur NRP»). Bei ein bis zwei weiteren Sektoren, wird die Leistungsbreite als klein eingestuft, bei drei bis vier als mittel und bei mehr als vier zusätzlichen Sektoren als gross. Die meisten Organisationen fallen in die Kategorie mit grosser Leistungsbreite.

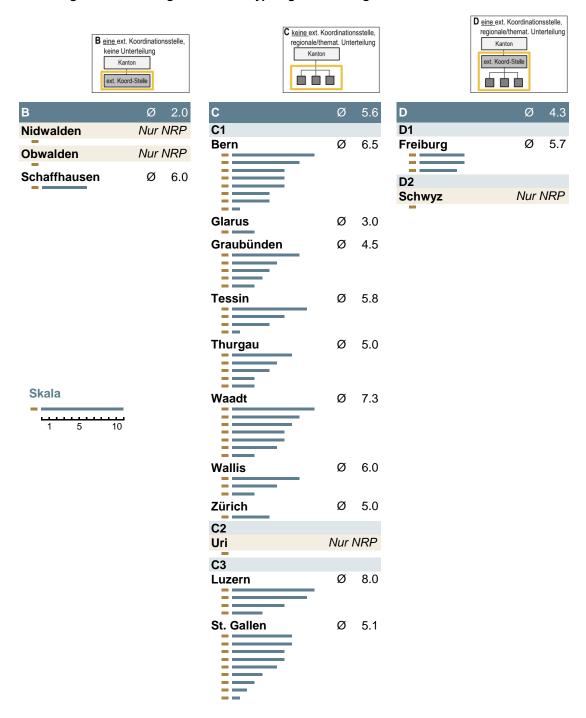
Abbildung 4-5: Klassifizierung der Regionalorganisationen nach Leistungsbreite

Leistungsbreite		Anzahl REO
Nur NRP	keine weiteren Sektoren	4
Klein	1-2 weitere Sektoren	4
Mittel	3-4 weitere Sektoren	7
Gross	mehr als 4 weitere Sektoren	40
Total		55

Hinweis: 1 REO hat keine Angaben zur Leistungsbreite gemacht.

Abbildung 4-6 zeigt, dass in den Kantonen des Typs C im Durchschnitt am meisten zusätzliche Sektoren neben der NRP bearbeitet werden. Die Abbildung verdeutlicht aber auch die grosse Heterogenität: Sowohl zwischen den Kantonen des Typs C, wie auch innerhalb der Kantone.

Abbildung 4-6: Leistungsbreite nach Typ Regionalisierungsmodell und Kanton



Lesehilfe: Dargestellt sind nur die Regionen, die diese Frage beantwortet haben. Jeder Strich entspricht einer Region. Der erste (beige) Teilstrich repräsentiert den Aufgabenbereich NRP. Die Länge des blauen Teilstrichs gibt die Anzahl zusätzlicher Aufgabenbereiche an (Maximum = 11).

4.5 Leistungstiefe

Fast allen REO kommt eine Rolle beim Initiieren von NRP-Projekten zu, seien es eigene Initiativen, das Sammeln, Bündeln und Weiterleiten von Ideen oder die Unterstützung von Initianten bei der Einreichung von Projektgesuchen. Bei den übrigen Aktivitäten gibt es grössere Unterschiede. Am wenigsten häufig begleiten REO Projekte im Sinne eines Monitorings und Controllings. Die Hälfte der REO leitet auch NRP-Projekte, eigene oder für Dritte.

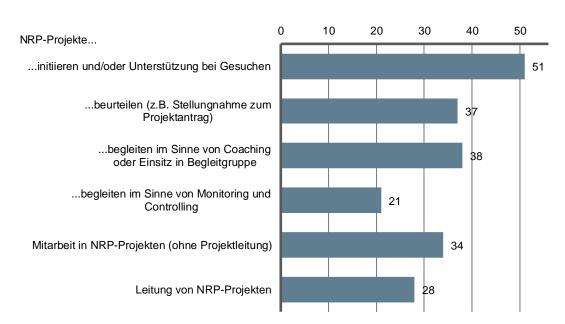


Abbildung 4-7: Anzahl Nennungen der Aktivitäten (Mehrfachantworten möglich; N = 54)

Eine Klassierung der REO lässt sich auch anhand der wahrgenommenen Aufgaben erstellen (Abbildung 4-8). Hauptkriterium für die Einteilung der REO ist dabei die Anzahl Aktivitäten.²³ Eine kleine Leistungstiefe mit ein bis zwei Aktivitäten findet sich demnach bei 12 REO. Bei den meisten REO ist die Leistungstiefe Mittel (23) oder gross (19).

Abbildung 4-8: Klassifizierung der Regionalorganisationen nach Leistungstiefe

Leistungstiefe	Anzahl Aktivitäten	Anzahl REO
Klein	1-2	12
Mittel	3-4	23
Gross	5-6	19
Total		54

Hinweis: 2 REO haben keine Angaben zur Leistungstiefe gemacht.

-

²³ Eine Einteilung entlang der «Tiefe» des Aufgabenportfolios (z.B. Klasse 1 «Initiieren», Klasse 2 «Initiieren und Beurteilen», usw.) hat sich aufgrund der vielen Kombinationsmöglichkeiten unterschiedlicher Aktivitäten als zu unübersichtlich und nicht als zielführend erwiesen (z.B. «nur Initiieren und Leiten» oder «Initiieren, Begleiten und Leiten, aber ohne Beurteilen», etc.).

Zwei Aktivitäten sind bezüglich Leistungstiefe besonders hervorzuheben: Die Beurteilung und die Leitung von NRP-Projekten:

- Die Beurteilung steht ganz am Anfang und gibt den REO die Möglichkeit, bei der Auswahl von Projekten Stellung zu nehmen und jene Projekte hervorzuheben, die aus ihrer Sicht wertvoll sind. Wie die Abbildung 4-7 zeigt, übernehmen 37 von 54 antwortenden REO Aufgaben bei der Beurteilung.
- Mit der Leitung von Projekten übernehmen die REO grössere Verantwortung und können Projekte unter Umständen stärker mitprägen. 28 von 54 antwortenden REO übernehmen Leitungsfunktionen in Projekten.

Bei den Auswertungen (insb. Kapitel 5) wurde geprüft, ob die Aktivitäten «beurteilen» und «leiten» einen Einfluss auf die Einschätzungen der REO zeigen, was nur bei wenigen Fragen der Fall war. Die Typologie nach Leistungstiefe konzentriert sich daher auf die Anzahl der Aktivitäten (Abbildung 4-8).

4.6 Grösse

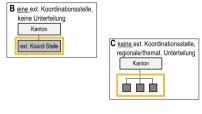
Insgesamt verfügen die REO durchschnittlich über rund 300 Stellenprozent in der Geschäftsstelle. Mit fast 100 Stellenprozent wird rund ein Drittel dieser Stellenprozente für die Umsetzung der NRP eingesetzt. Nach Typen betrachtet zeigen sich folgende Unterschiede:

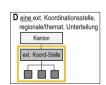
- REO der Typen B und D2 verfügen im Durchschnitt über eher wenig Stellenprozente, dafür sind diese fast ausschliesslich der NRP gewidmet (NW, OW, SH).
- REO des Typs C1 weisen deutlich grössere Geschäftsstellen und die höchsten NRP-Anteile auf (der Durchschnitt liegt bei über 120 Stellenprozent).
- Bei der REO des Typs C2 handelt es sich um den Urner Gemeindeverband. Das Mandat entspricht ungefähr einem 15-Prozent-Pensum (zum Total der Stellenprozente liegen keine Angaben vor).
- Der sehr hohe Durchschnitt beim Total der Stellenprozente in Typ C3 erklärt sich durch die Tourismusdestinationen im Kanton St. Gallen (separat betrachtet weisen diese einen Durchschnitt von rund 980 Stellenprozent auf, wovon nur ein kleiner Teil für die NRP ist).²⁴
 Ohne Tourismusdestinationen lägen die durchschnittlichen Stellenprozente bei total 217 und 43 davon für die NRP.

²⁴ Teilweise wurde angegeben, dass für die NRP nicht explizit Stellenprozente reserviert werden, sondern die übernommenen Funktionen des Regionalmanagements im Rahmen der üblichen Geschäftstätigkeit erledigt werden.

Abbildung 4-9: Mittelwert Grösse der Geschäftsstelle und Anteil NRP nach Typ

Тур	Total Stellenprozent	davon NRP
В	48	42
C1	284	124
C2	-	15
C3	453	28
D1	197	67
D2	40	40
Alle	302	94
N =	54	49





Das gleiche Bild wie bei den Typen B und D2 zeigt sich nach Leistungsbreite betrachtet bei jenen REO, die sich nur auf die NRP spezialisieren: Eher wenig Stellenprozent, dafür naturgemäss fast ausschliesslich der NRP gewidmet (Abbildung 4-10).

Auffällig ist, dass mit zunehmender Leistungsbreite, von klein zu gross, eine Abnahme der durchschnittlichen Stellenprozente (Total) aufzutreten scheint. Verantwortlich dafür sind aber hauptsächlich die St. Galler Tourismusdestinationen (zwei mit kleiner, und je eine mit mittlerer bzw. grosser Leistungsbreite). Ohne diese würde der Durchschnitt bei den REO mit kleiner Leistungsbreite 210 Stellenprozent (Total) betragen, bei jenen mit mittlerer und grosser 277 bzw. 262 Stellenprozent.

Die Grösse der Geschäftsstelle scheint also nicht direkt bzw. nicht systematisch von der Anzahl bearbeiteter Sektoren (Leistungsbreite) abzuhängen. Aufgrund der tiefen Fallzahlen ist aber keine belastbare Aussage möglich.

Abbildung 4-10: Mittelwert Grösse der Geschäftsstelle und Anteil NRP nach Leistungsbreite

Leistungsbreite	Total Stellenprozent	davon NRP
Nur NRP	28	25
Klein	463	87
Mittel	367	109
Gross	295	99
Alle	302	94
N =	54	49

4.7 Finanzierung

In den meisten Kantonen (13 von 15 mit REO) erhalten die REO gemäss Kantonsinterviews Betriebsbeiträge, meist auch Projektbeiträge und in vielen Fällen weitere Kantonsbeiträge. Darüber hinaus finanzieren sie sich fast durchwegs auch über Mitgliederbeiträge.

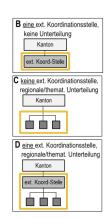
Erwähnt sei, dass gemäss NRP-Vorgabe des SECO maximal 20 % der A-fonds-perdu-Beiträge eines kantonalen Programms für die Finanzierung von REO eingesetzt werden dürfen. Dieser Wert gilt unabhängig von der Anzahl REO eines Kantons.

Bei der Finanzierung zeigt sich grundsätzlich ein ähnliches Bild wie bei der Grösse der Geschäftsstellen. Insgesamt entspricht der Anteil NRP rund 15%.

Die Typen B und D2 weisen einen vergleichsweise tiefen Gesamtertrag aus, dafür aber einen hohen Anteil NRP (knapp 80% bei Typ B und insb. bei Typ D2 mit 100%). Die hohen Gesamterträge beim Typ C1 erklären sich durch die Bündner Regionen mit Budgets bis zu 10 Mio. CHF und sehr kleinem Anteil NRP. Ohne GR würde der Durchschnitt bei rund 1.1 Mio. CHF liegen. Beim Typ C3 erklärt sich der hohe durchschnittliche Gesamtertrag durch die St. Galler Tourismusdestinationen. Ohne diese würde der Schnitt bei knapp 1 Mio. CHF liegen. Auch der sehr tiefe durchschnittliche Anteil NRP-Mittel ist mit den Tourismusdestinationen verbunden.

Abbildung 4-11: Mittelwert Gesamtertrag und Anteil NRP nach Typ, in 1'000 CHF (Betriebs- und Projektbeiträge, Budget 2017)

Тур	Gesamtertrag (1'000	davon NRP-Mittel	Anteil NRP-Mittel
	CHF)	(1'000 CHF)	in %
В	131	104	79%
C1	1'575	299	19%
C2	-	-	-
C3	1'480	61	4%
D1	571	20	4%
D2	220	220	100%
Alle	1'391	209	15%
N =	48	43	



Nach Leistungsbreite betrachtet entspricht der Anteil NRP-Mittel bei den REO mit mittlerer und grosser Breite ungefähr dem Durchschnitt. Jene mit kleiner Leistungsbreite weisen einen sehr kleinen Anteil NRP aus, was an den zwei Tourismusdestinationen liegt. Ohne Tourismusdestinationen würde der durchschnittliche Gesamtertrag rund 470 KCHF betragen und der Anteil NRP läge mit rund 115 KCHF bei rund einem Viertel. Somit wäre (unter Ausschluss der Tourismusdestinationen) in der Tendenz mit zunehmender Leistungsbreite eine Zunahme des Gesamtertrags und eine Abnahme des Anteils NRP-Mittel zu beobachten – was angesichts der Übernahme von Aufgaben in weiteren Sektoren (mit separater Finanzierung) plausibel ist.

Abbildung 4-12: Mittelwert Gesamtertrag und Anteil NRP nach Leistungsbreite, in 1'000 CHF (Betriebs- und Projektbeiträge, Budget 2017)

Leistungsbreite	Gesamtertrag (1'000 CHF)	davon NRP-Mittel (1'000 CHF)	Anteil NRP-Mittel in %
Nur NRP	121	110	91%
Klein	1'335	57	4%
Mittel	858	148	17%
Gross	1'620	252	16%
Alle	1'391	209	15%
N =	48	43	·

5 Einschätzungen: Vor- und Nachteile, Erfolgsfaktoren

Im Folgenden werden die Antworten zu den Einschätzungsfragen dargestellt, wobei i.d.R. sowohl die Kantone wie auch die Regionalorganisationen (REO) zu den gleichen Themen befragt wurden.

5.1 Leistungsbreite

Bezüglich Leistungsbreite von REO können stark vereinfacht zwei Strategien verfolgt werden:

- Strategie «Spezialisierung»: Möglichst starke Spezialisierung und Beschränkung auf die NRP
- Strategie «Breite»: Möglichst grosse Themen- und Leistungsbreite, also die Abdeckung verschiedener Aufgabenbereiche wie Verkehr, Tourismus, Wirtschaftsförderung usw. durch die REO.

Wie die folgenden Abschnitte zeigen, sehen die Kantone je rund zur Hälfte eine der beiden Strategien als erfolgsfördernder an. Bei den Regionen wird mehrheitlich eine breite, sektorübergreifende Ausrichtung befürwortet. Diese Sichtweise nimmt mit zunehmender Leistungsbreite der befragten REO zu.

a) Einschätzung Kantone

Abbildung 5-1 zeigt ein insgesamt ausgeglichenes Bild: Die Kantone vom Typ A wurden nicht befragt, weil sie keine subregionalen oder externen Stellen haben, auf die man die Frage beziehen kann. Unter den verbleibenden 14 Kantonen²⁵ gibt es unterschiedliche Ansichten: Die Hälfte sieht Strategie «Spezialisierung» als erfolgsversprechender für die NRP (sieben Kantone). Sechs Kantone sehen Strategie «Breite» als gewinnbringender, ein Kanton schätzt beide Strategien als gleich gut ein.

Etwas differenzierter sieht das Bild aus, wenn man die Kantone nach Typen betrachtet. Die geringe Anzahl Kantone pro Typ erschwert aber eine fundierte Tendenzaussage.

²⁵ In der Abbildung nicht enthalten ist der Kanton Graubünden. Aus seiner Sicht ist im Hinblick auf die Finanzierung einer Regionalentwicklerin oder eines Regionalentwicklers die Strategie «Spezialisierung» zu verfolgen. Da Regionalentwickler aber breit aufgestellt und vernetzt sein müssen, wäre aus Sicht der Regionen Strategie «Breite» zu verfolgen. Ebenfalls nicht in der Abbildung ist der Kanton Uri, bei dem diese Frage aufgrund der speziellen Situation

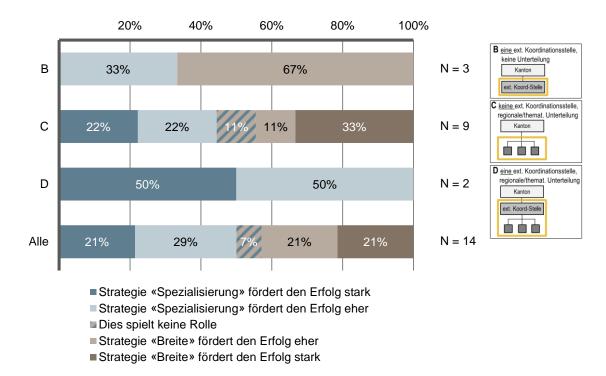


Abbildung 5-1: Einschätzung der Kantone zu den beiden Strategien «Spezialisierung» und «Breite» nach Typ

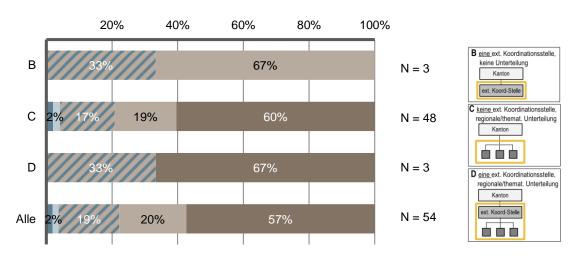
b) Einschätzung REO

Im Gegensatz zu den Einschätzungen der Kantone wird Strategie «Breite» (grosse Themenund Leistungsbreite) von den meisten Regionen als erfolgsversprechender eingestuft (Abbildung 5-2). Insgesamt vertreten rund 77% der Regionalorganisationen die Ansicht, dass mit Strategie «Breite» der Erfolg in der NRP eher (20%) oder stark gefördert (57%) wird. Für 19% sind beide Strategien gleichwertig. Die Strategie «Spezialisierung» wird nur von zwei REO als gewinnbringender gewertet.

Interessant ist der Gegensatz beim Typ D (subkantonale Einteilung und Koordinationsstelle): Hier sehen die Kantone (FR und SZ) die Spezialisierungsstrategie für den Erfolg im Vordergrund, während die REO zu Strategie «Breite» (grosse Leistungsbreite) tendieren.

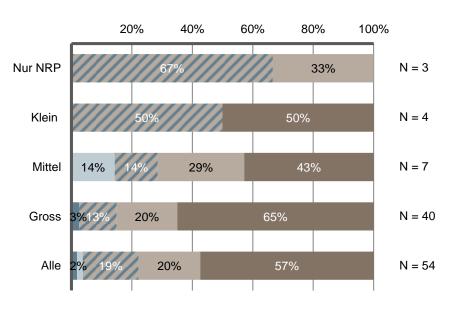
Ebenfalls interessant ist die Unterscheidung nach Leistungsbreite der REO (Abbildung 5-3): Bei den REO mit geringer Leistungsbreite (erste beiden Balken bzw. Kategorien, die nur in der NRP oder noch maximal zwei weiteren Sektoren tätig sind), also bei den eher spezialisierten REO, befürwortet keine eine Spezialisierungsstrategie. Hingegen gibt es drei von sieben, die eine breite Strategie besser fänden. Eine knappe Mehrheit findet, dies spiele keine Rolle. Mit zunehmender Leistungsbreite zeigt sich eine stärkere Tendenz der REO, diese Breite auch als überlegene Strategie zu werten.

Abbildung 5-2: Einschätzung der REO zu den beiden Strategien «Spezialisierung» und «Breite» nach Typ



- Strategie «Spezialisierung» fördert den Erfolg stark
- Strategie «Spezialisierung» fördert den Erfolg eher
- Dies spielt keine Rolle
- ■Strategie «Breite» fördert den Erfolg eher
- Strategie «Breite» fördert den Erfolg stark

Abbildung 5-3: Einschätzung der REO zu den beiden Strategien «Spezialisierung» und «Breite» nach Leistungsbreite



- Strategie «Spezialisierung» fördert den Erfolg stark
- Strategie «Spezialisierung» fördert den Erfolg eher
- Dies spielt keine Rolle
- Strategie «Breite» fördert den Erfolg eher
- Strategie «Breite» fördert den Erfolg stark

5.2 Leistungstiefe

Das Initiieren von NRP-Projekten bzw. die Unterstützung von Antragstellern bei Gesuchen wird von den allermeisten REO als wichtigste Aktivität eingestuft. Am wenigsten Bedeutung wird der Begleitung im Sinne von Monitoring und Controlling beigemessen. Diese Einschätzung widerspiegelt in etwa die Aktivitäten, die die REO effektiv wahrnehmen (vgl. Abschnitt 4.5). Das bedeutet, dass die Aufgaben bzw. die Leistungstiefe aus Sicht der REO in der Regel zweckmässig festgelegt sind.

20% 40% 60% 80% 100% NRP-Projekte... ...initiieren und/oder Unterstützung bei 60% 35% 6% N = 52Gesuchen ...beurteilen (z.B. Stellungnahme zum 28% 38% 28% N = 50Projektantrag) ...begleiten im Sinne von Coaching 55% 12% 6% N = 49oder Einsitz in Begleitgruppe ...begleiten im Sinne von Monitoring und 17% 34% 32% N = 4717% Controlling N = 48Mitarbeit (ohne Projektleitung) 50% 19% 13% N = 42Leitung von NRP-Projekten 19% 55% 12% eher tief ■ hoch eher hoch ■ tief

Abbildung 5-4: Einschätzung der REO zu Wichtigkeit von Aktivitäten für den Erfolg in der NRP

Abbildung 5-5 zeigt die Einschätzungen differenziert nach der Frage, ob die REO die jeweilige Aktivität wahrnimmt oder nicht. Obwohl die unterschiedlichen Fallzahlen die Interpretation erschweren, lässt sich insgesamt feststellen, dass diejenigen REO, die eine Aktivität nicht wahrnehmen, diese tendenziell auch als weniger wichtig einstufen.

REO, die die Aktivität wahrnehmen REO, die die Aktivität nicht wahrnehmen NRP-Projekte... 20% 40% 60% 80% 100% 20% 40% 60% 80% 100% ...initiieren und/oder Unterstützung bei 35% 25% 50% N = 48N = 4Gesuchen ...beurteilen (z.B. Stellungnahme zum 41% 18% 31% 50% N = 34N = 16Projektantrag) ...begleiten im Sinne von Coaching 37% N = 3550% N = 1457% 36% oder Einsitz in Begleitgruppe ...begleiten im Sinne von Monitoring 6%6% N = 18N = 2921% 48% 56% und Controlling N = 30N = 18Mitarbeit (ohne Projektleitung) 17% 33% 22% 60% N = 18N = 24Leitung von NRP-Projekten 63% 8%8% 44% 17% 22% ■ hoch ■ eher hoch ■ eher tief ■ tief ■ hoch ■ eher hoch ■ eher tief ■ tief

Abbildung 5-5: Einschätzung der REO zu Wichtigkeit von Aktivitäten für den Erfolg in der NRP

5.3 Finanzierung

Drei Viertel der REO schätzen ihre Finanzierung als ausreichend ein, wobei ein guter Drittel diese nur als knapp ausreichend betrachtet (Abbildung 5-6). Bei gut einem Fünftel der REO reicht die Finanzierung aus Sicht der Organisation nicht aus, bei drei REO bei weitem nicht. Von den 12 REO mit nicht ausreichender Finanzierung sind 10 dem Typ C zugordnet, zwei dem Typ D. Bei Typ B gab keine der drei REO eine ungenügende Finanzierung an.

Nach Leistungsbreite betrachtet ist die Finanzierung unter den vier REO mit Spezialisierung auf die NRP ausreichend (Abbildung 5-7). Bei weitem nicht ausreichend wird die Finanzierung von drei REO mit grosser Leistungsbreite eingeschätzt.

Abbildung 5-6: Einschätzung der REO zur eigenen Finanzierung nach Typ

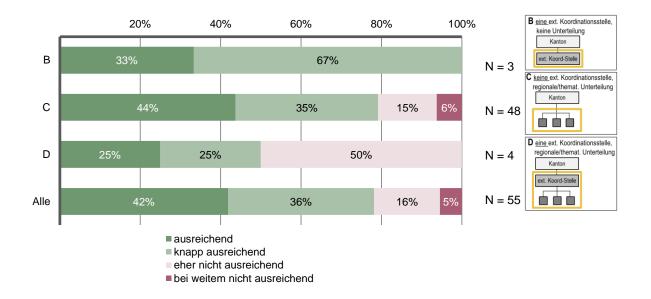
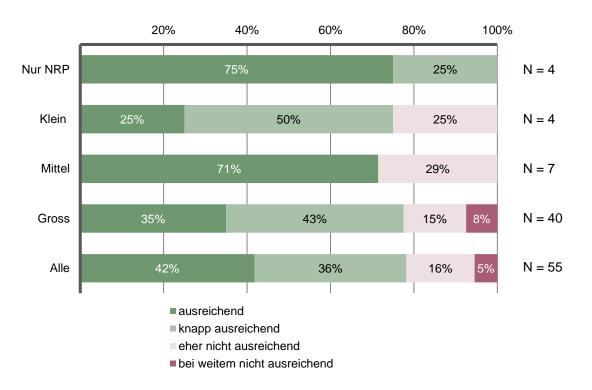


Abbildung 5-7: Einschätzung der REO zur eigenen Finanzierung nach Leistungsbreite



Die Differenzierung nach Leistungstiefe zeigt, dass REO mit grosser Leistungstiefe die Finanzierung eher kritischer betrachten: Der Anteil der REO, die die eigene Finanzierung als «ausreichend» einstufen, nimmt mit zunehmender Leistungstiefe ab. Während er bei den REO mit kleiner Leistungstiefe (1-2 Aktivitäten) gut zwei Drittel beträgt, ist der Anteil bei jenen mit mittlerer und grosser Leistungstiefe (3-4 bzw. 5-6 Aktivitäten) mit rund 43% und 26% deutlich tiefer (Abbildung 5-8). Zwar schätzen weitere 42% der REO mit grosser Leistungstiefe ihre Finanzierung als «knapp ausreichend» ein, aber die kritischere Beurteilung dieser Gruppe zeigt sich dennoch auch im hohen Anteil von Antworten mit «eher nicht ausreichend» und «bei weitem nicht ausreichend».

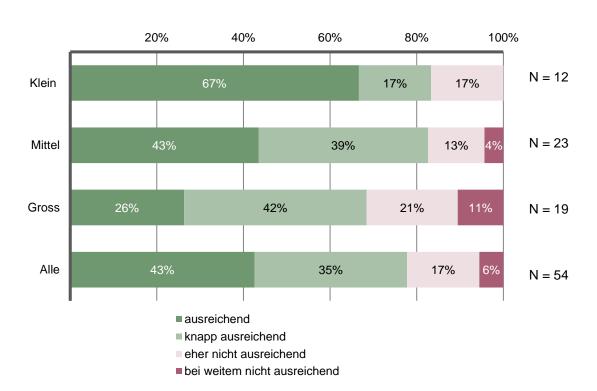


Abbildung 5-8: Einschätzung der REO zur eigenen Finanzierung nach Leistungstiefe

Die Tatsache, dass nach Leistungsbreite sowie -tiefe die «grossen» REO weniger häufig eine ausreichende Finanzierung angeben, könnte ein Indiz dafür sein, dass einer Übernahme zusätzlicher Aufgaben und Aktivitäten nicht immer eine entsprechende Ausweitung der Finanzierung gegenübersteht. Die meisten REO sind von ihren Mitglieds-Gemeinden getragen (vgl. Kapitel 4.3). I.d.R. werden den REO sowohl von den Kantonen wie auch von den Gemeinden Aufträge erteilt. Am Workshop wurde auch eine Diskrepanz festgestellt, zwischen den Erwartungen bzw. Aufträgen der Gemeinden an die REO und der Bereitschaft, diese auch mitzufinanzieren.

Über 90% der REO sind der Meinung, dass eine ausreichende Finanzierung für den Erfolg in der NRP wichtig ist (d.h. viel bzw. eher zum Erfolg beiträgt). Nur vier REO messen einer ausreichenden Finanzierung eine untergeordnete Rolle für den Erfolg in der NRP bei.

Aus den Zusatzbemerkungen geht hervor, dass v.a. projektbezogen eine ausreichende Finanzierung entscheidend ist. Bei ungenügenden Beiträgen aus der NRP können Projekte z.T. nicht realisiert werden oder müssen zurückgestellt werden. Wo sich REO auch über Mitgliederbeiträge finanzieren, übernehmen teilweise Mitgliedsgemeinden die Restfinanzierung. Bezüglich Betriebsbeiträgen ist eine gewisse Grundfinanzierung zwar erforderlich, um den Betrieb der Geschäftsstelle und eine längerfristige Planung sicherzustellen. Eine fixe, hohe Finanzierung wird aber z.T. auch als hinderlich eingestuft. Sinnvoller sei eine Finanzierung über Projekte. Bei einer hohen Grundfinanzierung bestehen u.U. weniger Anreize, Projekte zu generieren.

Diese Einschätzung wird auch unter den Kantonen vertreten: Drei Kantone geben an, dass höhere Beiträge die Wirkung und Effizienz der REO erhöhen könnten. Beiträge sollten aber vermehrt projektbezogen ausgerichtet werden. Dazu gab es am Workshop aber auch gegenteilige Meinungen. Auf Seiten der REO wurde die ebenso grosse Bedeutung einer ausreichenden Grundfinanzierung hervorgehoben. Diese sei wichtig, damit keine falschen Anreize entstehen und sich REO auf die (oft nicht finanzierbare) Generierung von Projekten und nicht von Finanzmitteln konzentrieren können.

5.4 Perimeter

Die grosse Mehrheit der Organisationen schätzt den eigenen Perimeter als zweckmässig ein. Rund 15% erachten den Perimeter als zu klein. Dabei handelt es sich ausschliesslich um REO mit grosser Leistungsbreite, sieben des Typ C und eine des Typ D (nicht dargestellt).

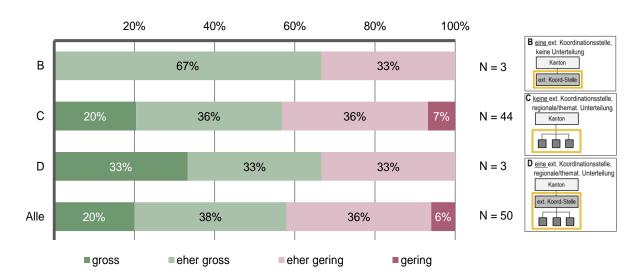


Abbildung 5-9: Einschätzung REO generell zur Wichtigkeit eines zweckmässigen Perimeters

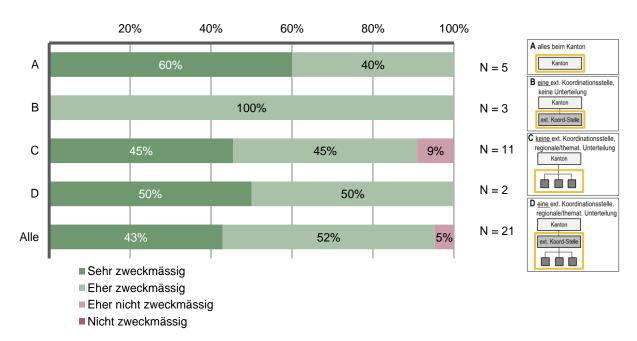
Für die Mehrheit der REO ist ein zweckmässiger Perimeter wichtig, aber immerhin rund 42% der REO schätzen dessen Bedeutung als gering oder eher gering ein (Abbildung 5-9). Eine REO kommentiert dies so, dass ausreichende Ressourcen und die Akzeptanz der REO wichtigere Faktoren seien.

5.5 Kantonales «Regionalisierungsmodell»

a) Einschätzung Kantone

Überwiegend halten die Kantone ihr Modell für sehr oder zumindest eher zweckmässig. Der Einbezug der Wirtschaft und des Tourismus wird von Kantonen mit einem entsprechenden Modell als Stärke angesehen, der Knowhow-Transfer und den Aufbau zusätzlicher Kompetenzen ermöglicht.

Abbildung 5-10: Einschätzung der Kantone zur Zweckmässigkeit des jeweils eigenen Regionalisierungsmodells



Die in den Interviews genannten Stärken und Schwächen beziehen sich natürlich jeweils auf das gewählte Modell und können daher beschränkt verallgemeinert werden. Häufig genannte Vorteile sind:

- Lokale Verankerung und breite Abstützung in der Region
- Effizienter Mitteleinsatz (Typ A) bzw. Bündelung der Ressourcen (Typ D)

- Nutzung von Synergien zu anderen kantonalen Sektoralpolitiken, wie z.B. Standortförderung (v.a. Typ A)
- · Einbezug des Privatsektors und Knowhow-Transfer

Häufig genannte Nachteile sind:

- Weniger Nähe zu Regionen (Typ A)
- Komplexität (Typ C)

b) Einschätzung REO

Auch die Regionen sehen das Regionalisierungsmodell in ihrem jeweiligen Kanton überwiegend positiv: Die Mehrheit der REO, welche diese Frage beantwortet haben, schätzen das kantonale Regionalisierungsmodell als sehr gut (24%) oder gut (47%) ein (Abbildung 5-11). Unter den REO Typ D stuft eine von drei REO das Modell nur als genügend ein. Drei REO des Typ C erachten das Modell in ihrem Kanton als ungenügend.

Abbildung 5-11: Einschätzung der REO zum kantonalen Regionalisierungsmodell nach Typ

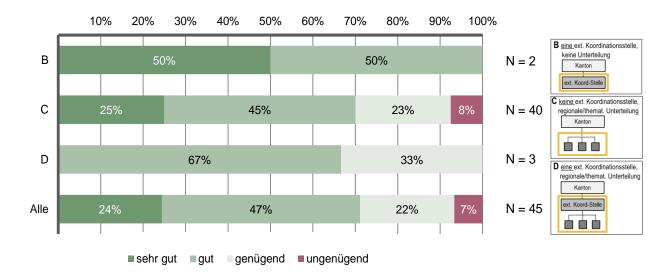


Abbildung 5-12 zeigt, dass die REO mit *grosser* Leistungsbreite den höchsten Anteil positiver Bewertungen aufweisen (rund 77% sehr gut oder gut). Unter ihnen finden sich aber auch jene, die mit ihrem kantonalen Modell unzufrieden sind und es als ungenügend einstufen (9%). Rund 15% erachten das Modell als genügend. Zwei von fünf REO mit *mittlerer* Leistungsbreite stufen das Modell in ihrem Kanton als bloss genügend ein. Bei den REO mit *kleiner* Leistungsbreite sind es zwei von drei. Anders sieht es bei den REO aus, die sich *nur mit der NRP* befassen: Zwei von drei REO stufen das Modell als sehr gut ein.

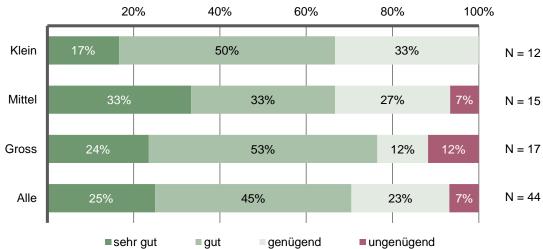
10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100% N = 3Nur NRP 67% 33% N = 3Klein 33% 67% 20% 40% N = 5Mittel 40% 24% 53% 9% Gross 15% N = 34Alle 24% 47% 22% N = 45

Abbildung 5-12: Einschätzung der REO zum kantonalen Regionalisierungsmodell nach Leistungsbreite

Ein sehr ähnliches Bild zeigt sich bei der Betrachtung nach Leistungstiefe (Abbildung 5-13). REO mit *grosser* Leistungstiefe bewerten das kantonale Modell am häufigsten mit sehr gut oder gut. Mit 12% ungenügender Einschätzung weisen sie aber auch den höchsten Anteil unzufriedener REO aus.

■ sehr gut ■ gut ■ genügend ■ ungenügend





c) Zusammenarbeit mit Kanton (Sicht REO)

Die Zusammenarbeit mit dem Kanton funktioniert aus Sicht der Regionen grundsätzlich gut (Abbildung 5-14). Rund 85% der REO sind der Meinung, dass diese sehr gut oder gut funktioniert. Rund 13% schätzen die Zusammenarbeit nur als genügend ein.

Die REO des Typ B arbeiten tendenziell stärker mit dem Kanton zusammen. Diese enge Zusammenarbeit funktioniert sehr gut und effizient und wird gemäss einigen Kommentaren als wichtiger Faktor für den Erfolg in der NRP angesehen.

Die Auswertung nach Leistungsbreite (Abbildung 5-15) zeigt aufgrund der z.T. kleinen Fallzahlen keine belastbaren Unterschiede. Auch die Gegenüberstellung der Einschätzungen mit der Leistungstiefe zeigt keinen Zusammenhang (nicht dargestellt).

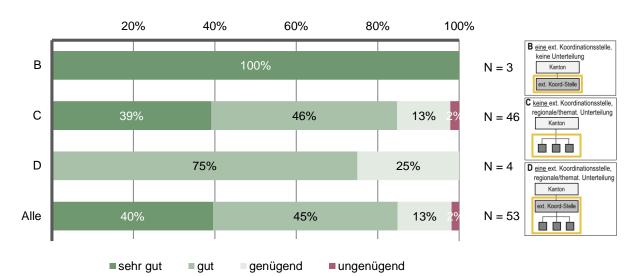


Abbildung 5-14: Einschätzung der REO zur Zusammenarbeit mit dem Kanton nach Typ

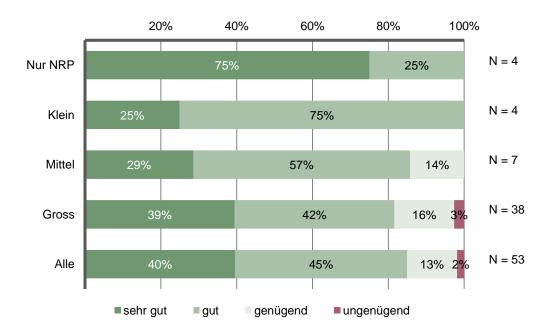


Abbildung 5-15: Einschätzung der REO zur Zusammenarbeit nach Leistungsbreite

d) Aufgaben, Kompetenzen und Vorgaben Kanton

Rund 62% der REO schätzen ihre Aufgaben und Kompetenzen in der NRP als gerade richtig ein (Abbildung 5-16), rund ein Drittel als (eher) zu wenig umfangreich und nur rund 6% als (eher) zu umfangreich.

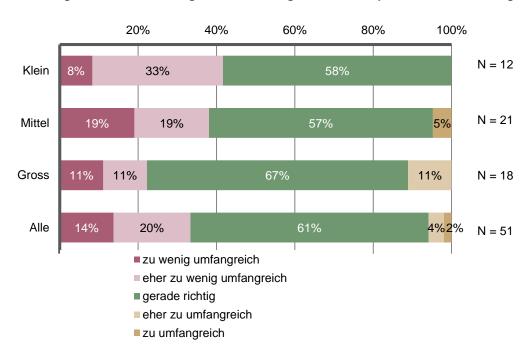
Nach Leistungstiefe betrachtet fällt auf, dass bei jenen mit geringer Tiefe eher umfangreichere Aufgaben befürwortet würden (Abbildung 5-17). Bei jenen mit mittlerer und grosser Tiefe stufen einige die Aufgaben (eher) zu umfangreich ein.

Nach Leistungsbreite betrachtet fällt auf, dass bei jenen mit geringer Breite eher umfangreichere Aufgaben befürwortet würden, allerdings bei sehr kleiner Fallzahl (daher nicht dargestellt). Eine starke Rolle der Regionen mit entsprechend umfangreichen Aufgaben und Kompetenzen trägt aus praktisch einhelliger Sicht der REO generell viel (56%) oder eher (43%) zum Erfolg in der NRP bei (nicht grafisch dargestellt).

20% 40% 60% 80% 100% B eine ext. Koordinationsstelle, keine Unterteilung N = 3В 67% 33% ext. Koord-Stelle C keine ext. Koordinationsstelle, gionale/themat. Unterteilung Kanton С 15% 61% 2%2% N = 4620% D eine ext. Koordinationsstelle, N = 3D 67% 33% regionale/themat. Unterteilung Kanton ext. Koord-Stelle 13% 19% 4%2% N = 52Alle ■ zu wenig umfangreich eher zu wenig umfangreich ■ gerade richtig eher zu umfangreich zu umfangreich

Abbildung 5-16: Einschätzung der REO zu Aufgaben und Kompetenzen nach Typ





Die Vorgaben der Kantone werden von den meisten REO als zweckmässig angesehen (Abbildung 5-18).

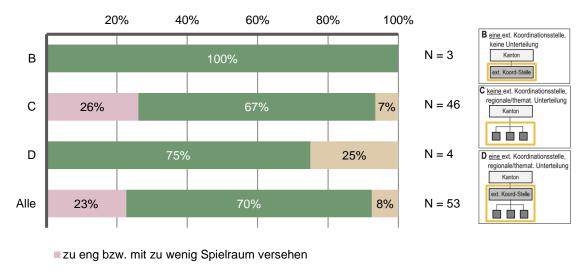


Abbildung 5-18: Einschätzung der REO zu den Vorgaben des Kantons nach Typ

- zweckmässig bzw. mit angemessenem Spielraum versehen
- zu offen bzw. zu wenig präzis

5.6 Gesamtbeurteilung / Selbsteinschätzung REO

5.6.1 Gesamtbeurteilung der kantonalen NRP durch die Kantone

Die Umsetzung der NRP im eigenen Kanton wird von allen Kantonen mit gut bis sehr gut eingestuft. Die Rolle der REO für diesen Erfolg wird von der grossen Mehrheit der Kantone als sehr bzw. eher wichtig erachtet. Nur zwei Kantone sehen die Rolle der REO als eher nicht wichtig.

5.6.2 Leistung der REO

Die Einschätzung der Leistung der REO bezieht sich auf die Ziele der NRP und darauf, ob die REO viele und – im Sinne der NRP-Ziele – gute Projekte generieren.

a) Einschätzung Kantone

Die grosse Mehrheit der Kantone stuft die Leistung der REO als gut ein (Abbildung 5-19). Zwei Kantone beurteilen die Leistung als sehr gut und zwei nur als genügend. Ob eine gute Leistung erbracht wird, hängt letzten Endes aber gemäss den Interviewaussagen auch stark von Personen ab (Akzeptanz, lokale Verankerung, regionale Vernetzung).

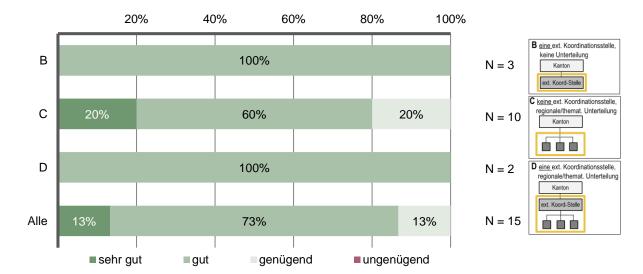


Abbildung 5-19: Einschätzung der Kantone zur Leistung der REO im eigenen Kanton

Die in den Interviews genannten Stärken und Schwächen der REO beziehen sich natürlich jeweils auf die REO im eigenen Kanton und können daher beschränkt verallgemeinert werden. Häufig genannte Vorteile sind:

- Lokale Verankerung, regionale Vernetzung und Nähe zu Projektträgern
- Thematische Breite
- Einbindung von Akteuren

Ein häufig genannter Nachteil sind fehlende personelle Ressourcen.

b) Selbsteinschätzung der REO

Knapp die Hälfte der antwortenden REO schätzen ihre Leistung in der NRP als gut ein, rund 10% als sehr gut (Abbildung 5-20). Als bloss genügend wird die eigene Leistung von rund einem Viertel eingeschätzt. Rund 18% schätzen ihre Leistung gar als ungenügend ein. Davon sind über die Hälfte REO aus dem Kanton St. Gallen (Typ C3). Unter den REO des Typ D schätzen zwei von vier REO die eigene Leistung als ungenügend ein, die anderen zwei dagegen positiv. Überwiegend positiv bewerten die REO des Typ B ihre eigene Leistung.

Die kritischen Selbsteinschätzungen der REO stimmen teilweise mit den Kantonsmeinungen überein, wenn man beachtet, dass die Kantone in den Interviews oftmals nicht alle «ihre» REO als gleich gut eingestuft haben und als Antwortkategorie eine Durchschnittseinschätzung gewählt haben. Dass innerhalb der Kantone klare Unterschiede bezüglich Leistungsqualität der REO wahrgenommen werden, bestätigte auch der Workshop.

Im Kanton St. Gallen dagegen schätzen von neun REO nur zwei ihre Leistung als genügend und fünf gar als ungenügend ein, während der Kanton die Leistung der REO als gut wertet. Aus den Zusatzbemerkungen geht hervor, dass eine bessere Zusammenarbeit in Bezug auf die NRP gewünscht wird. Z.T. erklärt sich die negative Einschätzung aber auch dadurch, dass

die Schwerpunkte der REO in anderen Bereichen liegen und die NRP nur eine untergeordnete Bedeutung spielt.

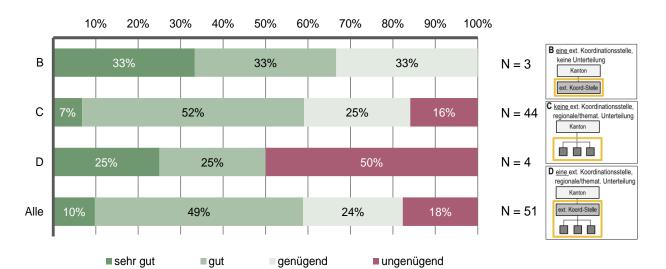


Abbildung 5-20: Einschätzung der REO zur eigenen Leistung nach Typ

REO mit klarem Fokus auf die NRP oder mit kleiner sektoraler Breite schätzen ihre Leistung deutlich positiver ein, als jene mit mittlerer bis grosser Breite (Abbildung 5-21). Wegen der kleinen Fallzahl ist jedoch keine belastbare Interpretation möglich. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, dass von den REO mit sehr grosser Leistungsbreite (10 und mehr Sektoren) vier von fünf die eigene Leistung als sehr gut oder gut einschätzen und eine als genügend (nicht separat dargestellt).

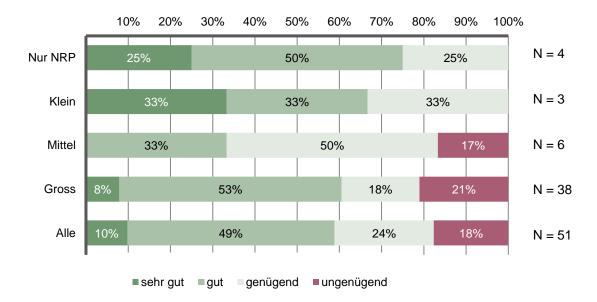


Abbildung 5-21: Einschätzung der REO zur eigenen Leistung nach Leistungsbreite

Kein Zusammenhang zeigt die Gegenüberstellung mit der Leistungstiefe im Sinne der Anzahl wahrgenommener Aktivitäten (nicht dargestellt). Interessant ist jedoch, dass das «Beurteilen» (von Projekten) zu einer positiveren Einschätzung führt: Unter jenen REO, die auch in die Beurteilung von NRP-Projekten involviert sind (z.B. Antrag auf Genehmigung an Kanton), ist der Anteil ungenügender Beurteilungen deutlich kleiner als unter jenen, die nicht involviert sind (35%). In absoluten Zahlen sind es bei den REO mit Beurteilen drei, bei jenen ohne Beurteilen sechs ungenügende Einschätzungen.

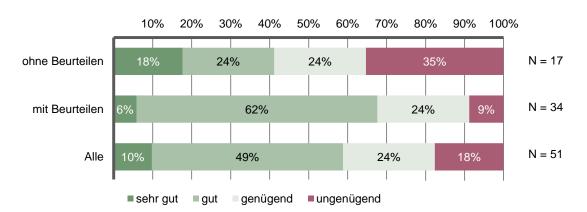


Abbildung 5-22: Einschätzung der REO zur eigenen Leistung (mit und ohne «Beurteilen»)

Nach Grösse der REO betrachtet, zeigt sich, dass es sich bei jenen, die ihre Leistung als ungenügend einschätzen, überwiegend um solche mit tiefen NRP-Stellenprozenten (weniger als 20%) in der Geschäftsstelle handelt (Abbildung 5-23). Nur genügend schätzen auch knapp die

Hälfte der REO mit 25 bis 100 Stellenprozenten ihre Leistung ein. Unter den 14 REO mit mehr als 100 Stellenprozenten schätzt nur eine REO die eigene Leistung als ungenügend ein.

Daraus lässt sich schliessen: Um in der NRP eine gute Leistung zu erbringen, muss eine REO auch eine kritische Grösse erreichen. Dies deckt sich auch mit den offenen Antworten, wo mehrfach knappe personelle Ressourcen angegeben wurden.

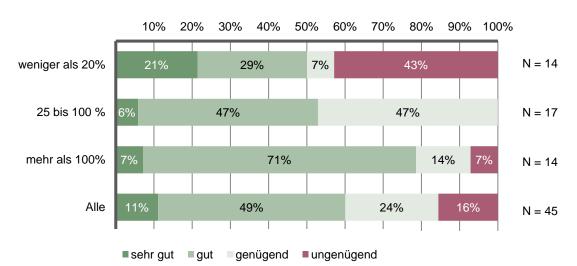


Abbildung 5-23: Einschätzung der REO zur eigenen Leistung nach Grösse Stellenprozent NRP

Weitere mögliche Erklärungen für die teils negativen Selbsteinschätzungen der REO lieferte der Workshop:

- Eine wichtige Rolle spielt nach Ansicht der Teilnehmenden die *Erwartungshaltung*, sowohl von aussen, wie auch von Personen innerhalb der REO.²⁶ Der eigene Einfluss wird möglicherweise als zu gering wahrgenommen und die REO würden gerne mehr leisten. Aus Sicht der REO wichtige Themen (wie z.B. Mobilität oder Erschliessung) werden z.T. nicht oder in einem anderen (grösseren) Perimeter behandelt und die eigene Leistungsbreite wird daher als zu gering wahrgenommen.
- Im Spannungsfeld zwischen den Aufträgen des Kantons und jenen der Gemeinden fühlen sich manche REO auch fremdbestimmt, bzw. bekunden Mühe, auch den Ansprüchen der Gemeinden gerecht zu werden.
- Kleinen REO fehlt oft neben personellen Ressourcen auch eine ausreichende Basisfinanzierung.

Nicht unbedeutend dürfte dabei der Übergang von IHG zu NRP gewesen sein. Einige Personen, die heute die Geschäftsleitung der REO wahrnehmen, waren bereits zu IHG-Zeiten tätig, wo sie andere Aufgaben hatten. Der Wechsel zur NRP dürfte manchen nicht leichtgefallen sein. Das könnte auch zu einer kritischeren Haltung gegenüber der eigenen Leistung geführt haben. Dadurch, dass die REO nicht mehr direkte Ansprechpartner des Bundes sind, könnte auch der Eindruck entstehen, dass die eigene Organisation etwas an Geltung eingebüsst hat.

Als weiterer Punkt wurde genannt, dass die Leistung schwierig messbar ist und sich die Wirkung i.d.R. erst nach mehreren Jahren entfaltet. Dies erschwert auch eine Selbsteinschätzung der Leistung.

5.6.3 Zukunftsfähigkeit der Modelle und Organisationsformen

■ gut

a) Einschätzung Kantone

Nach Ansicht der allermeisten Kantone eignen sich die aktuellen Strukturen auch für künftige Herausforderungen. Nur ein Kanton stuft sein Modell in diesem Hinblick als eher nicht zweckmässig ein.

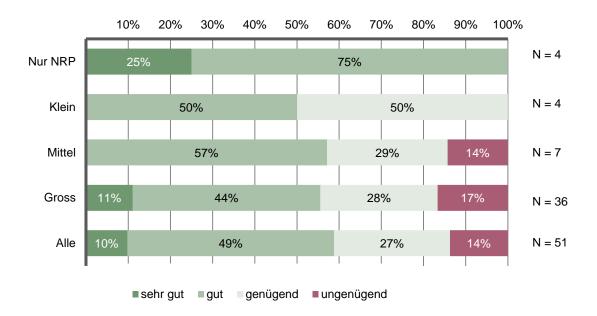
b) Einschätzung REO

Die Mehrheit der REO sieht die eigene Organisation, soweit abschätzbar, auch für künftige Herausforderungen gerüstet, mehr als die Hälfte als sehr gut oder gut. Nur als genügend wird die Zukunftsfähigkeit von rund 27% eingeschätzt. 7 REO des Typs C sehen diese gar als ungenügend an, wobei es sich um REO mit mittlerer bis grosser Leistungsbreite handelt. Teilweise sind das REO, deren Strukturen aktuell im Umbruch und deren Prozesse noch nicht konsolidiert sind. Ein anderer Grund ist eine ungenügende Finanzierung.

20% 40% 60% 80% 100% B eine ext. Koordinationsstelle, keine Unterteilung В 33% N = 367% C keine ext. Koordinationsstelle nale/themat. Unterteilung С 9% 47% 29% 16% N = 45Kanton D 67% 33% N = 3D eine ext. Koordinationsstelle regionale/themat. Unterteilung Kanton ext. Koord-Stelle Alle 10% 49% 27% 14% N = 51sehr gut genügend ungenügend

Abbildung 5-24: Einschätzung der REO zur Zukunftsfähigkeit der Organisation nach Typ

Abbildung 5-25: Einschätzung der REO zur Zukunftsfähigkeit der Organisation nach Leistungsbreite



6 Fazit und Empfehlungen

Die Ergebnisse der Kapitel 3 bis 5 wurden im Rahmen des Workshops diskutiert und von den Teilnehmenden als plausibel bezeichnet. Aus den Erkenntnissen in Kapitel 6.1 wurden Empfehlungen abgeleitet, die gemeinsam mit den Workshop-Teilnehmenden weiterentwickelt und bewertet wurden (Kapitel 6.2).

6.1 Wichtigste Folgerungen

6.1.1 Thesenartige Antworten auf häufig gestellte Fragen

Die vorliegende Studie ist primär eine Bestandesaufnahme und keine umfassende Evaluation²⁷ und kann den «Erfolg» der verschiedenen Organisationsformen nur aufgrund der erhobenen Selbsteinschätzungen beurteilen. Dennoch ergeben sich aus den Interviews und der Umfrage Hinweise auf häufig gestellte Fragen nach der Eignung verschiedener Modelle. Die folgenden «häufig gestellten Fragen» lassen sich aber aufgrund der Bestandesaufnahme nicht abschliessend beantworten.

a) Welches kantonale Regionalisierungsmodell ist am besten geeignet?

Auf diese Frage gibt es keine allgemeingültige Antwort: Viele Modelle können je nach Situation geeignet sein. Eine Regionalisierung hat (insbesondere in grösseren Kantonen) ihre Vorteile, ebenso der Einbezug thematischer Organisationen wie z.B. Tourismusorganisationen. Gerade in kleineren Kantonen wird aber auch eine zentralisiertere Struktur mehrheitlich als erfolgreich beurteilt.

b) Ist eine Spezialisierung oder eine breite Leistungspalette für REO besser?

Bei den Regionen wird mehrheitlich eine breite, sektorübergreifende Ausrichtung befürwortet. Nach Einschätzung der REO überwiegen die Vorteile der Synergien und Grössenvorteile und der dadurch verbesserten Wirkung bei den «breiten REO» gegenüber allfälligen Vorteilen einer spezialisierten Organisation. Auch die REO mit geringer Leistungsbreite sind überwiegend keine Verfechter der Spezialisierungsstrategie. Regionalmanagerinnen und Regionalmanager haben heute oft ein breites, diversifiziertes Portefeuille, entsprechend der Strategie «Breite». Dank grosser Leistungsbreite ergeben sich grössere Netzwerke, Bekanntheit und Glaubwürdigkeit, was die erfolgreiche Umsetzung der NRP massgeblich fördert. Eine grosse Leistungsbreite kann aber auch den Nachteil haben, dass die NRP nicht mehr zum Kerngeschäft gehört und dadurch für REO evtl. weniger wichtig ist.

Die Kantone sehen hingegen je rund zur Hälfte eine der beiden Strategien als erfolgsfördernder an. Die teilweise Präferenz für eine Spezialisierungsstrategie auf Seiten der kantonalen

Für eine Evaluation der NRP vgl. Sager/Huegli (2013), Evaluation des Mehrjahresprogramms 2008-15 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP).

54

Verantwortlichen könnte auch damit zusammenhängen, dass diese stärker sektoriell denken und eine starke Spezialisierung auf «ihr» Thema (NRP) bevorzugen, während die REO in ihrer Praxis stärker mit den intersektoralen Schnittstellen und Wechselwirkungen zu tun haben und zudem ihren Einflussbereich in der Tendenz eher ausweiten möchten.

Bei der Validierung dieser Ergebnisse am Workshop sahen die Kantonsvertreter einen weiteren möglichen Grund für die unterschiedliche Einschätzung der REO und Kantone: Die Spezialisierung wurde von den Kantonsverantwortlichen als Mittel zum Zweck interpretiert, indem sie zu einer professionelleren Umsetzung der NRP führen soll. Es war am Workshop dagegen unbestritten, dass eine gewisse Breite allein schon aufgrund der thematischen Breite der NRP selber notwendig ist. Die Breite müsse ein REO so wählen, dass sie die breite Zielgruppe der NRP(-Projekte) (Tourismus, Industrie/Gewerbe, etc.) kompetent ansprechen kann. Die Kantonsvertreter bewerteten am Workshop zudem als positiv, dass Aufgabenvielfalt auch ein gesundes Konkurrenzverhältnis zwischen den REO schafft; Konkurrenz dürfe aber nur soweit gehen, dass überregionale Kooperationen möglich bleiben.

c) Übernehmen die REO die richtigen Teilaufgaben der NRP?

Auch diesbezüglich zeigen sich grössere Unterschiede unter den REO. Mehrheitlich kann diese Frage für den Kontext der jeweiligen REO mit Ja beantwortet werden. Die grosse Mehrheit der REO spielt eine Rolle bei der Initiierung von NRP-Projekten. Diese Aktivität wird auch von den meisten REO als wichtig für den Erfolg eingeschätzt.

d) Wo liegt die «kritische» Grösse einer REO?

Die richtige Grösse einer REO ist stark situativ und abhängig von Auftrag und Aufgabenportfolio. Mindestens genauso wichtig ist nach Ansicht der Workshop-Teilnehmenden ein zweckmässiger Perimeter. Wirkung kann eine REO v.a. dann entfalten, wenn Synergien auch mit anderen Sektoren genutzt werden können.

e) Soll die grosse Vielfalt erhalten bleiben?

Zwar ist eine Minderheit von Kantonen und REO mit den Regionalisierungsmodellen nicht vollständig zufrieden, aber es ist offen, ob hier eine stärkere Vereinheitlichung Abhilfe schaffen würde. ²⁸ Deutlich wird einzig, was auch kaum überrascht, dass eine sehr geringe Ressourcenausstattung der Geschäftsstellen die Gefahr birgt, dass auch die Leistung in der NRP schlechter ist. Weiter wurde einige wenige Male kritisiert, dass die Vorgaben *des Kantons* nicht klar oder nicht adäquat seien. Insgesamt weist die Vielfalt der Modelle, die als gut bewertet werden, eher darauf hin, dass die Kantone ihre Eigenverantwortung mehrheitlich gut wahrnehmen, situativ geeignete Modelle zu wählen.

Nur eine Region hat sich in diesem Sinn geäussert: «In der Tendenz zu viel Föderalismus bzw. zu wenig Steuerung und Qualitätsprüfung durch den Bund». Diese Haltung wurde ansonsten nicht vertreten.

f) Wo gibt es Verbesserungsbedarf?

Als mögliche Massnahmen, die zu einer besseren Effizienz beitragen könnten, nennen ein paar Kantone klarere Vorgaben, bzw. eine stärkere Führung durch den Kanton. Auch höhere Beiträge werden als Möglichkeiten genannt. Dies kann einerseits die Sicherstellung einer ausreichenden Basisfinanzierung betreffen, aber auch eine stärkere projektbezogene Finanzierung könnte geprüft werden. Hier gehen die Meinungen auseinander. Gegenwärtig gilt zudem die Regelung, dass maximal 20% der A-fonds-perdu-Beiträge eines kantonalen Programms für die Finanzierung von REO eingesetzt werden dürfen.

In Bezug auf die Initiierung von NRP-Projekten sind die Kantone mehrheitlich zufrieden mit der Leistung der REO. Manche Kantone sehen aber auch noch Steigerungspotential. Eine Möglichkeit, mehr Projekte zu generieren, ist die Nutzung weiterer Finanzierungsquellen (zusätzlich zur NRP), z.B. über einen stärkeren Einbezug der Privatwirtschaft.²⁹

Öfters genannt werden ferner die Stärkung der Zusammenarbeit (Kanton und REO, auch mit Wirtschaft und besonders mit dem Tourismus).

In die gleiche Richtung zielen die Wünsche nach verstärktem Austausch zwischen Projektträgern und auch zwischen REO (sogar innerhalb der gleichen Kantone, aber auch darüber hinaus), u.a. um auch Erfahrungen aus Projekten stärker nutzbar zu machen. Diese Aufgabe ist allerdings erkannt und wird von regiosuisse wahrgenommen. Die REO könnten sich bei diesem Austausch von Erfahrungen aber noch substanzieller einbringen – also ihre gemachten Erfahrungen aus Projekten über die Ebene der Projektleitung bzw. der Geschäftsstelle hinaus auch mit anderen REO vermehrt teilen.

g) Welches sind «Good-Practice»-Beispiele, insbesondere für die Zukunft?

Diese Frage lässt sich aus den Analysen nicht klar beantworten. Es lässt sich aber sagen, dass einige Tendenzen wie insbesondere die thematische bzw. zielgruppenorientierte Ausrichtung von REO und die Einbindung der Wirtschaft interessante Ansätze bilden. In der Tendenz und vor allem in der Beurteilung der REO könnte eine relativ grosse Leistungsbreite, verbunden auch mit einer besseren Ressourcenausstattung und der Nutzung von Synergien, ein Modell für die Zukunft sein; die Meinungen der Kantone zur Leistungsbreite sind aber kontrovers.

Die vier Fallbeispiele in Anhang A zeigen neben den verschiedenen regionalen Organisationsmodellen und kantonalen Rahmenbedingungen auch unterschiedliche Stärken und Erfolgsfaktoren sowie Herausforderungen und Chancen.

²⁹ Im Kanton Wallis stellt man bspw. fest, dass NRP-Projekte zum Teil nicht zustande kommen, weil es nicht gelingt die nötige Zusatzfinanzierung (z.B. von privaten Dritten) sicherzustellen (vgl. auch Anhang B).

6.1.2 Erfolgsfaktoren

Weshalb gewisse Modelle auf kantonaler oder regionaler Ebene erfolgreicher sind als andere ist stark situativ, und übertragbare Erfolgsfaktoren bezüglich Strukturen und Organisationsmodellen sind daher schwer identifizierbar (anders als bei allgemeinen Erfolgsfaktoren wie z.B. der guten Vernetzung oder einer aktiven Kommunikation). Die Bestandesaufnahme stützt sich zudem lediglich auf Selbsteinschätzungen und stellt keine unabhängige Evaluation dar.

Mit Sicherheit wichtig ist eine ausreichende *Ressourcenausstattung*, personell wie auch finanziell. Bezüglich Rechtsform ist keine eindeutige Aussage möglich, aber die *Zusammenarbeit mit dem Privatsektor* (Wirtschaft, Tourismus, usw.) scheint wichtig. Die AG als neue *Rechtsform* scheint sich je nach Kontext gut zu bewähren (vgl. auch Anhang A, Beispiel RWO AG). Zur *Leistungsbreite* gibt es wie erwähnt unterschiedliche Einschätzungen, jedoch bewerten die REO eine grössere Leistungsbreite überwiegend als positiv. Bei der *Leistungstiefe* lässt sich kein Zusammenhang zwischen Tiefe und Selbsteinschätzung feststellen. Allerdings schätzen REO, die auch in die Beurteilung von Projekten involviert sind, ihre eigene Leistung tendenziell etwas besser ein.

Im Übrigen gibt es keine Hinweise, dass die Liste der Erfolgsfaktoren aus spezifischen Studien, die im Abschnitt 2.3.4 zusammengefasst wurden, angepasst oder in Frage gestellt werden müsste. Zahlreiche dieser Erfolgsfaktoren sind nicht direkt von den gewählten Strukturen abhängig, z.B. die oft genannten Erfolgsfaktoren wie «Langfristigkeit», «Schlüsselpersonen/persönliches Engagement mit lokaler Verankerung» oder «klar definierte Aufgaben/Aufgabenteilung».

6.1.3 Gesamtfazit

Insgesamt zeigt sich eine grosse Vielfalt, sowohl an kantonalen Ansätzen, wie auch an regionalen Organisationsmodellen, und dies in verschiedenster Hinsicht (Strukturen, Ressourcen, Rollen, usw.)³⁰. Viele Wege führen offenbar – nach übereinstimmender Selbsteinschätzung der Kantone und REO – grossmehrheitlich zum Erfolg. Wichtig ist, dass situativ die richtigen Strukturen gewählt werden. In grossen Kantonen bietet sich oft eine Regionalisierung an, in kleinen Kantonen eher nicht. Allerdings gibt es relativ viele REO, die ihre eigene Leistung bloss als «genügend» oder sogar «ungenügend» einstufen. Die Hauptgründe dafür liegen gemäss der Befragung in fehlenden personellen Ressourcen bzw. der fehlenden kritischen Grösse. Damit eine REO die zentralen Funktionen des Regionalmanagements erfolgreich übernehmen kann, muss sie eine kritische Grösse erreichen. Ist dies nicht der Fall und ist keine stärkere finanzielle Dotierung möglich, könnte u.U. eine grössere Leistungsbreite Abhilfe schaffen (mit entsprechender finanzieller Abgeltung), oder es könnten sich alternative Ansätze (externe Koordinationsstellen, «Kantonalisierung» der NRP) aufdrängen.

-

³⁰ Vgl. auch Anhang A für Fallbeispiele regionaler Organisationsmodelle bei unterschiedlichen kantonalen Rahmenbedingungen sowie Anhang B mit Steckbriefen aller kantonalen Modelle.

6.2 Empfehlungen

Nachfolgend sind jene Empfehlungen aufgeführt, die am Validierungs-Workshop von einer deutlichen Mehrheit über alle Ebenen (Bund, Kantone, Regionen) befürwortet wurden. Kritisch beurteilte Vorschläge für Empfehlungen sind jeweils separat in einem Kästchen aufgeführt.

a) Empfehlungen an den Bund

- Die Studie bildet keine Grundlage bzw. keinen Anlass, die bestehende Vielfalt an kantonalen und regionalen Modellen einzuschränken.
- Um von gemachten Erfahrung zu profitieren, kann aber der Wissensaustausch sowohl zu den kantonalen Regionalisierungsmodellen wie auch zu den Organisations- und Strukturmodellen der REO weiter verstärkt und gefördert werden (z.B. im Rahmen einer Wissensgemeinschaft WiGe bzw. einer «Plattform Regionalmanagement» von regiosuisse). Dabei könnten Themen wie mögliche Verbesserungen, Erfolgsfaktoren, zukunftsfähige Modelle, Sicherung der kritischen Grösse usw. diskutiert und Erfahrungen ausgetauscht werden.
- Ein Thema, das am Workshop zur Sprache kam, allerdings nur indirekt mit den Strukturen zu tun hat, ist auch eine gute Abstimmung der Sektoralpolitiken (z.B. Wirtschafts-, Umweltund Infrastrukturpolitikbereiche, Landwirtschaft, Raumentwicklung usw.) und der verschiedenen Förderinstrumente. Am Workshop erwähnt wurde z.B. eine engere Koordination von Pärkepolitik und NRP. Hier sind die Bemühungen um eine Kohärente Raumentwicklung (KORE) bzw. eine gute Politikkoordination auf Bundesebene fortzusetzen. Auf regionaler Ebene können Regionale Entwicklungsstrategien (RES) eine Chance sein, eine sektorübergreifende Perspektive zu erarbeiten und verschiedene Instrumente des Bundes, aber auch kantonale und kommunale Mittel koordiniert zu nutzen. Die Mehrheit der Regionen gibt an, bereits über eine RES zu verfügen. RES werden zudem von der NRP auch unterstützt (siehe auch Abschnitt 3.2.6).

Kritisch oder kontrovers beurteilte Vorschläge

- Vorgeschlagen wurde am Workshop u.a. die Einrichtung eines «Guichet unique», also die Schaffung einer zentralen Anlaufstelle für alle Förderprogramme von SECO, ARE, BLW usw. Der Vorschlag wurde von Bundes- und Kantonsvertretern klar abgelehnt. Auch bei der Mehrheit der Regionsvertreter stiess der Vorschlag nicht auf Zustimmung.
- Zur Diskussion stand am Workshop auch eine Erhöhung des Bundesanteils in der Finanzierung von 50% auf 70%. Dagegen sprachen sich Bund und Kantone aus. Die Regionen waren grossmehrheitlich dafür.
- Für eine Stärkung der Regionen (mehr Ressourcen, stärkere Verankerung, mehr Kontinuität, evtl. auch verbunden mit Mindestanforderung) waren alle Regionsvertreter, jedoch Bund und Kantone klar dagegen.
- Der Bund hat in der NRP das Schwergewicht auf den Kontakt mit den Kantonen und auf Subsidiarität gelegt. Die Regionen als wichtige Partner waren und sind für den Bund nicht die direkten Ansprechpartner (mit Ausnahme der vom Bund finanzierten Aktivitäten von

regiosuisse). Die Frage, ob der Bund künftig direkt und/oder über regiosuisse einen stärkeren Bezug zu den Regionen schaffen soll, wurde von Bundes- und Kantonsvertretern durchwegs verneint. Dagegen war eine Mehrheit der Regionsvertreter für mehr Kontakt zwischen Bund und Regionen – aber unter Einbezug der Kantone.

b) Empfehlungen an die Kantone

- Grundsätzlich: Regionalisierungsmodelle kritisch überprüfen und wo nötig (und in Kenntnis
 der Erfahrungen anderer Kantone) Optimierungen vornehmen, gemeinsam mit den Regionen. Eine grundlegende Reflexion ist insbesondere in dort angezeigt, wo Modelle überwiegend historisch gewachsen sind und weniger das Resultat einer bewussten Wahl sind.
- Ausreichende Finanzierung und kritische Grösse (sowohl personell und finanziell wie auch bezüglich Einzugsgebiet) ermöglichen. Nicht zwingend im Sinne fixer Betriebsbeiträge, sondern auch leistungs- bzw. wettbewerbsorientierte Ansätze sind zu prüfen, wobei eine ausreichende Grundfinanzierung als mindestens ebenso wichtig angesehen wurde.
- Kann die kritische Grösse bei regionalen Partnern nicht erreicht werden, sind alternative Formen mit einer stärkeren Rolle des Kantons oder einem gemeinsamen Regionalmanagement über eine gemeinsame Stelle (vgl. SZ) oder Koordinationsstelle (vgl. FR, siehe auch Anhang A) prüfenswert.
- Einer Klärung der Vorgaben an die REO bedarf es nur im Sinne einer Feinabstimmung zwischen Kantonen und REO, nicht aber über neue Vorgaben der Kantone oder des Bundes.

Kritisch beurteilter Vorschlag: Tool für Selbstbeurteilung

Vorschlag: Die NRP hat der «Wirkungsorientierung» viel Aufmerksamkeit gewidmet. Allerdings lassen sich die Wirkungen der Projekte und die Leistungen der REO bzw. der Kantone in der NRP nicht mit einfachen Masszahlen beurteilen. Es wäre aber zu prüfen, ob für die Leistungsoptimierung der Kantone und der REO nicht doch ein Beurteilungs- bzw. Indikatorensystem erstellt werden könnte, das vor allem zur Standortbestimmung oder Selbstevaluation von Kantonen und REO genutzt werden könnte.

Beurteilung am Workshop: Der Vorschlag stiess nur bei wenigen Teilnehmenden auf Zustimmung. Die meisten (insbesondere die Regionsvertretungen) waren der Meinung, die Leistungsvereinbarungen und ähnliche Instrumente würden zur Beurteilung ausreichen.

c) Empfehlungen an die Regionen

- Grundsätzlich: Modelle der REO kritisch überprüfen und wo nötig (und in Kenntnis der Erfahrungen anderer REO bzw. Kantone) Optimierungen vornehmen.
- Kritische Grösse und solide Grundfinanzierung sicherstellen (z.B. über Leistungsvereinbarungen mit dem Kanton): Regionalmanagement braucht eine gewisse kritische Grösse für den Erfolg. Kompetenzen können über Kooperationen erhöht werden, dabei ist es aber auch wichtig, die Eigenständigkeit der REO und die regionale Identität zu wahren.
- Um die kritische Grösse zu erreichen, können REO ebenfalls prüfen, ob ein Zusammenschluss zu einem gemeinsamen Regionalmanagement eine Alternative darstellt, sofern dies im Rahmen der kantonalen Vorgaben denkbar ist. Das kann auch bedeuten, den eigenen Auftrag bzw. das Aufgabenportfolio zu hinterfragen und besser auf die Finanzierung und die kantonalen Rahmenbedingungen i.w.S. abzustimmen (z.B. Wirtschaftspolitik. Branchenstruktur, etc.).

6.3 Ausblick

Die Studie hat erstmals einen systematischen und vollständigen Überblick über die kantonalen Regionalisierungsmodelle in der NRP geschaffen. Zudem konnte dank der hohen Rücklaufquote ein weitgehend vollständiges Bild von der Vielfalt der regionalen Organisationen gezeichnet werden.

Es zeigt sich, dass viele verschiedene organisatorische Umsetzungsformen in der NRP zum Erfolg führen können und somit der «Subsidiaritätsansatz» der NRP von den Beteiligten überwiegend als erfolgreich eingestuft wird. Allerdings zeigt sich auch, dass die Grösse sowohl der Regionen mit ihrem Einzugsgebiet wie auch der regionalen Organisationen mit ihren Geschäftsstellen einen kritischen Erfolgsfaktor bilden. Auch bleibt die fortwährende Anpassung der Strukturen an die sich wandelnden Herausforderungen sowohl für Kantone wie für Regionen eine Daueraufgabe.

Die Studie bildet auch eine wichtige Grundlage, um die Empfehlungen umzusetzen, insbesondere um den Austausch zwischen den Kantonen und den Regionen zu verstärken und eine zukunftsfähige Fortentwicklung der kantonalen Regionalisierungsmodelle sowie der subkantonalen Strukturen zu fördern. Nach unserer Einschätzung ist die überwiegend positive Selbsteinschätzung möglicherweise nicht überall verlässlich genug, was die Zukunftsfähigkeit der aktuellen, insbesondere der eher kleinräumigen und durch geringe Leistungsbreite gekennzeichneten Strukturen betrifft. Diese Frage geht aber über den Rahmen der Untersuchung hinaus. Diskutiert werden sollten in diesem Rahmen auch die Frage von zweckmässigen Finanzierungsmodellen für regionale Strukturen.

Ebenfalls vertiefungswürdig wäre u.E. eine Bestandesaufnahme zu den Regionalen Entwicklungsstrategien (RES) sowie zu deren Bedeutung für eine kohärente Regionalentwicklung und die NRP. Eine vertiefte Analyse und ein Erfahrungsaustausch könnten nützlich sein.

Die Studie ersetzt keine systematische Evaluation und insbesondere auch nicht eine unabhängige Beurteilung der Leistungen von Kantonen und Regionen in der NRP. Sie bietet aber viele Ansatzpunkte für Lern- und Verbesserungsprozesse und eine Weiterentwicklung der kantonalen und subkantonalen Strukturen. Möglichkeiten dazu könnten sich durch eine vertiefte Betrachtung von Modellen (und insbesondere von innovativen Lösungen) bieten, aber auch durch die (unter Empfehlungen erwähnten) Vorschläge für einen verstärkten Erfahrungsaustausch.

Literaturverzeichnis ECOPLAN / Sofies

Literaturverzeichnis

ARE Bundesamt für Raumentwicklung (2013)

Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung: Regionale Zusammenarbeit im Stadt-Land-Kontext (Büro für Stadt- und Agglomerationsentwicklung, HSLU Hochschule Luzern).

Ecoplan (2016)

Zusammenarbeit in Agglomerationen: Bestandesaufnahme und Perspektiven. (Hrsg. Tripartite Agglomerationskonferenz TAK)

Ecoplan (2017)

Evaluation der Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit (SARZ).

Evaluanda, Eco'diagnostic (2015)

Evaluation de la gouvernance de la Politique de développement économique régional du Canton de Vaud.

HSLU Hochschule Luzern (2014)

Regionalmanagements in der Schweiz – von der Pionierphase zur langfristigen Aufgabe.

OECD (2015)

Regional Development Agencies (RDAs): A tool for regional development. Paris.

Probst Thomas (2017)

Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Entwicklung von Regionen im ländlichen Raum. Eine akteurszentrierte Untersuchung von etablierten Regionen in der Schweiz, Österreich und Deutschland vor dem Hintergrund staatlicher Förderprogramme.

Pütz Marco, Willi Yasmine (2016)

Qualitätsmerkmale räumlich-strategischer Prozesse auf Regionsebene.

regiosuisse (2009)

Vernetzung & Kooperation im Rahmen der NRP. Ergebnisblatt #06. WiGe Rolle, Funktion und Aufgaben der Regionen und der RegionalmanagerInnen.

regiosuisse (2011)

Praxisblatt Regionalmanagement.

regiosuisse (o.J.)

Governance in der Regionalentwicklung. Ergebnisblatt Forschungsreflexion.

Sager F., Huegli E. (2013)

Evaluation des Mehrjahresprogramms 2008-15 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP). Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern und Büro Vatter AG. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

Schmid Franziska, Walter Felix, Schneider Flurina, Rist Stephan (2014)

Nachhaltige Wassergouvernanz. Herausforderungen und Wege in die Zukunft. Thematische Synthese 4 des NFP 61 «Nachhaltige Wassernutzung)

WSL (laufend)

Governance in der Regionalentwicklung, Merkmale und Funktionsweisen am Beispiel Regionaler Naturpärke und der Umsetzung der Neuen Regionalpolitik. Online: https://www.wsl.ch/de/projekte/governance-in-der-regionalentwicklung.html (20.04.2018).

Anhang A: Fallbeispiele

Zur Illustration der verschiedenen Modelle wurden in Absprache mit dem SECO vier Beispiele ausgewählt, die ein breites Spektrum der kantonalen Regionalisierungsmodelle und der REO-Typen abdecken.

Es handelt sich selbstverständlich nicht um eine Evaluation dieser REO, sondern um eine geraffte Darstellung, die sich auf verfügbare Unterlagen und Gespräche mit den Verantwortlichen stützt, welche die Texte zudem geprüft haben. Auf detaillierte Quellenverweise wurde zugunsten der Lesbarkeit verzichtet.

IDEE SEETAL (Luzern)

Dieses Beispiel zeigt eine REO mit einem breiten Aufgabenportfolio im Regionalisierungsmodell C3, die sich in ihrer Struktur und Rechtsform den geänderten Rahmenbedingungen soweit möglich angepasst hat. Damit verbunden sind Herausforderungen, aber auch Chancen.

Lange Geschichte mit wechselnder Organisationsform

Die Geschichte der IDEE SEETAL ist eine lange und bisweilen turbulente: Der Verein Wirtschaftsförderung Seetal und der Gemeindeverband Regionalplanung Seetal schlossen sich 2003 zur Idee Seetal GmbH zusammen. Dieser Zusammenschluss von öffentlichen und privaten Akteuren in einem Mehrzweckverband bewährte sich, und 2008 erfolgte die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft. Die 10 Seetaler Gemeinden waren mit 54% beteiligt, die übrigen Aktien waren in der Hand von Unternehmen und Privaten. Aufgrund von Änderungen im kantonalen Planungs- und Baugesetz musste die IDEE SEETAL AG im Jahr 2015 liquidiert werden. Per 1. Januar 2016 wurde der Regionalplanungsverband aufgelöst und der heutige Gemeindeverband IDEE SEETAL gegründet.

Themenfelder und Tätigkeiten: Aktuell Neuausrichtung mit Schwerpunkten

Als regionaler Entwicklungsträger ist IDEE SEETAL für die Umsetzung der Regionalpolitik des Kantons zuständig. Sie erlässt zudem regionale Richtpläne, vertritt die Interessen der Region Seetal und fördert ihre wirtschaftliche Entwicklung. Das Aufgabenportfolio ist dabei breit gefächert und reicht von Raumplanung und Verkehr über Wirtschafts- und Standortförderung sowie Tourismus bis hin zu Kultur und Freizeit. Diese thematische Breite ermöglicht auch die Pflege von Netzwerken, die insbesondere für interdisziplinäre NRP-Projekte wichtig sind. Mit der oben erwähnten Umstrukturierung stehen der Organisation aber auch weniger Mittel zur Verfügung.³¹ Aus diesem Grund hat IDEE SEETAL im Sinne einer Priorisierung und Fokussierung vier Kernthemen definiert, in denen sie künftig schwerpunktmässig aktiv sein wird: Raumordnung, Verkehr, Wirtschaft und Tourismus. Einwohner- und flächenmässig ist IDEE SEETAL ein kleiner Verband. Die Geschäftsstelle verfügt derzeit über 130 Stellenprozent. Umso wichtiger ist eine Fokussierung auf klar definierte Kerngebiete.

Veränderte Rahmenbedingungen: Herausforderungen und Chancen

Die neuen Rahmenbedingungen der kantonalen Regionalpolitik und der bis heute anhaltende Umstrukturierungsprozess, der dadurch erforderlich wurde, stellen für die IDEE SEETAL in erster Linie eine Herausforderung dar: Einerseits stehen künftig weniger Mittel zur Verfügung. Andererseits bindet ein solcher Erneuerungsprozess auch personelle und finanzielle Ressourcen innerhalb der Organisation. Die Notwendigkeit einer Neuausrichtung zwang die Mitglieder aber auch, sich intensiv mit strategischen Fragen auseinanderzusetzen und den eigenen Auftrag zu hinterfragen. Insbesondere mussten sich die Gemeinden überlegen, mit welchen

³¹ Vom Kanton jährlich noch 100'000 CHF NRP-Mittel (Beitrag Bund und Kanton), statt bisher 230'000 CHF.

_

Aufgaben die IDEE SEETAL beauftragt und wie diese finanziert werden sollen. Das in diesem Prozess erarbeitete Strategiepapier und die definierten Kernthemen sind dadurch breit abgestützt. Einen besonderen Stellenwert soll künftig die NRP erhalten und innerhalb der Organisation eigenständig mit einer Spezialfinanzierung³² bearbeitet werden. Die Neuausrichtung stellt in diesem Sinne auch eine grosse Chance für die IDEE SEETAL dar.

Mit der AG konnte die Privatwirtschaft über das Stimmrecht aktiv in die Organisation eingebunden werden. Zudem waren Kompetenzen und v.a. finanzielle Ressourcen gebündelt. Für den Erfolg von NRP-Projekten ist der Einbezug der Privatwirtschaft aus Sicht der IDEE SEETAL entscheidend. Unternehmen sollen deshalb auch weiterhin an den Delegiertenversammlungen teilnehmen können. Voraussetzung ist der Gaststatus, den sie durch Entrichten eines Beitrags erlangen können.

Nach dem Verursacherprinzip sollen sich künftig Projekt-Initianten (Mitgliedsgemeinden oder andere regionale Akteure) stärker an der Finanzierung der NRP-Projekte beteiligen. Der (neu tiefere) Grundbeitrag von 100'000 CHF von Kanton und Bund soll nicht für die Durchführung von Projekten verwendet werden, sondern der Projektgenerierung (Betrieb der Geschäftsstelle, etc.) zugutekommen.

Innoreg FR - Plattform der Regionen (Freiburg)

Dieses Beispiel zeigt die Umsetzung der NRP im Regionalisierungsmodell D1, das eine Aufteilung des Kantons nach Regionen mit einer externen Koordinationsstelle kombiniert. Diese nimmt bestimmte Regionalmanagementfunktionen für alle regionalen Organisationen wahr.

Organisationsform: Plattform der Regionen

Innoreg FR ist eine regionale Plattform für die Umsetzung der NRP. Innoreg FR wird von den Präfekten der Bezirke organisiert und verwaltet, Innoreg FR wurde 2009 nach dem Übergang vom IHG zur NRP als Verein gegründet, um die Organisation und die mit der NRP verbundenen Aufgaben in einem einzigen Gremium zusammenzufassen. Innoreg FR arbeitet mit PromFR, der Wirtschaftsförderung des Kantons Freiburg, zusammen, die in Zusammenarbeit mit den Regionen das Umsetzungsprogramm erarbeitet. Innoreg FR wird von einem Koordinator geleitet und hat einen Leistungsauftrag des Kantons. Der Vorstand des Vereins besteht aus dem Präsidenten und Vizepräsidenten des Vereins (Präfekten), dem Koordinator, einem Vertreter der Regionen sowie einem Vertreter der Wirtschaftsförderung (Gast) und sorgt für die Begleitung der Arbeit von Innoreg FR.

Themenfelder und Tätigkeiten: Starke Spezialisierung auf NRP und Komplementarität

Innoreg FR befasst sich ausschliesslich mit Fragen der NRP und erfüllt im Wesentlichen zwei Aufgaben. Zunächst initiiert die Plattform NRP-Projekte. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit den Regionen und Wirtschaftsakteuren. Dazu gehört auch die Unterstützung der Projekt-träger beim Erstellen des Antrags, der anschliessend bei PromFR eingereicht wird. Die zweite Aufgabe von Innoreg FR besteht darin, die Akteure über die Möglichkeiten der NRP, die Beitragsbedingungen und die verschiedenen Förderinstrumente zu informieren.

Stärken und Erfolgsfaktoren: Starke Spezialisierung auf NRP

Die Hauptstärke von Innoreg FR ist es, als Hauptansprechpartner für die NRP eine hohe Spezialisierung aufzuweisen und gleichzeitig eine starke Verbindung zu den Regionen aufrechtzuerhalten und ihnen eine Rolle als Initiatoren von Projekten zu sichern. Ein weiterer positiver Aspekt ist die von Innoreg FR geschaffene Dynamik rund um die NRP. Die Tatsache, dass die Regionen Akteure von Innoreg FR sind, hat eine starke interregionale Zusammenarbeit ermöglicht. Diese Zusammenarbeit impliziert, dass die Auswirkungen sehr oft über den ursprünglichen geografischen Umfang eines Projekts hinausgehen.

Region Pays-d'Enhaut (Waadt)

Dieses Beispiel einer regionalen Organisation in einem C1-Regionalisierungsmodell zeigt eine enge Zusammenarbeit mit Gemeinden und anderen regionalen Organisationen und eine Tendenz zur Bündelung von Aktivitäten (insbesondere im Bereich Tourismus).

Organisationsform: Starke lokale Verankerung

Der Regionalverband Pays-d'Enhaut ist als privatrechtlicher Verein organisiert. Er setzt sich zusammen aus seinen Gründungsmitgliedern, den Gemeinden Château-d'Oex, Rougemont und Rossinière sowie allen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Organisationen, Unternehmen und Einwohnerinnen und Einwohner, die die Ziele des Vereins verwirklichen wollen. Eine Generalversammlung wählt den Vereinsvorstand, der die strategischen Aufgaben übernimmt. Das Regionalsekretariat ist für die operativen Aufgaben zuständig. Ausserdem gibt es fünf Kommissionen, drei statutarische (Wirtschaft, Tourismus, Lebensqualität) und zwei nicht statutarische (authentische Produkte, Kommunikation), die zusammen mit dem Vereinsvorstand für die Umsetzung der regionalen Strategie sorgen. Darüber hinaus arbeitet Pays-d'Enhaut Région eng mit folgenden Organisationen zusammen: Pays-d'Enhaut Tourisme, Communauté d'intérêt touristique des Alpes vaudoises (CITAV) und Parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut. Pays-d'Enhaut Région und Pays-d'Enhaut Tourisme sind derzeit dabei, die beiden Wirtschafts- und Tourismusorganisationen zusammenzuführen. Diese Fusion soll im Herbst 2018 genehmigt und rückwirkend auf den 01.01.2018 vollzogen werden.

Themenfelder und Tätigkeiten: Leistungsvereinbarung mit dem Kanton

Das regionale Sekretariat besteht seit 1975 bzw. dem Anfang der IHG-Zeit. Der Regionalverband unterstützt regionale Projektträger durch seinen "Business-Schalter". Ausserdem informiert er auf regionaler Ebene über die Regionalpolitik. Eine Leistungsvereinbarung zwischen dem Regionalverband Pays-d'Enhaut und dem Departement für Wirtschaft, Innovation und Sport des Kantons Waadt regelt die Aufgaben und Dienstleistungen, die der Verband erfüllen muss. Es ist zu beachten, dass diese Vereinbarung abgesehen von wenigen Ausnahmen für alle regionalen Organisationen im Kanton identisch ist. Sie umfasst folgende Arten von Dienstleistungen: (1) Business-Schalter, (2) eine regionale Strategie, (3) regionale Projekte, (4) Monitoring und Koordination der Politik und (5) kantonale und nationale Koordination.

Stärken und Erfolgsfaktoren: Kooperativer Prozess

Die Stärke des Regionalverbandes Pays-d'Enhaut liegt zweifellos in der Zusammenarbeit mit dem Kanton sowie mit Gemeinden und Wirtschaftsakteuren. Für eine Randregion wie Pays-d'Enhaut ist die Präsenz eines Regionalverbandes von besonderer Bedeutung für die Unterstützung von Projektträgern. Die besondere geografische Lage von Pays-d'Enhaut verpflichtet zudem dazu, offen zu sein und Synergien mit den Nachbarn zu schaffen, was beispielsweise in Zusammenarbeit mit dem regionalen Naturpark Gruyère Pays-d'Enhaut geschieht. Die bestehende Struktur und das Entscheidfindungssystem (Governance) funktionieren gut, und sie werden denn auch als Stärke angesehen. In Verbindung mit einer klaren regionalen

Entwicklungsstrategie und klaren Zielen unterstützt die Governance eine starke regionale Dynamik. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist auch das zusätzlich zur NRP aufgebaute Finanzierungssystem. Dabei handelt es sich um zwei Fonds, einer zur Unterstützung der regionalen Wirtschaft (FER) mit dem Ziel, neue Aktivitäten und neue Märkte zu fördern und einer für die touristische Infrastruktur (FET-PE). Für jeden Franken, der im Rahmen des FER -Fonds gewährt wird, zahlt der Kanton einen zusätzlichen Franken ein.

RWO AG – Kompetenzzentrum für Regionalentwicklung (Wallis)

Dieses Beispiel zeigt eine REO im Regionalisierungsmodell C1, die u.a. durch ihre Organisationsform (AG), den starken Einbezug der Wirtschaft, eine grosse Leistungsbreite und eine gut ausgebaute Geschäftsstelle hervorsticht.

Organisationsform: Politische und operative Ebene getrennt

Das Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis ist eine Aktiengesellschaft (RWO AG), die je zu einem Drittel im Besitz des Kantons Wallis, der Oberwalliser Gemeinden und von Unternehmen ist. Die Unternehmen sind über den Verein Wirtschaftsforum Oberwallis beteiligt, die Beteiligung der Gemeinden erfolgt über den Verein Region Oberwallis, dem alle Oberwalliser Gemeinden angehören. Dieser Verein ist verantwortlich für politische Geschäfte (Vernehmlassungen, Stellungnahmen, etc.) sowie die Verabschiedung des Leitbilds und des Umsetzungsprogramms. Die RWO AG konzentriert sich dagegen auf die operative Ebene. Als Kompetenzzentrum für Regionalentwicklung beschäftigt sie aktuell 14 Personen mit insgesamt 1'000 Stellenprozent.

Themenfelder und Tätigkeiten: In der Regionalentwicklung breit aufgestellt

Die RWO AG entstand 2008 aus dem Reformprozess der Regionalpolitik im Oberwallis und ist heute generell für die Regionalentwicklung zuständig. Entsprechend breit ist auch ihr Leistungsangebot. So ist die RWO AG neben der NRP auch in den Bereichen Verkehr, Raumplanung, Tourismus, Wirtschafts- und Standortförderung sowie Landwirtschaft aktiv. Bei der Umsetzung der NRP übernimmt sie die Funktion des Regionalmanagements: Sie unterstützt regionale Akteure bei der Entwicklung von Ideen, Initiierung sowie Umsetzung von Projekten. Die Kernkompetenz der RWO AG liegt dabei im professionellen Projektmanagement. Als Projektleiterin begleitet sie Projekte je nach Bedarf der Initianten unterschiedlich lange, von der Idee bis hin zur Realisierung.

Stärken und Erfolgsfaktoren: Kompetente Entwickler mit hoher Akzeptanz

Eine zentrale Stärke der RWO AG findet sich in ihrer *Governance*-Struktur. Dank der gewählten Organisationsform der Aktiengesellschaft ist die politische Ebene (Verein Region Oberwallis) von der operativen Ebene getrennt. So kann sich die RWO AG auf eine neutrale, professionelle Projektarbeit konzentrieren. Mit dieser Entpolitisierung erreicht die AG eine hohe Glaubwürdigkeit und Akzeptanz bei den regionalen Akteuren. Einen weiteren Erfolgsfaktor stellen die *Kompetenzen* der RWO AG dar, insbesondere in den Bereichen Projekt- und Prozessmanagement sowie Wissenstransfer. Darüber hinaus kann sie aber auch fachspezifische Kompetenzen vorweisen, begünstigt durch die thematische Breite der Organisation und ein heterogenes Team. Von zentraler Bedeutung ist auch der *Entwickleransatz*, bei dem gemeinsam mit Fachexperten eine Lösung entwickelt wird, die für alle involvierten Akteure umsetzbar ist.

Anhang B: Steckbriefe Kantone

Die Steckbriefe wurden in Absprache mit dem SECO nicht übersetzt, sondern in der Sprache belassen, in der die Abklärungen stattgefunden hatten.

Aargau

Тур	Α	Externe Koordinationsstelle für RM	Regionalisiert	
		Unterteilung des Kantons	Zielgruppenorientiert	

Sonderfall Aargau

Der Kanton Aargau stellt in mehrfacher Hinsicht eine Ausnahme dar. Grundsätzlich ist er als urbaner Kanton von NRP-Fördermitteln ausgeschlossen (Art. 1 Verordnung über Regionalpolitik, VRP 901.021). Der Kanton konnte aber im Rahmen des ersten Umsetzungsprogramms (2008-2011) nachweisen, dass für gewisse Teilräume die Förderbedingungen der NRP erfüllt sind und diese in den Wirkungsbereich aufgenommen werden können.

«Regionalisierungsmodell»: Zentral vom Kanton gemanagt

Für die Umsetzung der NRP bildet der Kanton eine einzige Region. Die gesamte Abwicklung der NRP – Umsetzungsprogramm, Strategien, Kommunikation und Information, Beurteilung und Bewilligung von Projekten – erfolgt zentral beim Kanton für den gesamten Perimeter. Eine Unterteilung in mehrere Regionen wäre bei dem verhältnismässig kleinen Budget von 1.6 Mio. CHF³³ nicht effizient. In Bezug auf die NRP nimmt demnach der Kanton die Funktion des Regionalmanagements wahr.

Ansatz: Bottom-up

Ob ein NRP-Projekt durchgeführt wird, ist freiwillig und den Regionen überlassen. Die Initiative soll aus den Regionen kommen. Der Kanton gibt lediglich den Rahmen vor und stellt die Mittel zur Verfügung. Insofern verfolgt der Kanton einen Bottom-up-Ansatz.

Regionale Entwicklungsstrategien durch Regionalplanungsverbände

Bei der Standortförderung ist eine Unterteilung in Regionen sinnvoll, weil der Kanton für eine zentralisierte Standortförderung zu gross wäre und auf regionale Partner angewiesen ist. Die zwölf regionalen Entwicklungsträger – auch Regionalplanungsverbände oder Replas genannt – bestehen bereits seit 40 bis 50 Jahren als Zusammenschlüsse von Gemeinden in funktionalen Räumen. Sie sind i.d.R. Träger von NRP-Projekten. Mit den NRP-Beiträgen will der Kanton den flächendeckenden Aufbau von Regionalmanagements fördern³⁴ und strukturschwache Regionen unterstützen. Das Regionalmanagement im Sinne des «Managen» der Region (z.B. Erarbeitung regionaler Entwicklungsstrategien, -konzepte, etc.) liegt also bei den Replas (nicht aber bzgl. NRP).

Die Beiträge sind dabei primär als Aufbauhilfe vorgesehen. Regionen, die bereits ein NRP-Projekt durchgeführt

haben, können kein Weiteres durchführen. Die Ausnahme bilden strukturschwache Regionen.

³³ Total Bund und Kanton für die laufende Umsetzungsphase 2016-2019.

Appenzell Ausserrhoden

Тур	Α	Externe Koordinationsstelle für RM	Regionalisiert	
		Unterteilung des Kantons	Zielgruppenorientiert	

«Regionalisierungsmodell»: Regionalmanagement zentral beim Kanton

Der Kanton Appenzell Ausserrhoden bildet für die Umsetzung der NRP eine einzige Region, die den ganzen Kantonsperimeter abdeckt. Das Regionalmanagement wird vollumfänglich durch das kantonale Amt für Wirtschaft und Arbeit wahrgenommen. Die beiden kantonsübergreifenden Regionalorganisationen³⁵ nehmen in Appenzell Ausserhoden keine Funktion im Regionalmanagement wahr. Wie alle Akteure können sie aber Projektträger sein. Bei der Erstellung des Umsetzungsprogramms hat der Kanton in der Vergangenheit auch weitere Akteure einbezogen (z.B. Gewerbe- und Industrievereine). Das aktuelle Umsetzungsprogramm (2016-2019) hat der Kanton in eigener Regie erarbeitet, u.a. wegen der kleineren Programmgrösse.

Ansatz top-down: Effizienter Mitteleinsatz, Synergien nutzen

Im einwohner- und flächenmässig kleinen Kanton ist eine zentrale Abwicklung der NRP durch den Kanton die zweckmässigste Umsetzungsform. Für eine andere Aufstellung ist der Kanton schlicht zu klein. Eine Regionalisierung findet auch ausserhalb der NRP nicht statt. Neben einem möglichst effizienten Mitteleinsatz können mit dem gewählten Modell auch Synergien innerhalb der kantonalen Verwaltung genutzt werden (z.B. Standortpromotion, Tourismus, etc.).

Verzicht auf kantonale NRP-Projekte

Seit dem Jahr 2016 verzichtet der Kanton komplett auf die Unterstützung von kantonalen Projekten durch NRP-Mittel. Unterstützt werden nur noch interkantonale NRP-Projekten mit anderen Kantonen im Lead. Grund dafür sind finanzielle Entlastungsmassnahmen des Kantons. Die Unterstützung von (touristischen) Infrastrukturen mittels NRP-Darlehen ist weiterhin möglich.

-

³⁵ Appenzellerland über dem Bodensee und Region Appenzell AR-St.Gallen-Bodensee.

Appenzell Innerrhoden

Тур	Α	Externe Koordinationsstelle für RM	Regionalisiert	
		Unterteilung des Kantons	Zielgruppenorientiert	

«Regionalisierungsmodell»: Regionalmanagement beim Kanton, mit Lenkungsgruppe

Der Kanton Appenzell Innerrhoden bildet für die Umsetzung der NRP eine einzige Region. Sie deckt den ganzen Kantonsperimeter ab, inkl. der Exklave Oberegg im Appenzeller Vorderland. Das Regionalmanagement wird vom kantonalen Amt für Wirtschaft wahrgenommen. Mit NRP-Mitteln konnte dafür eine zusätzliche Stelle beim Kanton mit einem 50-Prozent-Pensum geschaffen werden. Bei der Initiierung, Prüfung und Begleitung von Projekten wird das Amt von der Lenkungsgruppe Neue Regionalpolitik unterstützt. In ihr ist neben weiteren kantonalen Stellen auch die Privatwirtschaft vertreten: Je mit einem Sitz die Handels- und Industriekammer, der Gewerbeverband, der Verein Appenzellerland Tourismus Al sowie eine Privatperson als freies Mitglied. Auf kantonaler Seite sind es das Amt für Wirtschaft, das Land- und Forstwirtschaftsdepartement und das Bau- und Umweltdepartement. Bis zu einer gewissen finanziellen Schwelle kann die Lenkungsgruppe Projekte auch bewilligen. Bei Anträgen über dieser Schwelle entscheidet die Wirtschaftsförderungskommission, die vom Vorsteher des Volkswirtschaftsdepartements präsidiert wird und in welcher die Vorsteher des Erziehungs- und des Finanzdepartements Einsitz haben. Das Umsetzungsprogramm erarbeitet der Kanton.

Ansatz: Einbezug der Privatwirtschaft zur Generierung von Projekten bottom-up

Hauptgrund für die Wahl dieses Modells ist die Grösse des Kantons: Einzig der Kanton Basel-Stadt hat eine kleinere Fläche. Bevölkerungsmässig ist Appenzell Innerrhoden der kleinste Kanton. Bei dieser Ausgangslage war dem Kanton klar: Nur eine zentrale Abwicklung der NRP ist zweckmässig. Ziel dieser Organisation ist es, die Privatwirtschaft bestmöglich einzubeziehen, um eine grössere Nähe zu potenziellen Initianten und eine stärkere Verankerung bei der Zielgruppe zu erlangen. Mit der interdisziplinären Lenkungsgruppe will der Kanton erreichen, dass möglichst viele Projekte bottom-up aus dem Privatsektor initiiert werden. Ideen sollen aus dem Tourismus, aber auch aus dem Gewerbe und der Industrie kommen.

Bern

Тур	C1	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	z.T. Regionalkonferenzen
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert		

«Regionalisierungsmodell»: Regionalmanagement durch Regionalkonferenzen

Der Kanton Bern ist für die Umsetzung der NRP in mehrere Regionen unterteilt. Bereits vor Einführung der NRP schuf der Kanton mit der Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit (SARZ) die Möglichkeit, dass Regionen freiwillig³⁶ Regionalkonferenzen (RK) einführen. In den Jahren 2008 bis 2012 entstanden in 3 von 6 funktionalen Räumen solche RK. Sie nehmen heute das Regionalmanagement weitgehend selbständig wahr: Der Kanton ist für die Projektbewilligung zuständig, alle weiteren Aufgaben des Regionalmanagements übernehmen die RK.³⁷ Auf der Projektebene beraten und unterstützen sie mögliche Träger, initiieren, begleiten, arbeiten aktiv mit oder führen eigene Projekt durch. Daneben übernehmen sie auch die Information und Kommunikation der NRP und beteiligen sich massgeblich an der Erstellung des Umsetzungsprogramms. Wo die Regionen nicht über eine RK verfügen³⁸, sind es Planungsregionen (in Vereinsform), die weitgehend bereits vor SARZ bestanden, die das Regionalmanagement wahrnehmen.

Ansatz: Sowohl top-down als auch bottom-up

Wegen seiner Grösse ist der Kanton auf die Zusammenarbeit mit den Regionen angewiesen. Diese sind lokal verankert und stehen den regionalen Akteuren näher als der Kanton. Der Kanton gibt den strategischen Rahmen vor und setzt Schwerpunkte für die Regionen (top-down). Innerhalb dieses Rahmens entwickeln die Regionen eigene regionale Förderprogramme und Strategien (bottom-up). Darin definieren die Regionen auch Massnahmen, die sie als wichtig erachten. Die regionalen Förderprogramme fliessen in Form einer Synthese in das Umsetzungsprogramm ein.

Regionale Entwicklung: Thematische Breite stärkt die Region

Die RK sind gemeinderechtliche Körperschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit. Sie nehmen ausserhalb der NRP viele Aufgaben der regionalen Planung und Koordination wahr: Insbesondere die regionale Richtplanung, die Gesamtverkehrs- und Siedlungsplanung sowie regionale Kulturförderung. Auch die Regionen ohne RK sind breit aufgestellt. Mit SARZ wurde die Erstellung von Regionalen Gesamtverkehrs- und Siedlungskonzepten (RGSK) in allen Regionen eingeführt. Mit dem gewählten Modell will der Kanton bei der Umsetzung der NRP Synergien nutzen. Raum-, Verkehrs-, und Siedlungsplanung sind eng mit Wirtschaftsförderung verknüpft und es ist deshalb sinnvoll, diese aus einer Hand zu erbringen.

-

³⁶ Der Einführung einer RK müssen sowohl die Mehrheit der Gemeinden wie auch die Mehrheit der Stimmberechtigten der betreffenden Region zustimmen.

³⁷ Im Falle der RK Bern-Mittelland eine Teilkonferenz, da nicht die gesamte RK zum NRP-Perimeter gehört.

³⁸ Biel/Bienne-Seeland-Jura bernois, Oberaargau und Thun-Oberland-West.

Fribourg

Тур	D1	Externe Koordinationsstelle für RM	✓	Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert		

Innoreg FR, structure supérieure pour le management régional

Le Canton de Fribourg présente un exemple typique d'une structure supérieure en charge du management régional. La plateforme Innoreg FR assure l'ensemble des tâches de coordination relevant de la mise en œuvre de la NPR au niveau régional. Cette association a été mise en place en 2009 par la conférence des préfets pour l'organisation de la NPR au niveau cantonal. Elle a pour rôle d'initier des projets NPR, en collaboration avec les régions et les acteurs économiques. Innoreg FR collabore en lien étroit avec PromFR, le Service de promotion économique de l'Etat de Fribourg.

«Modèle de régionalisation»: management régional centralisé pour la NPR

Le modèle de régionalisation du Canton de Fribourg a la spécificité d'être centralisé pour les questions afférant à la NPR, tout en laissant aux régions les autres prérogatives de développement régional. Les régions étant représentées au sein d'Innoreg FR, tous les projets NPR sont discutés en commun. Le programme de mise en œuvre est élaboré par PromFR, la communication est assurée par Innoreg FR avec le soutien des régions et de PromFR. Après avoir été discutés et préavisés au sein d'Innoreg FR, les projets sont transmis à PromFR et approuvés par un comité ad-hoc composé de représentants du monde politique et de l'économie.

Approche: plutôt bottom-up

Les raisons du choix de modèle de régionalisation sont d'avoir un organisme central spécialisé dans les questions de NPR plutôt que disperser les ressources et les compétences d'instruction des dossiers NPR dans les régions. Mais malgré la centralisation auprès d'Innoreg FR des tâches afférant à la NPR, de l'instruction et de l'initiation des dossiers, l'approche demeure plutôt bottom-up. Ceci est dû à la présence des régions au sein d'Innoreg FR. Elles sont une force de propositions pour les projets NPR, participent à la discussion sur les projets NPR et donc au préavis transmis à PromFR.

Développement régional : importance des associations régionales

L'existence des associations régionales (associations de communes) demeure importante pour les tâches de développement régional qui ne relèvent pas de la NPR. Leur présence au sein d'Innoreg FR est aussi très riche car elle permet de faire évoluer des projets NPR régionaux vers des projets NPR suprarégionaux. Ces associations régionales existent au nombre de six. Cinq sont comprises dans le périmètre des districts et présidées par les préfets. Une est intercantonale, la COREB, qui rassemble la Broye fribourgeoise et vaudoise. A cela s'ajoute un cas spécial, à savoir l'Agglomération de Fribourg (Agglo-FR) qui ne couvre pas l'ensemble du territoire du district et n'est pas à proprement parlé une association régionale. Agglo-FR effectue cependant quelques tâches de développement régional à travers son service de promotion économique.

Glarus

Тур	C1	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	Gemeinden
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert		

«Regionalisierungsmodell»: Geprägt von Gemeindestrukturreform

Der Kanton Glarus hat praktisch zeitgleich mit der Einführung der NRP eine Reform der Gemeindestruktur vollzogen. Aus 25 Gemeinden wurden drei: Glarus Nord, Glarus (Mitte) und Glarus Süd. Ihre Perimeter entsprechen jeweils einem funktionalen Raum. Der Süden als Freizeit- und Tourismusraum, die Mitte als Dienstleistungsstandort und der Norden als Industriestandort. Diese Regionalisierung bot sich somit auch für die Umsetzung der NRP an. Das Regionalmanagement im Sinne einer Erstanlaufstelle nehmen die Gemeinden wahr. In Glarus Nord und Süd ist dafür jeweils eine Stabstelle bei der Gemeinde zuständig. In der Gemeinde Glarus ist es der Verein «Glarus Service», der als lokaler Standortförderpartner mit dieser Aufgabe betraut ist. Nach einer Erstberatung werden potenzielle Initianten an den Kanton weitergeleitet. Die Gemeinden können auch Projekte begleiten (i.S.v. Coaching) oder eigene initiieren. Alle übrigen Aufgaben des Regionalmanagements übernimmt der Kanton (Information und Kommunikation, Monitoring und Reporting, Projektbeurteilung und Entscheid). Das Umsetzungsprogramm erarbeitet der Kanton, die Gemeinden werden aber einbezogen.

Ansatz: Führung beim Kanton, pragmatische Zusammenarbeit mit den Gemeinden

Hauptgrund für die Wahl dieses Ansatzes war die Gemeindestrukturreform, mit der bereits funktionale Räume geschaffen wurden. Ein weiteres Kriterium ist die Grösse. Im überschaubaren Kanton Glarus schien eine zentrale Abwicklung der NRP zweckmässig. Der regelmässige Austausch und die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden ermöglicht eine pragmatische und flexible Umsetzung.

Regionale Entwicklung: In Bezug auf die NRP fokussiert

Als politische Gemeinden nehmen die drei Regionen ein breites Aufgabenspektrum in vielen Themenbereichen wahr. Die auf Gemeindeebene zuständigen Stellen für das Regionalmanagement weisen aber eine thematische Spezialisierung auf. Sie sind v.a. in den Bereichen Wirtschaftsförderung, Standortentwicklung und vereinzelt im Tourismus tätig.

Graubünden

Тур	C1	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert		

Strukturen im Umbruch: Gebietsreform

In den Jahren 2012 und 2014 hat das Bündner Stimmvolk der Gebietsreform zugestimmt. Im Zuge dieser Reform lösten 11 neue Regionen die bisherigen 11 Bezirke, 14 Regionalverbände und 39 Kreise ab. Seit 2016 sind diese Regionen operativ tätig. Das Führungsgremium einer Region ist die Präsidentenkonferenz, bestehend aus den Gemeindepräsidenten.

Richtplanung als «Muss-Aufgabe», aber regionale Entwicklung als «Kann-Aufgabe»

Die NRP ist nur ein Teil des breiten Leistungsspektrums der Regionen. Es gibt eine Reihe von obligatorischen Aufgaben, die Kanton und Gemeinden verbindlich an Regionen delegiert haben («Muss-Aufgaben»). Darunter fällt bspw. die Raumplanung (regionale Richtplanung). Dagegen ist die Wirtschaftsförderung bzw. Regionalentwicklung freiwillig von der Region wahrzunehmen («Kann-Aufgabe»). Konkret bedeutet dies, dass die Gemeinden der Region per Leistungsauftrag die Aufgaben der Regionalentwicklung übertragen können, aber diese auch alleine wahrnehmen können. Die Regionen und das AWT streben bei der sich in Arbeit befindenden Weiterentwicklung des Regionalmanagements und der Umsetzung der regionalen Standortentwicklungsstrategien eine stärkere, gemeindeübergreifende Verbindlichkeit (Behördenverbindlichkeit) an.

«Regionalisierungsmodell»: Administrative Regionen vs. Funktionale (Wirtschafts-) Räume

Im Rahmen des Prozesses «Agenda 2030 Graubünden» zur Erarbeitung des laufenden Umsetzungsprogramms haben die Regionen in 7 funktionalen Räumen regionale Standortentwicklungsstrategien (SES) erarbeitet. Die SES dienen der längerfristigen Planung und Prioritätensetzung und werden vom Kanton für bestimmte Förderinstrumente eingefordert.

Für die Umsetzung der NRP war ursprünglich eine Unterteilung des Kantons in 6 funktionale Räume vorgesehen, davon decken sich 3 mit einer politischen Region³⁹. Wo funktionale Räume aus mehreren politischen Regionen bestehen, übernimmt in der Regel eine Region den Lead.⁴⁰ Mit der Gebietsreform wurden die politischen Regionen im Gesetz verankert. Aus ihrer Sicht wäre auch für die NRP eine Unterteilung entlang der politischen Regionen wünschenswert, da sie sich auch als Wirtschaftsregionen verstehen. U.a. wegen dieser

-

³⁹ Die Regionen Prättigau/Davos, Engiadina Bassa/Val Müstair und Surselva bilden je einen funktionalen Raum.

 $^{^{\}rm 40}\,$ So umgesetzt wurde dies bspw. im Raum Maloja/Bernina, mit Maloja im Lead.

unterschiedlichen Ansichten konnte das geplante Regionalisierungsmodell nicht vollständig realisiert werden.⁴¹

Bezüglich Aufgabenteilung in der NRP sind die Regionen zuständig für das Regionalmanagement (Information, Kommunikation und Projektgenerierung vor Ort), der Kanton für die Projektbewilligung. Bei übergeordneten Themen, die den Kanton betreffen, koordiniert das kantonale Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) die Akteure bereits früher im Projekteingabeprozess. Das Umsetzungsprogramm erarbeitet der Kanton unter Einbezug der Regionen.

٠

⁴¹ Bisher nicht realisiert ist der funktionale Raum Nordbünden mit den Regionen Landquart, Imboden und Plessur. Auch die Region Moesa ist keinem funktionalen Raum angeschlossen. Geplant war die Zusammenlegung mit Mittelbünden, dies erwies sich aufgrund der topografischen Lage aber als nicht zweckmässig.

Jura

Тур	Α	Externe Koordinationsstelle für RM	Regionalisiert	
		Unterteilung des Kantons	Zielgruppenorientiert	

«Modèle de régionalisation»: région NPR unique

Toutes le tâches de management régional, et donc celles relevant de la NPR, sont de la compétence du Service cantonal de l'économie. Une seule exception concerne les projets LIM encore en cours. Ceux-ci sont encore suivi par l'ancien manager régional dans le cadre d'un mandat externe.

Les raisons de ce choix de modèle de régionalisation sont premièrement liées à la petitesse du territoire jurassien, et deuxièmement à la volonté de n'avoir qu'une seule structure. Ceci permet d'optimiser les ressources en personnel et financement, ainsi que de simplifier le contact avec les entreprises avec un point d'entrée unique.

Approche: guichet unique et coordination transversale

La mise en place d'un guichet unique et le regroupement en une même structure la NPR et le reste de la promotion économique permettent de mieux coordonner le management régional avec les autres outils de promotion économique et de trouver les meilleures solutions pour les entreprises. L'ensemble des activités NPR est centralisé auprès du guichet unique qui met également en place le Programme de mise en œuvre et approuve les projets.

En plus du guichet unique, un groupe de pilotage interdépartemental a été mis en place et permets de coordonner la NPR entre les différentes politiques sectorielles. Ce groupe de pilotage préavise les projets NPR.

Le système du guichet est en phase de test, un premier bilan devra être établi et peut-être que certains ajustements seront faits.

Centres de compétences externes

Le guichet unique s'appuie sur trois centres de compétences mis sur pied par le Canton et financés par la NPR. Ces centres sont spécialisés dans l'innovation touristique, l'innovation technologique et l'énergie. Leur rôle est d'offrir du coaching gratuit aux entreprises ainsi que conseiller le guichet unique dans certains cas. A l'avenir il sera peut-être pertinent de les rassembler en une seule entité.

Luzern

Тур	C3	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert	✓	Inkl. Tourismus

«Regionalisierungsmodell» mit vier Regionen und Luzern Tourismus

Der Kanton Luzern wird für die Umsetzung der NRP in mehrere Regionen unterteilt. Heute gibt es vier Regionale Entwicklungsträger (RET), die das Regionalmanagement in der NRP in ihrem Perimeter⁴² wahrnehmen. Zwei davon haben erst mit dem aktuellen Umsetzungsprogramm (2016-2019) eine Rolle in der NRP übernommen. Gleichzeitig ist mit der Luzern Tourismus AG (LTAG) eine fünfte Organisation dazugestosen. Für touristische Projekte liegt das Regionalmanagement neu bei ihr. Die fünf Organisationen sind als Erstanlaufstellen zuständig für das Initiieren und Begleiten von NRP-Projekten. Seltener sind sie auch in der Projektleitung aktiv (z.B. LTAG). Der Kanton beurteilt und bewilligt Projekte. Zur Beurteilung können die Organisationen Stellung nehmen. Bei der Erstellung des Umsetzungsprogramms ist der Kanton klar im Lead, die Regionen sowie weitere Akteure werden in zweckmässiger Form einbezogen. Die Information und Kommunikation der NRP geschieht im Verbund mit dem Kanton.

Die Hauptgründe für die Wahl dieses Modells liegen in der lokalen Verankerung und Vernetzung der RET sowie dem effizienten Ressourceneinsatz (dezentral in den Regionen). Mit der LTAG soll mehr touristisches Knowhow eingebracht werden.

Ansatz: Programm top-down, aber Projekte stark bottom-up

Auf Programmebene macht der Kanton zwar klare strategische Vorgaben. Konkrete Projekte werden dabei aber nicht definiert. Hier spielen die RET eine entscheidende Rolle. Das Programm lässt den RET bewusst Spielraum, um bottom-up Projekte zu lancieren.

Regionale Entwicklung: Breite Aufgabenpalette aus kantonalem Richtplan

Die RET nehmen neben der NRP weitere Aufgaben wahr. Viele dieser Aufgaben ergeben sich aus dem kantonalen Richtplan (z.B. Raumplanung, Arbeitszonenmanagement, etc.). Für deren Umsetzung erarbeiten die RET regionale Richtpläne und Konzepte. Vom Kanton wurde ihnen zudem die Verwaltung regionaler Fonds zur Kulturförderung delegiert. Im laufenden Umsetzungsprogramm hat der Kanton an zwei RET einen Auftrag zur Erarbeitung von sogenannten endogenen Strategien erteilt. Mit diesen sollen die RET Schwerpunkte und Prioritäten setzen.

Die LTAG ist der primäre Leistungspartner für den Kanton im Tourismusmarketing. Ihre Hauptaufgabe besteht in der Führung des Destinationsmanagements für den ganzen Kanton sowie die Erlebnisregion Luzern-Vierwaldstädtersee. Für diese Aufgabe stehen aus der kantonalen Tourismusförderung jährlich rund 2.5 Mio. CHF zur Verfügung. In diesem Sinne stellt die NRP für die LTAG eine untergeordnete Aufgabe dar.

_

⁴² Bei den Regionalorganisationen deckt sich der Perimeter nicht immer mit den Kantonsgrenzen. So sind auch Gemeinden der Nachbarkantone Mitglied von Luzerner Regionalorganisationen respektive Luzerner Gemeinden Mitglied von ausserkantonalen Organisationen. Solche Schnittstellen ergeben sich zu den Kantonen Nidwalden, Schwyz und Aargau. Die Kantone stehen in regem Austausch, die betroffenen Gemeinden sind je nach Projekt beim Umsetzungsprogramm des jeweils zuständigen Kantons mit dabei.

Neuchâtel

Тур	Α	Externe Koordinationsstelle für RM	Regionalisiert	
		Unterteilung des Kantons	Zielgruppenorientiert	

«Modèle de régionalisation»: région NPR unique

Lors du premier programme (PMO), les régions étaient coordonnées par le Réseau Urbain Neuchâtelois (RUN) qui gérait la mise en œuvre du programme. Après un premier programme, le financement du RUN par l'Etat s'est arrêté et les tâches relevant de la NPR ont été entièrement attribuées au Service de l'économie. L'entier du territoire cantonal représente une unique région NPR. Ce dernier élabore le PMO et le met en œuvre. Aucun montant NPR n'est alloué au management régional, 98% des fonds sont destinés aux projets et une petite partie est utilisée pour la promotion. Il existe encore une notion de régions pour des questions d'aménagement du territoire, mais sans aucune forme institutionnelle. Elles sont représentées par le RUN, qui est financé par les communes.

Ce choix était avant tout politique. Le Conseil d'Etat a affirmé la volonté d'avoir « un canton, une région ».

Approche: choix du meilleur instrument

La NPR est vu par le Canton comme un outil de soutien à l'économie et au tourisme. Le Service de l'économie est en contact avec tous les projets à caractère économique et s'occupe de la coordination des acteurs touristiques au niveau stratégique. Il gère également les outils de soutien à l'innovation comme platinn. Dans ce cadre, le Service de l'économie essaie toujours de choisir l'outil le plus adéquat pour chaque projet.

Développement régional unifié

Avec le modèle choisi le Canton constate une unicité dans la politique régionale, une bonne égalité de traitement et un lien fort avec le développement économique et touristique. Ils ont cependant perdu un peu de proximité avec une certaine typologie d'acteurs.

Nidwalden

Тур	В	Externe Koordinationsstelle für RM	✓	Regionalisiert	
		Unterteilung des Kantons		Zielgruppenorientiert	

«Regionalisierungsmodell»: Management durch einen Regionalentwicklungsverband

Der Kanton Nidwalden bildet für die Umsetzung der NRP eine einzige Region. Der NRP- Perimeter umfasst alle Gemeinden des Kantons Nidwalden sowie die Gemeinde Engelberg des Kantons Obwalden. Das Regionalmanagement übernimmt der Regionalentwicklungsverband (REV) Nidwalden und Engelberg. Als erste Anlaufstelle beratet er Interessierte, begleitet und beurteilt NRP-Projekte. Über die Projektvergabe entscheidet der Kanton, er arbeitet dabei aber stark mit dem REV zusammen.

Für dieses Modell hat sich der Kanton primär entschieden, weil damit eine möglichst breite Abstützung und Akzeptanz in der Bevölkerung erreicht wird. Die Gemeinden werden über ihre Mitgliedschaft im REV abgeholt. Insbesondere kann mit dem REV auch die Gemeinde Engelberg des Kantons Obwalden miteinbezogen werden.

Ansatz: Initiative soll von Privaten kommen

Bezüglich Generierung von Projektideen vertritt der Kanton eine klare Grundhaltung: Die Initiative soll aus dem Privatsektor kommen. Eine aktive Suche nach Projekten von Seiten REV oder Kanton findet nicht statt. Die Unterstützungsmöglichkeiten im Rahmen der NRP werden aufgezeigt – wollen Private davon profitieren, liegt es an ihnen, aktiv zu werden und die Initiative für ein Projekt zu ergreifen.

Regionale Entwicklung: Federführung bei Kanton – Region wird einbezogen

Die NRP steht beim REV klar im Fokus, weitere Sektoren werden nicht per se bearbeitet. Für die Entwicklung von Strategien liegt die Zuständigkeit klar beim Kanton (z.B. RES, regionale Richtpläne, etc.). Bei der Erstellung der Umsetzungsprogramme wird der REV aber einbezogen. Kanton und REV arbeiten grundsätzlich stark zusammen (z.B. reger Austausch bei Projektgesuchen, gemeinsame Information und Kommunikation der NRP).

Obwalden

Тур	В	Externe Koordinationsstelle für RM	✓	Regionalisiert	
		Unterteilung des Kantons		Zielgruppenorientiert	

«Regionalisierungsmodell»: Management durch einen Regionalentwicklungsverband

Der Kanton Obwalden bildet für die Umsetzung der NRP eine einzige Region. Der NRP-Perimeter umfasst alle Gemeinden des Kantons Obwalden, bis auf die Gemeinde Engelberg. ⁴³ Für diese 6 der insgesamt 7 Obwaldner Gemeinden übernimmt der Regionalentwicklungsverband (REV) Sarneraatal das Regionalmanagement. Als primäre Anlaufstelle initiiert, begleitet und beurteilt er NRP-Projekte und gibt Empfehlungen zuhanden des Kantons ab. Der Kanton fällt den definitiven Entscheid über die Projektvergabe unter Berücksichtigung der Empfehlungen des REV.

Das gewählte Modell ist zum einen historisch bedingt. Die heutigen Strukturen gab es bereits zu Zeiten des IHG. Mit dem Wechsel zur NRP gab es kaum Änderungen. Zum anderen war der Einbezug der Bedürfnisse der Gemeinden über die beiden REV (Sarneraatal bzw. Nidwalden und Engelberg) ein wichtiger Grund.

Ansatz: Kanton auf Strategieebene, REV konzentriert sich auf Projekte

Der Kanton übernimmt die strategische Führung und Kontrolle der Umsetzung (Controlling, Monitoring, Reporting, etc.). Damit soll der REV von administrativen Aufgaben entlastet werden und sich auf die Projektebene konzentrieren können (Generierung von Ideen, Initiierung, Begleitung, etc.). Auch bei der Erarbeitung des Umsetzungsprogramms ist der Kanton federführend. Der REV wird aber jeweils mit einem Workshop einbezogen.

Regionale Entwicklung: REV mit Fokussierung auf die NRP

Der REV beschäftigt sich hauptsächlich mit der Umsetzung der NRP, in weiteren Sektoren ist er nur am Rande aktiv. Für die Entwicklung von Strategien ist der Kanton zuständig. Der REV gibt vereinzelt Stellungnahmen ab (z.B. in der Raumplanung oder Energieversorgung).

Engelberg wird durch den Nachbarkanton Nidwalden abgedeckt, da dies dem funktionalen Raum besser entspricht. Das Regionalmanagement für Engelberg nimmt der REV Nidwalden und Engelberg wahr. Der Kanton Obwalden unterhält dazu eine separate Leistungsvereinbarung mit dem REV und beteiligt sich mit Beiträgen.

-

Schaffhausen

Тур	В	Externe Koordinationsstelle für RM	✓	Regionalisiert	
		Unterteilung des Kantons		Zielgruppenorientiert	

«Regionalisierungsmodell»: Mandat an externe Geschäftsstelle

Der Kanton Schaffhausen bildet für die Umsetzung der NRP eine einzige Region. Die Verantwortung für das Regionalmanagement liegt beim Kanton. Gemäss Gesetz zur Förderung der Regional- und Standortentwicklung führt der Kanton eine Geschäftsstelle, einerseits als Anlauf-, Informations- und Beratungsorgan, andererseits zur Überwachung und Kontrolle. ⁴⁴ Die Aufgaben der Anlauf-, Informations- und Beratungsstelle kann der Kanton mit einem Leistungsauftrag an Dritte delegieren. ⁴⁵ Der Kanton Schaffhausen hat diese Aufgaben der externen Geschäftsstelle Regional- und Standortentwicklung (RSE GS) übertragen, die von der privaten Generis AG geführt wird. Die RSE GS informiert über die Möglichkeiten des Förderinstruments NRP und nimmt Projektideen entgegen. Sie berät potenzielle Initianten und gibt bei Projektanträgen Empfehlungen zuhanden des Kantons ab. Die übrigen Aufgaben der im Gesetz vorgesehenen Geschäftsstelle (Überwachung, Kontrolle, etc.) übernimmt der Kanton. Das Umsetzungsprogramm erarbeitet der Kanton unter Mitwirkung der RSE GS. Über eine Projektvergabe entscheidet immer der Regierungsrat.

Für dieses Modell hat sich der Kanton primär entschieden, weil damit Synergien genutzt werden können und eine bessere Einbindung in die kantonale Gesamtentwicklungsstrategie erreicht wird. Entsprechend ist auch die Wirtschaftsförderung gleich wie die Regional- und Standortentwicklung organisiert, ebenfalls mit einer externen Geschäftsstelle bei der Generis AG.

Ansatz top-down: Ideen über Geschäftsstelle, aber früher Einbezug des Kantons

Die RSE GS ist zwar Erstanlaufstelle für Projektideen und zuständig für die Initiierung von Projekten. Nimmt eine Idee Form an, so wird der Kanton aber früh einbezogen. In die Überarbeitung der Projektideen ist der Kanton bereits stark involviert.

Regionale Entwicklung: Enge Verknüpfung mit Wirtschaftsförderung

Die vom Kanton mandatierte RSE GS übernimmt ausserhalb der NRP auch für die von Bund und Kanton geförderten Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE) die Funktion einer Anlaufstelle. Daneben hat sie durch die enge Verknüpfung mit der Geschäftsstelle Wirtschaftsförderung Einblick in interdisziplinäre Arbeitsgruppen, bspw. in der Raumplanung, jedoch ohne aktive Mitwirkung.

⁴⁴ Der Kanton führt gem. Art. 11 Abs. 1 eine Geschäftsstelle a) als Anlauf-, Informations- und Beratungsorgan zwischen Verwaltung und Leistungsempfängern; b) zur Administration und Überwachung der Realisierung der geförderten Projekte und Programme sowie zur Kontrolle der Einhaltung der Leistungsvereinbarungen.

⁴⁵ Gem. Art. 11 Abs. 2 können nur die Aufgaben gem. Abs. 1 lit. a) an Dritte übertragen werden. Nicht delegiert werden können die Aufgaben der Administration, Überwachung und Kontrolle gem. lit. b). Dafür ist der Kanton zuständig.

84

Schwyz

Тур	D2	Externe Koordinationsstelle für RM	✓	Regionalisiert		
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert	✓	Inkl. Industrie, Tourismus

«Regionalisierungsmodell»: Ein Kompetenzzentrum für Regionalmanagement

Im Kanton Schwyz gibt es zwei Regionalentwicklungsverbände (REV), in denen die Gemeinden vertreten sind. Der REV Rigi-Mythen deckt den inneren Kantonsteil⁴⁶ ab, der REV Einsiedeln-March den äusseren. 47 Für die Umsetzung der NRP orientiert sich der Kanton jedoch nicht an geografischen Perimetern, sondern an Zielgruppen. Neben den Gemeinden sind dies touristische Leistungsträger und KMU-Betriebe. Sie werden in der NRP vertreten durch den Verein Schwyz Tourismus bzw. das Technologiezentrum Schwyz (TZS). Alle vier Organisationen die zwei REV, der Tourismusverein und das TZS - bilden gemeinsam die Organisation «GenialRegional». Sie ist als Kompetenzzentrum zuständig für das Regionalmanagement auf dem gesamten Kantonsperimeter. 48 Der Lenkungsausschuss, in dem auch der Kanton Einsitz nimmt, diskutiert und koordiniert Projektideen. Er prüft Synergien, stimmt Projekte aufeinander ab und entscheidet, welcher Träger am besten den Lead übernimmt. Sind alle vier Organisationen einverstanden, so wird ein Antrag zuhanden des Kantons gestellt, der den abschliessenden Entscheid fällt. Projekte können auf allen Ebenen initiiert werden: Vom Kanton, den vier Organisationen, oder weiteren regionalen Akteuren. Die vier Organisationen beraten und begleiten Initianten, wirken in Projekten mit oder führen eigene Projekte durch. Sie werden auch bei der Erarbeitung des Umsetzungsprogramms stark einbezogen. Die Information und Kommunikation der NRP nehmen Kanton und «GenialRegional» gemeinsam wahr.

Ansatz: Ressourcen bündeln, Synergien nutzen und unnötigen Wettbewerb vermeiden

Für dieses Modell hat sich der Kanton entschieden, weil es einerseits die zielgruppenspezifische Umsetzung der NRP ermöglicht. Andererseits sollen damit auch die Ressourcen und das Knowhow der beteiligten Organisationen gebündelt werden. Statt konkurrenzierende Projekte zu lancieren, sollen Ideen von Anfang an koordiniert werden. Der Kanton wird früh in die Projektentwicklung einbezogen. So können die Mittel möglichst effizient eingesetzt und unnötiger Wettbewerb vermieden werden.

Regionale Entwicklung: Zielgruppenspezifische Entwicklungsstrategien

Die Trägerorganisationen von «GenialRegional» erarbeiten auch regionale Strategien, wobei auch hier der Fokus stärker auf der Zielgruppe als auf dem Perimeter liegt. Im Rahmen der NRP hat der Kanton bspw. mit Schwyz Tourismus eine regionale Tourismusstrategie erarbeitet. Die REV befassen sich hauptsächlich mit der Standortentwicklung und wirken bei der Umsetzung der Entwicklungsschwerpunkte aus der Raumplanungsstrategie mit.

_

⁴⁶ Zusätzlich zu den drei Bezirken Gersau, Küssnacht und Schwyz sind auch die drei Luzerner Gemeinden Greppen, Vitznau und Weggis Mitglied im REV.

⁴⁷ Ohne den Bezirk Höfe, der nicht zum NRP-Perimeter gehört.

⁴⁸ Kanton Schwyz inkl. der drei Luzerner Gemeinden.

St. Gallen

Тур	C3	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert	✓	Inkl. Tourismus

«Regionalisierungsmodell»: Neben Regionen auch Tourismusdestinationen

Im Kanton St. Gallen gibt es sowohl Regionen als auch Tourismusdestinationen, die bei der Umsetzung der NRP mitwirken. Mit dem aktuellen Umsetzungsprogramm (2016-2019) gehört neu das gesamte Kantonsgebiet zum Förderperimeter. Seither nimmt auch der Kanton eine aktivere Rolle ein. Ziel ist eine bessere Koordination und Einbindung in gesamtkantonale Strategien. Der Kanton führt in strategischen Fragen (Umsetzungsprogramm, Information und Kommunikation). Das Regionalmanagement im Sinne der Projektgenerierung (Initiieren, Umsetzen, Begleiten) wird gemeinsam mit den Regionen und Tourismusdestinationen wahrgenommen: Je nach Projekt können Kanton, Regionalorganisationen oder Tourismusdestinationen Erstanlaufstelle oder Initianten sein. Den Entscheid zur Bewilligung fällt der Kanton. Derzeit wird ein Ausbau der Entscheid-Kompetenzen bei den Tourismusdestinationen geprüft.

Ansatz: Früher Einbezug des Kantons – Fokus auf Miteinander

Grundsätzlich verfolgt der Kanton einen Bottom-up-Ansatz. Die Regionalorganisationen und Tourismusdestinationen stellen ein wichtiges Bindeglied zwischen Kanton und regionalen Akteuren sowie touristischen Leistungserbringern dar. Der Kanton kann dagegen Kompetenzen aus anderen Sektoralpolitiken (z.B. Standortförderung, -Promotion) einbringen. Deshalb wird viel Wert gelegt auf eine gemeinsame Erarbeitung von Projektanträgen und einen engen Einbezug des Kantons bei der Umsetzung. Der Kanton kann so Projekte aktiv mitgestalten und stellt die Koordination mit anderen, kantonsübergreifenden Strategien sicher.

Regionale Entwicklung: Unterschiedliche Leistungspalette der Organisationen

Ausserhalb der NRP übernehmen alle Regionen bei der Richtplanung weitere Aufgaben, die der Kanton delegiert. Je nach Region kommen auch Aufgaben im Bereich der Wirtschaftsförderung, des Standortmarketings oder bei der Erarbeitung von räumlichen Tourismusentwicklungskonzepten hinzu.

Tessin

Тур	C1	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert		

«Modèle de régionalisation»: quatre organisations régionales

Le canton du Tessin comprend quatre régions qui couvrent l'ensemble du territoire cantonal et s'articulent autour des quatre principales agglomérations du Tessin. On distingue au sein des régions les organes stratégiques, composés des communes et des bourgeoisies, des organes opérationnels, agence régionales, qui ont un contrat de prestations avec le Canton pour la mise en œuvre de la NPR. Cette organisation, notamment spatiale, a été décidée pour se mettre en accord avec les pôles urbains et couvrir l'ensemble du territoire (ce qui n'était pas le cas avant la NPR).

L'élaboration du programme de mise en œuvre incombe au Canton mais il est discuté au sein d'un groupe stratégique composé de trois Conseillers d'Etat, des quatre présidents de régions et de représentants de l'économie et du tourisme. Le Canton s'occupe également de rechercher et gérer les projets stratégiques. Les agences régionales s'occupent de la communication sur la NPR, ainsi que de la recherche et l'initiation de projets NPR régionaux. Le Canton approuve les projets régionaux sur préavis des agences régionales. Concernant l'approbation des projets stratégiques cantonaux, une commission consultative composée des régions décide.

Outre les quatre organisations régionales, le passage à la NPR a aussi vu naître quatre organisations touristiques. Si l'action des organisations régionales s'adresse principalement à la population locale, celle des organisations touristiques vise les visiteurs potentiels provenant de l'extérieur. Les deux types d'organisations sont par conséquent complémentaires et coordonnent également leurs actions.

Approche: plutôt top-down

Les règles du jeu sont clairement établies par le Canton à travers le programme de mise en œuvre et les conventions de prestations et doivent être suivies. Cependant la politique de développement régional se veut participative et doit impliquer les régions tout comme les organisations économiques et touristiques ou encore la fondation Agire en ce qui concerne l'innovation.

Stratégies de développement régional des organismes régionaux

Le Canton n'exige aucune stratégie de développement régional de la part des organismes régionaux. Ils le font sur base volontaire et sans financement cantonal ou fédéral. Ceci ne concerne pas les zones à faible potentiel, qui font l'objet de stratégies spécifiques dans le cadre d'un programme de soutien NPR en coordination entre le Canton et la Confédération.

Les agences régionales couvrent une large palette de prestations (initiation, évaluation, accompagnement, participations et conduite) en ce qui concerne les projets NPR. Elles revêtent un rôle très important du fait de leur proximité avec les porteurs de projets.

Thurgau

Тур	C1	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert		

«Regionalisierungsmodell»: Historisch gewachsene Regionen

Im Kanton Thurgau gibt es sechs historisch gewachsene Regionalplanungsgruppen (RPG), die als Gemeindevereine organisiert sind. Sie übernehmen auch bei der Umsetzung der NRP gewisse Funktionen des Regionalmanagements. Als Ansprechpartner vor Ort nehmen sie Ideen entgegen, unterstützen bei Gesuchen, begleiten, initiieren oder leiten NRP-Projekte. Der Kanton kann ebenfalls Projekte initiieren. Bei der Projektbewilligung geben die RPG Empfehlungen zuhanden des Kantons ab oder stellen Antrag. Der Kanton entscheidet anschliessend darüber. Das Umsetzungsprogramm erarbeitet der Kanton u.a. unter Einbezug der RPG.

Ansatz bottom-up: Flexible partnerschaftliche Zusammenarbeit mit wenig Vorgaben

Im Thurgau wird die Gemeindeautonomie hochgehalten. Der Kanton ist in der NRP grundsätzlich zurückhaltend und macht den RPG bewusst wenig Vorgaben. Wie aktiv eine Region Projekte initiiert, begleitet, umsetzt, etc. ist abhängig vom Willen der Gemeinden, die in den RPG vertreten sind. Mit der NRP steht ihnen ein Instrument zur Verfügung, mit dem sie eigene Ideen entwickeln können. Dies kann auch gemeinsam mit dem Kanton geschehen. Er wird in der Regel früh in die Projektentwicklung einbezogen. Nimmt der Kanton Interessen oder Bedürfnisse aus Regionen wahr, kann er auch mal auf eine Region zugehen, um Möglichkeiten für ein Projekt auszuloten. Die Zusammenarbeit zwischen Kanton und Regionen ist nicht institutionalisiert. Sie basiert auf einem partnerschaftlichen Verhältnis, bei dem je nach Bedürfnis eine engere oder weniger enge Begleitung durch den Kanton erfolgt. Die RPG haben die Möglichkeit, mit dem Kanton eine Leistungsvereinbarung abzuschliessen. Diese ermöglicht eine proaktive Rolle in der Projektentwicklung sowie Engagement in weiteren Aktivitäten (z.B. Moderation/Kommunikation, regionale Vernetzung).

Regionale Entwicklung: Breites und heterogenes Leistungsspektrum

Die Aktivitäten der RPG sind breit gefächert. Sie reichen von der Raumplanung über Tourismus, Kultur und Freizeit bis hin zur Energieversorgung, öffentlichen Sicherheit und Sozialpolitik. In welchen Bereichen die RPG aktiv sind, ist je nach Region unterschiedlich. Die RPG können regionale Richtpläne erstellen. Zum Teil erarbeiten sie auch weitere Strategien (z.B. RES), die u.U. auch vom Kanton im Rahmen der NRP unterstützt werden (z.B. Wirtschaftsentwicklungsstrategie).

Uri

Тур	C2	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert		
		Unterteilung des Kantons	(√)	Zielgruppenorientiert	✓	Mandatierte Partner

«Regionalisierungsmodell»: Zentrales Management mit mandatierten Partnern

Im Kanton Uri ist das ganze Kantonsgebiet eine NRP-Region. Verantwortlich für das Regionalmanagement ist die kantonale Fachstelle NRP. Sie deckt die gesamte Aufgabenpalette des
Regionalmanagements ab. Für einzelne Aufgaben, die eine spezifische Zielgruppe betreffen,
vergibt der Kanton aber auch Mandate an Partner. So ist aktuell je eine Person beim Urner
Gemeindeverband und bei der IG Tourismus Uri mandatiert. Für ihre jeweilige Zielgruppe sind
sie Ansprechpartner für NRP-Projektideen. Sie beraten, unterstützen, initiieren und koordinieren bei der Projektentwicklung und sind für die Information und Kommunikation der NRP zuständig. Für die übrigen Projektträger übernimmt die kantonale Fachstelle diese Aufgaben. Der
Kanton erarbeitet das Umsetzungsprogramm, prüft Projektanträge und entscheidet über die
Vergabe.

Ansatz: Effizienter Einbezug der Zielgruppen über bestehende Strukturen

Mit der Einführung der NRP wurde der Regionalentwicklungsverband Uri aufgelöst. Er war bis dahin mit dem Regionalmanagement betraut. Seine Aufgaben bestanden vor allem aus der Vertretung in verschiedenen Gremien. Aufgrund der Strukturen und Ressourcen war er für die Umsetzung der NRP nicht geeignet.

Im kleinräumigen Kanton Uri sind die Wege kurz. Die Schaffung einer zusätzlichen Organisation eigens für die Umsetzung der NRP schien dem Kanton nicht zweckmässig. Stattdessen hat man sich entschieden, die Kompetenzen überwiegend beim Kanton zu lassen und die Zielgruppen über bestehende Strukturen einzubinden. Mit der Nutzung vorhandener Netzwerke können insbesondere die Bedürfnisse der Gemeinden besser aufgenommen werden. Zudem wird eine stärkere Verankerung des Regionalmanagements bei der Zielgruppe erreicht.

Valais

Тур	C1	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert		

«Modèle de régionalisation»: deux régions

Le Canton du Valais, lors du passage à la NPR, est passé d'un modèle à neuf régions à un modèle à trois régions, puis deux depuis 2007. La raison de ce choix était notamment qu'avec la NPR il n'y avait plus besoin d'être si proche des communes et il y avait une volonté du Canton de ne surtout pas ajouter de couche institutionnelle. Une région comprend le territoire du Haut-Valais et est constituée en SA. L'autre région comprend le territoire du Valais-romand et est constituée en association avec un comité composé des préfets des districts ainsi que certains présidents de communes. Ce sont les régions qui sont en charge du management régional et donc, de chercher et initier des projets. Elles fournissent également un préavis lors de la transmission des projets au Canton pour approbation.

Approche: top-down

Le programme de mise en œuvre est établi par le Canton mais les régions sont impliquées et leurs programmes régionaux sont pris en compte. Mais de manière générale, le Canton fixe des règles strictes, les régions fonctionnent sur mandat de prestations et doivent fournir un rapport annuel. De plus, le Canton exige des régions qu'elles produisent un programme quadriennal de développement régional.

Niveau de prestations et potentiel de développement

Dans leur tâche de management régional, outre la promotion économique et le tourisme, les régions ont pu être amenées à s'occuper de parcs, de la gestion des déchets (notamment lors de la mise en œuvre de la taxe au sac), et sont impliquées dans la politique des agglomérations.

Concernant les projets, le Valais se trouve en dessous du niveau optimal en termes d'allocation des moyens. Ceci est notamment dû au fait que trop souvent, les porteurs de projets ne parviennent pas à trouver le financement privé nécessaire à la réalisation du projet. Il y a donc encore un potentiel de développement en ce qui concerne les projets NPR.

Vaud

Тур	C1	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert		

«Modèle de régionalisation»: compétences aux régions

Le Canton de Vaud, pour la mise en œuvre de la NPR, est organisé en dix associations régionales (dont une, COREB VD-FR, est intercantonale, et une autre, Lausanne région, n'est pas une région NPR). Elles sont toutes de droit privé, sauf une qui est de droit public. Les associations sont réunies au sein de la CODEV (Coordination du développement économique vaudois) qui est avant tout une plateforme d'échange mais n'assume aucune fonction de management régional.

Une des spécificités du Canton de Vaud est que la NPR est intimement liée à la politique cantonale d'appui au développement économique (PADE) et n'en est qu'un instrument financier parmi d'autres. Le Canton établit le programme de mise en œuvre et approuve les projets NPR sur préavis des régions et s'occupe du contrôle des régions. L'initiation et la recherche de projets ainsi que le coaching se fait par les associations régionales.

Approche: plutôt top-down

L'échelon régional n'existant pas de manière institutionnelle, le Canton a un rôle fort dans la politiques régionale. Les associations régionales sont soumises à des conventions de prestations fixées par le Canton. La LADE (loi d'appui au développement économique) implique que pour obtenir des soutiens du Canton, un organisme de développement économique régional doit formellement exister. Le Canton n'a donc pas imposé la formation des régions mais elles ont découlé de la LADE. Il y a dans ce sens plutôt une perception top-down.

Stratégies de développement régional par les associations régionales

Le Canton de Vaud, dans sa politique régionale, se focalise sur les questions d'économie et de tourisme. Il conclut pour ce faire des conventions de prestations avec les organisations de développement régional, identiques pour toutes les régions. En outre, les organisations doivent établir des stratégies de développement régional dans lesquelles elles sont libres de traiter également d'autres thèmes que l'économie et le tourisme, p.ex. l'aménagement du territoire.

Le Canton exige une stratégie de développement régional de la part des régions. Depuis peu, le Canton finance (hors NPR) des prestations de coaching pour l'élaboration des stratégies dans l'objectif que ces dernières s'améliorent.

Zürich

Тур	C1	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	(✓)	Zielgruppenorientiert		Aktuell erst ein RM

«Regionalisierungsmodell»: Region mit weitgehenden Kompetenzen

Der Grossteil des Zürcher Kantonsgebiets gehört nicht zum NRP-Perimeter des Bundes. Bislang wird einzig das Zürcher Oberland über die NRP unterstützt. Das Regionalmanagement für diese Region nimmt der Gemeindeverein Pro Zürcher Berggebiet (PZB) grösstenteils selbständig wahr. Die Umsetzungsprogramme sowie die langfristig strategische Ausrichtung erarbeiten Kanton und Region gemeinsam. In allen übrigen Belangen geniesst der PZB aber weitgehende Autonomie. Bewilligt werden NRP-Projekte ebenfalls von PZB, jedoch in Rücksprache mit dem Kanton.

Die aktuelle Struktur ist historisch bedingt. Der Gemeindeverein – dem auch eine St. Galler und zwei Thurgauer Gemeinden angehören⁴⁹ – hatte bereits unter dem IHG einen entsprechenden Auftrag in der Region. Noch offen ist, ob in der nächsten Umsetzungsperiode eine weitere Region dazukommt. In Frage kommt etwa das ländliche Zürcher Weinland.

Ansatz: Bottom-up

Im wirtschaftsstarken Kanton Zürich spielt die NRP im Allgemeinen eine weniger bedeutende Rolle als in anderen Kantonen. Für die Umsetzung ist man stark auf die Region angewiesen, allein schon wegen der Grösse der kantonalen Verwaltung. Eine effiziente Bearbeitung wäre kantonsintern kaum möglich und hätte nicht den selben Stellenwert. Der Gemeindeverein ist in der Region verankert und viel näher an den relevanten lokalen Fragestellungen.

Regionale Entwicklung: Künftig unter einem Dach

Mit der Einführung der NRP gab es keine grössere Umstrukturierung. Eine solche findet aber aktuell in der Region Zürcher Oberland statt. Bisher war der PZB v.a. mit der NRP betraut, sowie mit einzelnen Zusatzmandaten im Bereich Tourismus und Kultur. Neu soll er auch die Raumplanung und Wirtschaftsförderung übernehmen – noch sind dafür separate Organisationen zuständig. In Zukunft wird es eine Organisation geben, die ein umfassendes Regionalmanagement mit breitem Leistungsspektrum führt. Entsprechend wird auch ihr Perimeter grösser, da die Planungs- und die Wirtschaftsregion Zürcher Oberland heute über die NRP-Region hinausgehen. Für die NRP als Teilmandat innerhalb der neuen Organisation gilt aber nach wie vor der heutige Perimeter.

-

⁴⁹ Bei der Erarbeitung der Umsetzungsprogramme tauschen sich die Kantone aus.

Anhang C: Interview-Leitfaden Kantone

Hinweis:

In **roter Schrift** wird auf Fragen hingewiesen, die nur Kantonen gestellt werden, in denen regionale Entwicklungsorganisationen (REO) die Funktion des Regionalmanagements wahrnehmen. Trifft dies auf einen Kanton nicht zu, so kann das Interview entsprechend abgekürzt werden.

Grundlegende Struktur

a) Einstieg Grundsatzfrage gewähltes Modell

- Grundsatzfrage: Wie ist der Kanton für die Umsetzung der NRP strukturiert?
- Ist der Kanton unterteilt in mehrere NRP-Regionen oder bildet der Kanton eine NRP-Region (Bsp. NE)?
- Falls mehrere Regionen:
 - Gibt es jeweils ein Regionalmanagement für den Perimeter jeder Region (Bsp. BE Regionalkonferenzen), jede Region koordiniert seine Aktivitäten einzeln mit dem Kanton?
 - Oder gibt es übergeordnete Strukturen oder Gefässe, die Regionalmanagement-Aufgaben wahrnehmen («Bottom-up-Delegation»), z.B. ein Dachverband der REO (z.B. IN-NOREG in FR oder «Genialregional» in SZ)?
 - Sind die regionalen Akteure Teil einer öffentlich-rechtlichen Bezirks-/Regions-Struktur (Bsp. BE)? Oder sind es separate Strukturen (Bsp. FR, SZ)? Falls separate Strukturen: Sind es Vereine, Unternehmen, etc.?
- Falls der Kanton eine NRP-Region bildet:
 - Übernimmt der Kanton die Funktion des Regionalmanagements?
 - Oder gibt es eine separate Geschäftsstelle für das Regionalmanagement (z.B. Schaffhausen, «Top-down-Delegation»)?
- Welches sind die Hauptgründe für die Wahl dieses Regionalisierungsmodells / dieser Struktur?

b) Kurzer Rückblick: Übergang IHG zu NRP

- Hat der Kanton mit/seit der Einführung der NRP (2008) eine Umstrukturierung im Vergleich zur IHG-Situation vorgenommen? Aus welchen Überlegungen?
- Haben Zuständigkeiten geändert? Warum?
- Haben sich die Perimeter geändert? Warum?

c) Heutige REO (falls Modell mit REO)

Haben Sie Ergänzungen zur beigelegten Liste der REO in Ihrem Kanton gemäss regiosuisse? (vgl. beigelegte Excel-Datei). (nur falls nicht bereits ergänzte Liste per Mail erhalten)

Organisationsform wurde oben abgefragt (sonst hier nochmals nachfragen)

Aufgaben / Aufgabenteilung

d) Grundsätzlich

- Wer macht was, wofür sind die REO (bzw. die übrigen relevanten Akteure gemäss kantonalem Modell) zuständig?
- Wie sieht die Aufgabenteilung aus bzw. wie sind die Verantwortlichkeiten bzgl.
 - Erstellung des kantonalen Umsetzungsprogramms (Festlegen der strategischen Zielsetzungen, Erstellen des Umsetzungsprogramms)
 - Entwicklung von (weiteren) Strategien (z.B. RES, regionale Richtpläne, etc.)
 - Information und Kommunikation der NRP (z.B. von F\u00f6rderungsm\u00f6glichkeiten, Plattformen, etc.)
 - Projekte suchen/initiieren, vorschlagen, bündeln, überarbeiten
 - Projekte bewilligen (wie sehr k\u00f6nnen REO mitentscheiden, welche Projekte bewilligt werden?)
- Was sind die Überlegungen hinter diesem Ansatz?

e) Leistungsbreite der REO (falls Modell mit REO / falls nicht bereits abgedeckt)

• Welche Sektoren werden durch die REO ebenfalls abgedeckt?

☐ Öffentlicher Verkehr (Angebotsplanung, Finanzierung)
□ andere Themen im Verkehrsbereich
☐ Raumplanung
☐ Wirtschaftsförderung/Standortförderung
□ Tourismus
☐ Landwirtschaft
□ Pärke
☐ Kultur und Freizeit
□ Sozialpolitik
□ Abfallentsorgung
☐ Siedlungsentwässerung / Abwasserentsorgung
☐ Wasserversorgung
□ Energieversorgung
□ öffentliche Sicherheit
□ weitere, nämlich:
□ keine

 Gibt es 	Unterschiede bzgl. Leistungsbreite zwischen den REO?
	Bei allen sehr breit
	ei allen spezialisiert
□J	e nach Region unterschiedlich
Für den Er	folg in der NRP können zwei Strategien verfolgt werden:
– A) N	löglichst starke Spezialisierung und Beschränkung auf die NRP
oder	
Aufç	nöglichst grosse Themen- und Leistungsbreite, also die Abdeckung verschiedener gabenbereiche wie Verkehr, Tourismus, Wirtschaftsförderung usw. durch die Regio- e Organisation.
Wie schätz	zen Sie diese Strategien ein?
	Die Strategie A (Beschränkung und Fokussierung auf die NRP) fördert den Erfolg der Regionalen Organisation in der NRP stark
	Die Strategie A (Beschränkung und Fokussierung auf die NRP) fördert den Erfolg der Regionalen Organisation in der NRP eher
	Die Strategie B (möglichst grosse Themen- und Leistungsbreite) fördert den Erfolg der Regionalen Organisation in der NRP stark
	Die Strategie B (möglichst grosse Themen- und Leistungsbreite) fördert den Erfolg der Regionalen Organisation in der NRP eher
	Dies spielt keine Rolle für Erfolg der Regionalen Organisation in der NRP

f) Leistungstiefe der REO (falls Modell mit REO)

- Welche Leistungstiefe weisen die REO auf?
 - NRP-Projekte initiieren
 - NRP-Projekte beurteilen
 - NRP-Projekte begleiten im Sinne von Coaching oder Einsitz in Begleitgruppe
 - NRP-Projekte begleiten im Sinne von Monitoring und Controlling
 - Mitarbeit in NRP-Projekten (ohne Projektleitung)
 - Leitung von NRP-Projekten
- Gibt es Unterschiede zwischen den REO bzgl. Leistungstiefe?
- Wenn ja: Warum? Welche Überlegungen des Kantons stecken dahinter?

Vorgaben und Steuerung

g) Finanzierung der REO (falls Modell mit REO)

- Welche Beiträge aus der NRP erhalten die REO
 - Betriebsbeiträge (für die Organisation / Geschäftsstelle)?
 - Projektbeiträge?
- Erhalten die REO anderweitig Kantonsbeiträge für den Betrieb (d.h. ausserhalb der NRP, z.B. für Raumplanungsaufgaben)?
- Erhalten sie Mitgliederbeiträge (z.B. von den Gemeinden)?

h) Vorgaben (falls Modell mit REO)

- Haben sich die REO selber gebildet (freiwillig / bottom-up) oder gab es Vorgaben des Kantons (Pflicht / top-down)?
- Wurde der Perimeter den REO vorgegeben?
- Wurde die Organisationsform der REO (z.B. Verein, Verband usw.) vorgegeben?
- Wie steuert der Kanton die REO? (z.B. über Leistungsvereinbarungen, Controlling-Berichte usw.?)
- Fordert der Kanton von den REO regionale Entwicklungsstrategien ein? Oder erarbeiten sie solche auf freiwilliger Basis? Unterstützt der Kanton diese Erarbeitung / schafft er Anreize (z.B. finanzielle Anreize, Plattformen für Austausch, etc.)? Geschieht dies im Rahmen der NRP? Oder ausserhalb?
- **Einschätzung insgesamt:** Macht der Kanton viele und präzise oder wenige Vorgaben (welche?) / besteht eher ein Top-down- oder ein Bottom-up-Verständnis?

Klar top-down	Eher top-down	Eher bottom-up	Klar bottom-Up

i) Spezifische Gesetzliche Grundlagen

Gibt es spezifische gesetzliche Grundlagen zum gewählten Modell des Kantons («Regionalisierungsgesetz» oder ähnliches)?

Beurteilung

j)	Stärken und Schwa	ächen Regionalisie	rungsmodell					
•	Wie schätzen sie die	Zweckmässigkeit de	es aktuellen Regionalisie	erungsmodells ein?				
	Sehr zweckmässig	Eher zweckmässig	Eher nicht zweckmässig	Nicht zweckmässig				
•	Warum – welches sir Modells?	nd die Vor- und Nach	nteile bzw. Stärken und	Schwächen des aktuelle				
k)	Stärken und Schw	ächen der REO (fal	Is Modell mit REO)					
•	Wo liegen Stärken de	er REO in Ihrem Kan	nton? Wo Schwächen?					
•	Welche initiieren viel niger?	e und «gute» Projek	te im Sinne der NRP-Zie	elsetzungen – welche wo				
•	Lassen sich Unterscl	niede aufgrund der C	Organisationsstrukturen e	erkennen?				
•	Wie schätzen Sie die	Wie schätzen Sie die Leistung der REO in Ihrem Kanton insgesamt ein?						
	Sehr gut	Gut	Genügend	Ungenügend				
l) •	Gesamtbeurteilung Wird in Ihrem Kanto Projekte im Sinne de	n in der NRP insges	samt eine gute Leistung	erbracht (also viele gu				
	Sehr gut	Gut	Genügend	Ungenügend				
			•					
•			EO) für diesen Erfolg? (
	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher nicht wichtig	Nicht wichtig				

m) Perspektiven, Trends und Herausforderungen

- Wo erkennen Sie Trends, Herausforderungen, auf die der Kanton in seiner Organisation der NRP und der Regionen reagieren muss?
- Wurden im Hinblick darauf bereits Anpassungen vorgenommen oder sind solche in Planung? In welcher Form? (z.B. Neustrukturierungen, Anpassung des Perimeters, Strategiepapier, Konzept, etc.?)
- Eignen sich die aktuellen Strukturen und die aktuelle Verteilung der Aufgaben für die künftigen Herausforderungen? Verbale Beschreibung, danach zusätzlich Einstufung auf folgender Skala:

Sehr zweckmässig	Eher zweckmässig	Eher nicht zweckmässig	Nicht zweckmässig

n) Verbesserung (falls Modell mit REO)

Welche denkbaren Massnahmen würden dazu beitragen, die Wirkung und Effizienz der REO zu verbessern:

☐ Höhere Beiträge
☐ Mehr Autonomie
☐ Klarere Vorgaben
☐ Weitere?

Besonders interessante oder typische Beispiele

Würde sich Ihrer Ansicht nach eine dieser REO für eine Illustration als Fallbeispiel eignen, damit andere REO von den gemachten Erfahrungen profitieren können?

Anhang D: Fragebogen Regionalorganisationen

Hinweis: Die Fragen beziehen sich immer auf das Regionalmanagement mit Bezug zur NRP. Falls Ihre Organisation weitere Themen bearbeitet (z.B. Verkehr/Siedlung, Deponie, etc.), dann sollen die Fragen (Perimeter, Stärken/Schwächen etc.) immer in Bezug auf die NRP beantwortet werden.

Organisation und Rechtsform

a)	Fragen zur Organis	ation allgemein und zum Perimeter			
1	Name der Organisa- tion / des Regional- managements				
2	Seit wann gibt es Ihre Organisation (oder eine vergleich- bare Vorgängerorga- nisation)?				
3	Ist Ihre Organisa- tion	 aus der IHG-Zeit hervorgegangen? spezifisch für die NRP gegründet worden? (ab 2008) andere Entstehungsgeschichte 			
4	Zu den Gemeinden in Ihrem Perimeter haben wir Informationen aus einer Liste der SAB vom Juni 2016. Gab es seit dann Anpassungen am Perimeter (zusätzliche oder wegfallende Gemeinden, Gemeindefusionen)?	□ nein □ ja ⇒ Bitte beschreiben Sie diese Anpassungen am Perimeter: Hinweis: Gefragt ist der Perimeter Ihrer Organisation, der für die Umsetzung der NRP relevant ist. Falls Ihre Organisation in anderen Themenbereichen (ausserhalb der NRP) noch weitere Gemeinden abdeckt, so sind diese nicht dazuzuzählen.			
5	Kommentar zur Or- ganisation und zum Perimeter	z.B. Besonderheiten des Perimeters (überkantonal), Ergänzungen, Präzisierungen, nützliche Hinweise, etc.			
b)	Fragen zu Rechtsfo	rm und Trägerschaft			
6	Über welche Rechts- form verfügt die Or- ganisation?	 öffentlich-rechtliche Körperschaft (z.B. Gemeindeverband oder Regionalkonferenz, die sich auf kantonales Recht stützt) privatrechtlicher Verein private Unternehmensform (AG, GmbH, usw.) vertragliche Zusammenarbeit ohne formelle Institution andere, nämlich: 			
7	Wer ist in Ihrer Organisation vertreten (z.B. als Mitglied, Träger usw.)? Mehrfachantworten möglich.	□ Gemeinden □ Unternehmungen □ Tourismusorganisationen □ Wirtschaftskammer / Handelskammer □ andere Regionalorganisationen □ weitere, nämlich:			

 7a In welchem Bezug stehen die Gemeinden zu Ihrer Organisation? Mehrfachantworten möglich. 7b Nur falls bei 7a «andere Bezüge» Welche anderen, oben nicht genannte Bezüge weisen die Gemeinden zu Ihrer Organisation auf? 8 Wie stark ist Ihre Organisation im kantonalen Recht verankert? 9 Generell: Bedeutung für den Erfolg in der NRP Eine starke Verankerung der regionalen Organisation im kantonalen Recht hat oder hätte folgende Wirkung: 10 Kommentar zur Rechtsform und Trägerschaft Ihrer Organisation 2 Mitglied Vertretung in der Leitung (z.B. im Vorstand, Verwaltungsrat usw.) Gemeinden erteilen Leistungsauftrag an die Organisation andere Bezüge kein Bezug der Gemeinden zur Organisation Stark verankert (z.B. vom Kanton vorgegebene Regionen) teilweise verankert (z.B. Unterstützung für freiwillige regionale Organisationen) inicht verankert 9 trägt viel zum Erfolg bei trägt eher zum Erfolg bei ist für den Erfolg eher hinderlich ist für den Erfolg eher hinderlich 10 kommentar zur Sinne der NRP-Zielsetzungen initiiert werden. 10 Kommentar zur Rechtsform und Trägerschaft Ihrer Organisation 10 Kommentar zur Rechtsform und Trägerschaft Ihrer Organisation 						
 dere Bezüge » Welche anderen, oben nicht genannte Bezüge weisen die Gemeinden zu Ihrer Organisation auf? 8 Wie stark ist Ihre Organisation im kantonalen Recht verankert? 9 Generell: Bedeutung für den Erfolg in der NRP Eine starke Verankert ung der regionalen Organisation im kantonalen Recht hat oder hätte folgende Wirkung: 10 Kommentar zur Rechtsform und Trägerschaft Ihrer Organisationen 10 Kommentar zur Rechtsform und Trägerschaft Ihrer	7a	stehen die Gemeinden zu Ihrer Organisation? Mehrfachantworten	 □ Vertretung in der Leitung (z.B. im Vorstand, Verwaltungsrat usw.) □ Gemeinden erteilen Leistungsauftrag an die Organisation □ andere Bezüge 			
ganisation im kantonalen Recht verankert? 9	7b	dere Bezüge» Welche anderen, oben nicht genannte Bezüge weisen die Gemeinden zu Ihrer				
tung für den Erfolg in der NRP Eine starke Veranke- rung der regionalen Organisation im kan- tonalen Recht hat o- der hätte folgende Wirkung: Ting teher zum Erfolg bei iträgt eher zum Erfolg bei ist für den Erfolg eher hinderlich ist für den Erfolg sehr hinderlich ist für den Erfolg sehr hinderlich ist für den Erfolg sehr hinderlich Hinweis: Erfolg wird daran gemessen, ob viele und «gute» Projekte im Sinne der NRP-Zielsetzungen initiiert werden. Z.B. Hinweise, falls die NRP nur in einer Teilkonferenz oder in einem Zu- sammenschluss verschiedener Organisationen gemanagt wird.	8	ganisation im kanto- nalen Recht veran-	□ teilweise verankert (z.B. Unterstützung für freiw ganisationen)	•		
Rechtsform und Trä- sammenschluss verschiedener Organisationen gemanagt wird. gerschaft Ihrer Orga-	9	tung für den Erfolg in der NRP Eine starke Veranke- rung der regionalen Organisation im kan- tonalen Recht hat o- der hätte folgende	 □ trägt eher zum Erfolg bei □ spielt keine grosse Rolle □ ist für den Erfolg eher hinderlich □ ist für den Erfolg sehr hinderlich nweis: Erfolg wird daran gemessen, ob viele und «gut	e» Projekte im		
	10	Rechtsform und Trä- gerschaft Ihrer Orga-				

Finanzierung

c)	Fragen zur Finanzie	rung			
11	Über wie viele Stellenprozent verfügt Ihre Organisation in der Geschäftsstelle?	Gesamt Stellenprozent (2017) davon NRP Stellenprozent (2017)			
12	Wie gross ist der jährliche Gesamter-trag Ihrer Organisation?	Gesamtertrag CHF (Budget 2017) Inteil NRP-Mittel (Bund und Kanton, Betriebs- und Projektmittel) Ingefähr in %			
13	Ist die Finanzierung Ihrer Organisation für die aktuellen Aufga- ben ausreichend?	 ausreichend knapp ausreichend eher nicht ausreichend bei weitem nicht ausreichend 			
14	Generell: Wie wichtig ist eine ausreichende Finanzierung für den Erfolg in der NRP generell?	Eine ausreichende Finanzierung trägt viel zum Erfolg bei trägt eher zum Erfolg bei spielt keine grosse Rolle Hinweis: Erfolg wird daran gemessen, ob viele und «gute» Projekte im Sinne der NRP-Zielsetzungen initiiert werden.			
15	Kommentar zur Fi- nanzierung				

Leistungsbreite und -tiefe

d) I	Fragen zur Leistung	sbreite					
16a	In welchen weiteren Aufgabenbereichen ist Ihre Organisation neben der NRP tä- tig? Mehrfachantworten möglich.	 Öffentlicher Verkehr (Angebotsplanung, Finanzierung) andere Themen im Verkehrsbereich Raumplanung Wirtschaftsförderung/Standortförderung Tourismus Landwirtschaft Pärke Kultur und Freizeit Sozialpolitik Abfallentsorgung Siedlungsentwässerung / Abwasserentsorgung Wasserversorgung Energieversorgung öffentliche Sicherheit andere Aufgabenbereiche keine 					
16b	Nur falls bei 16a «weitere / andere Aufgabenbereiche» In welchen anderen, oben nicht genann- ten Aufgabenberei- chen ist Ihre Organi- sation neben der NRP tätig?						
17	Generell: Für den Erfolg in der NRP können zwei Strate- gien verfolgt werden:	Strategie A: möglichst starke Spezialisierung und Beschränkung au die NRP oder					
	Hinweis: Erfolg wird daran gemessen, ob viele und «gute» Pro- jekte im Sinne der NRP-Zielsetzungen	Strategie B: eine möglichst grosse Themen- und Leistungsbreite, also die Abdeckung verschiedener Aufgabenbereiche wie Verkehr, Tourismus Wirtschaftsförderung usw. durch die Regionale Organisation.					
	initiiert werden.	Wie schätzen Sie diese Strategien ein?					
		 Die Strategie A f\u00f6rdert den Erfolg der Regionalen Organisation in der NRP stark Die Strategie A f\u00f6rdert den Erfolg der Regionalen Organisation in 					
		der NRP eher Die Strategie B fördert den Erfolg der Regionalen Organisation in der NRP stark					
		☐ Die Strategie B fördert den Erfolg der Regionalen Organisation in der NRP eher					
		□ Dies spielt keine Rolle für Erfolg der Regionalen Organisation in der NRP					
18	Gibt es in Ihrer Region eine Regionale Entwicklungsstrategie?	 □ Ja, es besteht bereits eine solche Strategie □ Nein, aber sie ist in Erarbeitung □ Nein, aber sie ist geplant □ Nein, und es ist auch keine geplant 					

18a	Wie ist/war Ihre Or- ganisation an der Er- stellung beteiligt? (Nur falls bei 18 nicht «nein, und es ist auch keine geplant»)	 hauptverantwortlich massgeblich mitbeteiligt nicht oder in geringem Mass beteiligt 						
19	Welche Bedeutung hat oder hätte diese Strategie für eine er- folgreiche NRP?	 □ grosse Bedeutung □ eher grosse Bedeutung □ eher geringe Bedeutung □ geringe Bedeutung 						
			is: Erfolg wird daran gemesser der NRP-Zielsetzungen initiiert			«gute	» Proje	ekte im
20	Kommentar zur Leis- tungsbreite							
e) I	Fragen zur Leistung	stiefe						
21	In welchen Arten von Aktivitäten ist ihre Or- ganisation in der NRP aktiv? Mehrfachantworten möglich.		NRP-Projekte initiieren und/o NRP-Projekte beurteilen (z.B NRP-Projekte begleiten im Si gleitgruppe NRP-Projekte begleiten im Si Mitarbeit in NRP-Projekten (c Leitung von NRP-Projekten	. Stellu inne voi inne vo	ngnahi n Coad n Moni	me zun hing od	n Proje der Eir	ektantrag) nsitz in Be-
22	Generell: Wie wichtig ist es für den Erfolg in der NRP, dass			der R	edeuti egiona RP ist		den l ganis	Erfolg sation in
	eine Regionale Organisation folgende Aktivitäten ausübt?			Hoch	eher hoch	eher tief	tief	Keine AW
			Projekte initiieren und/oder stützung bei Gesuchen					
	Hinweis: Erfolg wird daran gemessen, ob		Projekte beurteilen (z.B. Stel- ahme zum Projektantrag)					
	viele und «gute» Pro- jekte im Sinne der NRP-Zielsetzungen initiiert werden.		Projekte begleiten im Sinne oaching oder Einsitz in Be- up-pe					
			Projekte begleiten im Sinne onitoring und Controlling					
			eit in NRP-Projekten (ohne ktleitung)					
		Leitun	g von NRP-Projekten					
23	Kommentar zur Leistungstiefe							

Einbettung im kantonalen Modell

f)	Fragen zum Perimet	er
24	Ist der Perimeter Ih- rer Organisation zweckmässig?	□ zu klein □ zu gross □ gerade richtig
25	Generell: Welche Bedeutung hat die Wahl des Perimeters für den Erfolg in der NRP?	 grosse Bedeutung eher grosse Bedeutung eher geringe Bedeutung geringe Bedeutung
		Hinweis: Erfolg wird daran gemessen, ob viele und «gute» Projekte im Sinne der NRP-Zielsetzungen initiiert werden.
26	Kommentar zu den Vorgaben des Kan- tons bzgl. Perimeter	
g)		nton und Regionale Organisationen
27	Sind die Aufga- ben/Kompetenzen Ihrer Regionalen Organisation in der NRP für einen opti- malen Erfolg in der NRP	□ zu wenig umfangreich □ eher zu wenig umfangreich □ gerade richtig □ eher zu umfangreich □ zu umfangreich
	IVIXI	Hinweis: Erfolg wird daran gemessen, ob viele und «gute» Projekte im Sinne der NRP-Zielsetzungen initiiert werden.
28	Generell: Eine starke Rolle der Re- gionen mit entspre- chend umfangrei- chen Aufgaben/Kom- petenzen in der NRP	trägt viel zum Erfolg bei trägt eher zum Erfolg bei spielt keine grosse Rolle ist für den Erfolg eher hinderlich ist für den Erfolg sehr hinderlich Hinweis: Erfolg wird daran gemessen, ob viele und «gute» Projekte im
		Sinne der NRP-Zielsetzungen initiiert werden.
29	Kommentar zur Aufgabenteilung	

h)	Leistungen - Vorgaben Kanton							
30	Wie schätzen Sie die Anforderungen und Vorgaben des Kantons zu den Leistungen Ihrer Regionalen (z.B. Leistungs-auftrag, Reporting-Pflichten)? Sind diese Vorgaben für den Erfolg in der NRP Wie schätzen Sie die zweckmässig bzw. mit angemessenem Spielraum versehen zu eng bzw. mit zu wenig Spielraum versehen zu offen bzw. zu wenig präzis zu offen bzw. zu wenig präzis zu offen bzw. zu wenig präzis Hinweis: Erfolg wird daran gemessen, ob viele und «gute» Projekte im Sinne der NRP-Zielsetzungen initiiert werden.							
31	Generell: Welche Bedeutung haben zweckmässige Vor- gaben des Kantons für den Erfolg in der NRP? □ grosse Bedeutung □ eher grosse Bedeutung □ eher geringe Bedeutung □ geringe Bedeutung □ grosse Bedeutung □ eher grosse Bedeutung □ eher grosse Bedeutung □ hir grosse Bedeutung □ eher grosse Bedeutung □ eher grosse Bedeutung □ eher grosse Bedeutung □ sprosse Bedeutung □ eher grosse Bedeutung □ eher grosse Bedeutung □ eher grosse Bedeutung □ grosse Bedeutung □ eher grosse Bedeutung □ grosse Bedeutung □ eher grosse Bedeutung							
32	Kommentar zu den Vorgaben des Kan- tons							
i)	Gesamtbeurteilung							
33	Beurteilung Kantona	les Reg	ionalisierungsn	nodell				
	-							
				Sehr gut	Gut	Genü- gend	Ungenü- gend	Keine AW
	Wie funktioniert Die Z dem Kanton insgesan							
	Wie stufen Sie die Zw tonalen «Regionalisie lenteilung Kanton/Reg Regionalkonferenzen Regionalmanagemen							
	Wie ist das kantonale «Regionalisierungsmodell», soweit abschätzbar, auch für künftige Herausforderungen geeignet?							
34	Beurteilung Ihrer Reg	gionale	n Organisation					
				Sehr gut	Gut	Genü- gend	Ungenü- gend	Keine AW
	Wie schätzen Sie die sation bezogen auf di Initiieren Sie viele und Ziele – gute Projekte?	e Ziele d d – im S	der NRP ein?					
	Wie stufen Sie die Zw tigen Organisationsfo ganisation ein?							
	Wie gut ist Ihre Orgar schätzbar, auch für ki gen gerüstet?							
35	Kommentar zur Ge- samtbeurteilung							

Eignung als Beispiel

j)	Allgemeine Fragen	und Rückmeldungen
36	Eignet sich ihre Or- ganisation als inte- ressantes Lehrbei- spiel (Good-Practice oder auch für As- pekte, die weniger gut funktionieren)?	☐ Ja☐ Nein Falls ja, begründen Sie bitte kurz, warum sich Ihre Organisation als Beispiel eignet: Klicken Sie hier, um Text einzugeben.
37	Zur Validierung der Ergebnisse aus der Online-Umfrage und den Telefoninter- views ist ein Work- shop mit Experten sowie Kantons- und Regionsvertretern geplant. Haben Sie grundsätzlich Inte- resse an einer Teil- nahme als Vertre- ter/in Ihrer Region?	☐ Ja☐ Nein Hinweis: Der Workshop findet voraussichtlich Anfang April statt. Die definitive Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer wird das SECO im Februar treffen und bei Bedarf direkt mit Ihnen Kontakt aufnehmen.
38	Möchten Sie weitere Rückmeldungen / Kommentare allge- meiner Art anbrin- gen?	