

Wirkungsmessung NRP- und Interreg-Projekte

Erkenntnisse und Empfehlungen

INHALT

1	Einleitung	3
2	Erkenntnisse zur Projektinitiierung und -organisation	6
3	Erkenntnisse zur Projektfinanzierung.....	9
4	Erkenntnisse zu Angeboten, Projektleistungen und Zielgruppen (Output)	12
5	Erkenntnisse zu den Wirkungen auf die Zielgruppen (Outcome) ...	17
6	Erkenntnisse zu den regionalwirtschaftlichen Effekten (Impact) ...	22
7	Würdigung entlang der DAC-Kriterien	25
8	Lessons Learnt	27
9	Empfehlungen.....	31
	Anhang: Übersicht über durchgeführte Wirkungsmessungen.....	33

Im Auftrag von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO



nrp
Neue
Regionalpolitik

IMPRESSUM

Herausgeberin: regiosuisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Titel: Wirkungsmessung NRP- und Interreg-Projekte: Erkenntnisse und Empfehlungen
Auftraggeber: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO)
Ort: Bern
Erscheinungsjahr: 2019

Autoren

Claudia Peter, regiosuisse
Stefan Suter, regiosuisse

Herausgeberin

regiosuisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Hofjistrasse 5
CH-3900 Brig

Tel. +41 27 922 40 88
info@regiosuisse.ch
www.regiosuisse.ch

Download

www.regiosuisse.ch/wirkungsmessung

Auch in Französisch erhältlich.

Der Bericht gibt die Auffassung der Autoren wieder, die nicht notwendigerweise mit jener des Auftraggebers übereinstimmen muss.

regiosuisse wurde 2008 im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) als begleitende Massnahme zur Umsetzung der NRP lanciert. Betrieben wird die Netzwerkstelle von der PLANVAL AG in Zusammenarbeit mit Partnern und Unterakkordanten aus der gesamten Schweiz. Seit 2016 unterstützt regiosuisse im Auftrag des SECO und des ARE auch das Wissensmanagement für die Agglomerationspolitik und die Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete.

1 Einleitung

1.1 Ziel der Synthese Wirkungsmessung

Das vorliegende Dokument fasst in Form einer Synthese die wichtigsten Erkenntnisse aus fast 30 von regiosuisse durchgeführten Wirkungsmessungen zusammen. Die Wirkungsmessungen wurden durchgeführt, um die vielfältigen Wirkungen der Neuen Regionalpolitik (NRP) exemplarisch an ausgewählten Einzelprojekten aufzuzeigen.

Die Synthese wird jährlich mit den Erkenntnissen aus weiteren durchgeführten Wirkungsmessungen ergänzt. Sie dient damit folgenden Hauptzwecken:

- Beschreibung der zahlreichen Wirkungszusammenhänge und Illustration der Wirkungen, die die vielen und thematisch unterschiedlich ausgerichteten NRP- und Interreg-Projekte vor Ort auslösen.
- Politiklegitimation, indem exemplarisch Auswirkungen illustriert werden.
- Erkenntnisaufbau und Ermöglichung von Lernprozessen bei Akteurinnen und Akteuren, die in der Konzeption und Umsetzung der Regionalpolitik tätig sind, durch eine kritische Auseinandersetzung mit den untersuchten Projekten und ihren Auswirkungen.

1.2 Vorgehen und Methodik Wirkungsmessung

- Auswahl der Projekte (vgl. Abbildung 1 auf Seite 5) durch SECO und Kantone nach verschiedenen Kriterien:
 - genügend Substanz zur Durchführung einer Wirkungsmessung
 - Projekte, die in irgendeiner Form nach der Förderperiode weiterbestehen und zu denen Personen vorhanden sind, die befragt werden können
 - Abdeckung der verschiedenen Förderschwerpunkte und Förderinhalte
 - Abdeckung der Landesteile
 - Einverständnis der Kantone und Projektträger

Die oben genannten Kriterien haben dazu geführt, dass nur in der Gesamtsicht «gute» Projekte untersucht wurden und keine, die gescheitert sind. Wegen dieses «Selection Bias» wird nicht der Anspruch erhoben, dass ein repräsentativer Überblick über die Wirkungen von NRP-Projekten vermittelt wird. Aufgezeigt werden die vielfältigen Wirkungspotenziale von erfolgreichen Regionalentwicklungsprojekten.

- Durchführung Wirkungsmessung durch Mitglieder von regiosuisse vor Ort nach standardisiertem Vorgehen:
 - Vorarbeiten: Studium Projektunterlagen, Erstellung Leitfragen
 - Wirkungsanalyse: Vor-Ort-Gespräch(e), Studium zusätzlicher Unterlagen
 - Abschluss: Erstellung Dokumentation, Gegencheck durch befragte Person(en)

- Zustellen der Dokumentation an den für die Förderung zuständigen Kanton respektive an die zuständige Interreg-Stelle
- Pro Projekt ein veröffentlichter Kurzbericht mit den Ergebnissen (Download der Kurzberichte auf der regiosuisse-Website)
- Integration von übergeordneten Erkenntnissen aus den Projektdokumenten in die vorliegende Synthese (jährliche Aktualisierung).

1.3 Aufbau der Synthese

Das vorliegende Dokument besteht aus zwei Hauptteilen:

- Die Kapitel 2 bis 7 geben die Erkenntnisse zur Wirkungsmessung entlang der Evaluationsebenen wieder. Für die Erzielung von Wirkung ist die gesamte Wirkungskette relevant – von der Projektinitiierung und -organisation sowie der Finanzierung (Input) über die Ausgestaltung der Projektleistungen und -aktivitäten (Output) bis hin zur Wirkung auf die Zielgruppen und die Region (Outcome und Impact).
- Die Kapitel 8 und 9 umfassen Lessons Learnt und Empfehlungen zum Erzielen von Wirkungen und zur Handhabung des Themas «Wirkungsmessung».

Abbildung 1: Überblick über die bisher durchgeführten Wirkungsmessungen differenziert nach Förderinhalten und Förderschwerpunkten

Förderinhalte / Förderschwerpunkte	Wertschöpfungssystem Industrie / RIS	Wertschöpfungssystem Tourismus	Weitere Wertschöpfungssysteme
<ul style="list-style-type: none"> – Wissenstransfer und Innovationsunterstützung für KMU – Qualifizierung der regionalen Arbeitskräfte und Akteure fördern 	<ul style="list-style-type: none"> – Nano Cluster Bodensee (SG) – Pôle scientifique et technologique PST-FR (FR) – WTT Pullcoach (SZ, interkantonal) – SMAC (BE, JU, interkantonal) – BRC Pfahlkopffräse (LU) – Centre de Technologies Microtechniques CTM (BE) – Phaenovum (Interreg) 	<ul style="list-style-type: none"> – Totemi (NE) – micelab:bodensee (Interreg) 	<ul style="list-style-type: none"> – Pôle Suisse de Technologie Solaire (NE) – Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau (TG) – Apprendre à Entreprendre (VS)
<ul style="list-style-type: none"> – Unternehmerische Vernetzung und Kooperation voranbringen – Wertschöpfungsketten verlängern und Lücken schliessen 	<ul style="list-style-type: none"> – Bioburn (LU) 	<ul style="list-style-type: none"> – Seetal – erlebnis, genuss, kultur (AG) – Nationalparkregion – Gesundheitsregion (GR) 	<ul style="list-style-type: none"> – natürl. Milchspezialitäten (ZH) – Ausbau & Professionalisierung Appenzellerland Regionalmarketing AG (AI) – suissessesences (BE)
<ul style="list-style-type: none"> – Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote sichern und realisieren 	<ul style="list-style-type: none"> – Entwicklung und Erschliessung des Areal Gebenloo-Tüfi (SG) 	<ul style="list-style-type: none"> – Machbarkeit Ruinaulta (GR) – Sbrinz-Route (NW) – Aufbau und Umsetzung von e-Marketing im Tourismusbereich (AI) – Wellbeing & Health Resort Appenzellerland (AR) – Route de l'horlogerie (JU) – Souvenirs du futur (VD) – Skigebietsverbindung Arosa Lenzerheide (GR) 	<ul style="list-style-type: none"> – Angebotserweiterung Oberstufe für internationale Schule (SH)

Wirkungsmessungen 2012, [Wirkungsmessungen 2012 und 2017](#), [Wirkungsmessung 2018](#)

Hinweis: Die Förderschwerpunkte und -inhalte orientieren sich an der Programmphase 2016–2023. Es wurden zum Teil mehrere Inhalte zusammengefasst. Die Projekte, die 2012 untersucht wurden, wurden bestmöglich einem Förderschwerpunkt und -inhalt zugeordnet.

2 Erkenntnisse zur Projektinitiierung und -organisation

Wie gestaltet sich die Projektorganisation?

Die Initiative zur Realisierung eines NRP- oder Interreg-Projekts kommt in den untersuchten Projekten überwiegend «bottom-up» durch eine Initiative von Unternehmen, Tourismusorganisationen oder touristischen Leistungserbringern zustande. Gleichwohl bedarf es zusätzlich in verschiedenen Projekten der Unterstützung weiterer Akteure wie Kantone, RIS-Akteure oder Innovationszentren, um eine Projekteingabe zu bewerkstelligen. Von aussen betrachtet entsteht zum Teil der Eindruck, dass Projektträger mit der Vielfalt von Akteuren und der komplexen Governance herausgefordert bis überfordert sind und die Gesuchstellung mitunter auch als etwas bürokratisch wahrnehmen.

Die Projekte werden meist von bereits bestehenden Organisationen respektive Unternehmen oder losen Zusammenschlüssen initiiert. So kann auf bestehende Strukturen zurückgegriffen und effizient informell zusammengearbeitet werden. Nur in den wenigsten Fällen werden neue Strukturen geschaffen. Entsprechend werden für die administrative Projektorganisation auch kaum zusätzliche Stellen benötigt. Diese Aufgabe wird parallel zum Tagesgeschäft erledigt. Als Gemeinsamkeit der untersuchten Projekte fällt auf, dass es bei allen Projekten eine klare Vision gibt und ein Team, das an die Idee glaubt und gemeinsam die Umsetzung vorantreibt. Die Projektträger legen viel Herzblut in ihre Arbeiten. Dies zeigt sich auch daran, dass in vielen Projekten nach der Förderperiode in der gleichen oder leicht veränderten Konstellation weiter mehr oder weniger eng zusammengearbeitet wird. Viele Projektträger erwähnen, dass nebst dem eigentlichen NRP-Vorhaben die verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, mit der Wissenschaft oder innerhalb der Branche ein wesentlicher positiver Effekt an sich ist und über das Projekt hinaus Bestand hat.

Nebst einem Hauptprojektspartner sind in allen untersuchten Projekten weitere Akteurinnen und Akteure ins Projekt involviert und die Projektorganisation ist gut auf das angestrebte Ziel angepasst. Die Anzahl Partner beläuft sich auf zwei bis dreizehn. Bei der Teamzusammensetzung werden «Interdisziplinarität» und «Public-Private-Partnership» im Projektteam als Erfolgsfaktoren genannt. Mehrfach handelt es sich bei den Projektteams um eine Kooperation von Privaten (z.B. Unternehmer) mit Personen aus Politik und/oder Verwaltung. Häufig sind auch Universitäten oder Fachhochschulen beteiligt.

Inwiefern wird die Privatwirtschaft einbezogen?

In den untersuchten Projekten spielt der Privatsektor eine wichtige Rolle. In der Mehrzahl der untersuchten Projekte sind Unternehmen an der Gestaltung beziehungsweise der Durchführung der Projekte beteiligt. Dabei handelt es sich vorwiegend um kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Besonders bei den untersuchten Industrieprojekten spielt die Privatwirtschaft eine zentrale Rolle. Entsprechend der NRP-Förderlogik, die keine einzelbetriebliche Förderung vorsieht, sind verschiedene horizontale Kooperationen zwischen Unternehmen zu

verzeichnen. Unternehmen mit komplementären Kompetenzen realisieren Projekte gemeinsam. So erarbeiten z.B. verschiedene Industriepartner mit unterschiedlichen Technologien ein neues innovatives Produkt, ein Produktions- und ein Designpartner erstellen gemeinsam eine neue Applikation oder mehrere Bergbahnen bauen eine neue Anlage. Indirekt werden weitere Unternehmen als Vorleistungserbringer einbezogen.

Es zeigt sich: will man direkte Auswirkungen bei Unternehmen erreichen, müssen sie an der Gestaltung beziehungsweise der Durchführung der Projekte beteiligt sein. Der Zusammenhang gilt ursächlich auch in umgekehrter Richtung: Nur wenn unmittelbare und positive Auswirkungen erwartet werden, kann mit einem namhaften Engagement der Privatwirtschaft gerechnet werden.

Hat sich die Organisation im Zeitverlauf verändert? Was passierte mit der Projektorganisation nach Auslaufen der Förderperiode?

Während der NRP-Förderung bleibt die Projektorganisation überwiegend konstant. Nach dem Auslaufen der Förderperiode zeigen sich verschiedenen Entwicklungen, wobei am häufigsten eine leichte Anpassung der Organisation vorkommt:

- Die Projektorganisation bleibt in der gleichen Konstellation bestehen und die mittels des NRP-Projekts lancierten Aktivitäten werden selbsttragend weitergeführt.
- Die Projektorganisation wird angepasst. Meistens geht dies mit einer Reduktion der beteiligten Akteure einher, indem zum Beispiel ein Unternehmen alleine an den Aktivitäten weiterarbeitet.
- Dort, wo die Projekte mit dem Auslaufen der Förderperiode praktisch abgeschlossen werden können (zum Beispiel bei einer Arealentwicklung), werden auch keine weiteren Projektgremien mehr benötigt.

Somit zeigt sich, dass die Projektorganisationen flexibel auf die Anforderungen nach der Förderperiode reagieren und nicht mehr benötigte Gremien nicht künstlich erhalten werden.

Bei den Projekten, die 2012 und 2017 besucht wurden, zeigt sich eine bemerkenswerte Konstanz in der Organisation. Alle Gremien existieren auch nach der NRP-Förderung noch und führen die im NRP-Projekt entwickelten Aktivitäten weiter. Dies zeugt auch von einem gut gelungenen Projektaufbau in der NRP-Phase.

Fazit Projektinitiierung und -organisation

- Die Projektinitiierung erfolgt meist «bottom-up».
- Die komplexen und mitunter als bürokratisch wahrgenommenen Governancestrukturen der NRP fordern die Projektträger heraus, manchmal sind sie überfordert.
- Die Projektorganisation kann oft auf bestehenden Organisationen aufbauen, was für Effizienz spricht. Sie bleibt während der Projektdurchführung meist konstant. Nach Auslaufen der Förderperiode wird die Projektorganisation häufig flexibel den Bedürfnissen angepasst.

- Ein breit aufgestelltes, interdisziplinäres Team und der Einbezug der Privatwirtschaft tragen zum Projekterfolg bei.
- Die Projektteams zeigen grosses Engagement.

3 Erkenntnisse zur Projektfinanzierung

Welche Rolle spielen die NRP- oder Interreg-Beiträge sowie weitere Unterstützungsleistungen?

Relevanz der Unterstützung

Die Relevanz der NRP- und Interreg-Unterstützung wird von den Projektträgern unterschiedlich wahrgenommen. In vielen Projekten ist die Anschubfinanzierung durch die NRP oder durch Interreg zentral. Die meisten Projekte kämen ohne NRP-Unterstützung nicht zu Stande. Es gibt aber – wie bei allen Förderprogrammen – auch Projekte mit Mitnahmeeffekten, d.h., ein Teil der Massnahmen wäre gemäss Einschätzung der Projektträger auch ohne NRP-Finanzierung umgesetzt worden. In einer dritten Gruppe von Projekten trägt die NRP-Förderung zu einer beschleunigten Umsetzung der Vorhaben bei. Die Projekte wären zu einem späteren Zeitpunkt gleichwohl angegangen worden.

Zur unterschiedlichen Relevanz der Unterstützung können folgende Faktoren beitragen:

- Geht es um Leistungen, die nicht direkt oder erst in der langen Frist kommerzialisierbar sind, z.B. Aufbau eines Kompetenzzentrum oder touristische Attraktivierung einer Region, lassen sich dazu nur schwer ausreichend private finanzielle Mittel organisieren. Dies entspricht dem Gedanken der NRP, im vorwettbewerblichen und überbetrieblichen Bereich anzusetzen.
- KMU sind wegen der betriebswirtschaftlichen Logik und ihrer finanziellen Möglichkeiten zurückhaltend, grössere Investitionen zu tätigen, die (noch) keinen direkten Nutzen versprechen. Sind erste Erfolge eines Projekts vorzuweisen und wird der Nutzen damit greifbarer, springen Firmen aber durchaus auf. In solchen Fällen ist neben einer professionellen Betreuung auch eine schnelle Reaktionszeit notwendig. Für kleinere Unternehmen mit geringeren finanziellen Mitteln ist es noch relevanter als für grosse, dass die Projektanträge rasch behandelt werden und schnell Klarheit darüber besteht, ob eine finanzielle Unterstützung erfolgt. In die gleiche Richtung geht die Erfahrung, dass Firmen am ehesten in sehr konkrete Projekte investieren.
- Die Bestätigung als NRP-Projekt beziehungsweise das Sprechen von NRP-Geldern führt teilweise auch dazu, dass sich die Voraussetzungen für ein finanzielles Engagement von Dritten (v.a. Kantonalbanken) für die Projekte verbessert.
- Weniger ausschlaggebend ist die NRP-Förderung, wenn ein (Gross-)Projekt schon länger geplant ist, ein grosses wirtschaftliches Eigeninteresse der Privatwirtschaft besteht und die NRP-Förderung nur einen relativ kleinen Teil der Kosten finanziert. In solchen Fällen können lange Bewilligungsprozesse bei den Kantonen und der administrative Aufwand dazu führen, dass andere Finanzierungsmöglichkeiten bevorzugt werden. Bei einer NRP-Förderung über Darlehen spielt zudem das aktuelle Tiefzinsumfeld eine Rolle, das die zinslosen NRP-Darlehen weniger attraktiv macht.

In den untersuchten Projekten profitierten die Projektträger nicht nur von einer finanziellen Unterstützung durch die NRP, sondern im Rahmen der Regionalen Innovationssysteme (RIS) auch von Coaching- und Beratungsdienstleistungen der RIS-Managements. Die Projektträger, die diese Leistungen in Anspruch nehmen, schätzen die Unterstützung und erwähnen, dass ihre in erster Linie Industrieprojekte dadurch massgebend vorangetrieben werden können. Die Unterstützung wird teilweise als wertvoller eingeschätzt als die direkten finanziellen Projektbeiträge. Zudem hat die Unterstützung durch RIS-Akteure den Vorteil, dass diese dank ihres breiten Netzwerkwissens den Projektträger auf weitere Unterstützungsangebote aufmerksam machen können und die Projektträger weitere Partner in der Region kennenlernen, mit denen sie sonst nicht zusammengearbeitet hätten.

In sämtlichen Projekten erbringen die Projektträger beträchtliche Eigenleistungen, sei es in Form von eingesetzten Arbeitsstunden, zur Verfügung gestellten Produktionsmaterialien oder bereitgestelltem Eigenkapital.

Miteinsatz und -verwendung

Die Verwendung der NRP- und Interreg-Mittel ist in den untersuchten Projekten transparent. Die Projektträger können darlegen, wofür die gesprochenen Mittel eingesetzt werden. Teilweise werden, wie bereits erwähnt, in grossem Umfang (unentgeltliche) Eigenleistungen der Projektträger erbracht, die von einem grossen Commitment für das Projekt zeugen. Auch profitieren gewisse Projekte von einer Mischung aus Unterstützung durch RIS-Dienstleistungen (insbesondere Coaching) und A-fonds-perdu-Beiträgen.

Beim Miteinsatz kann aus ordnungspolitischer Sicht und im Hinblick auf die Wettbewerbsneutralität kritisch vermerkt werden, dass gerade im Industriebereich mit der öffentlichen NRP-Förderung die Entwicklung von Applikationen, Produktionsverfahren oder Vermarktungskanälen unterstützt wird. Dies fördert zwar gewisse Wirtschaftszweige und trägt zur Stärkung der Region bei, schafft aber auch Wettbewerbsnachteile für Unternehmen, die in ähnlichen Sektoren tätig sind und von keinen staatlichen Leistungen profitieren. Hierbei handelt es sich aber um einen gewissen Zielkonflikt, der mit jeder regionalpolitisch motivierten Förderung verbunden ist. Abgefedert wird dies dadurch, dass einzelbetriebliche Coaching-Dienstleistungen klar begrenzt sind und allen KMU eines RIS zu den gleichen Bedingungen zur Verfügung stehen.

In verschiedenen Wirkungsmessungen 2012 wird weiter die Gefahr identifiziert, dass mitunter ein grosser Teil der NRP-Gelder in den Aufbau und Betrieb stehender regionaler Strukturen fließt und entsprechend weniger Mittel für Projekte bei der Basis ankommen. Bei den Projekten, die für die 2018 durchgeführten Wirkungsmessungen ausgewählt wurden, ist dies nicht der Fall, was vor allem mit der entsprechenden Projektauswahl («Selection Bias») zusammenhängt: Mit den Fördermitteln werden konkrete Produkte und Dienstleistungen entwickelt und nicht primär stehende Organisationen finanziert (vgl. Kapitel 2).

Was passiert nach dem Auslaufen der Förderperiode? Kann eine Anschlussfinanzierung gefunden werden? Sind die weiterlaufenden Aktivitäten selbsttragend?

Bei den allermeisten Projekten laufen die in den Projekten entwickelten Aktivitäten nach Abschluss der NRP-Förderung weiter, in vielen Fällen selbsttragend aus eigenen Mitteln durch den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen sowie durch Mitgliederbeiträge. Die Projektträger sind vom Erfolg und Nutzen ihrer Projekte überzeugt und entwickeln die im Rahmen der NRP gestarteten Aktivitäten weiter, versuchen diese zu kommerzialisieren oder auf den internationalen Markt zu bringen. Eher schwierig gestaltet sich die Finanzierung von grösseren Investitionsrunden.

Somit erfüllt die NRP ihre Rolle als Anschubfinanzierung. Bei einigen wenigen der untersuchten Projekte werden zwei Vorhaben in zeitlicher Staffelung von der NRP unterstützt (z.B. Entwicklung und Erschliessung des Areals Gebenloo-Tüfi, micelab:bodensee, CTM, PST-FR). Dies führt zwar zu einer Konzentration auf gewisse erfolgreiche Projekte, wird aber dann zum Problem, wenn dadurch nicht genügend Gelder für weitere Ideen zur Verfügung stehen. Solange die zur Verfügung stehenden Fördergelder beim Bund und bei den Kantonen nicht ausgeschöpft werden, können so bewährte Projekte weiterentwickelt werden. In einem Fall entstand aus einem NRP-Projekt auch die Idee für ein Interreg-Projekt. Bei den von den RIS-Akteuren unterstützten Projekten war für den Erfolg entscheidend, dass die Projektträger an weitere Fördermöglichkeiten und Sprungbretter wie Innovationswettbewerbe oder internationale Messen weitervermittelt werden konnten. Ohne diese Anschlusslösungen nach der NRP-Förderung wären diese Vorhaben wohl nicht weitergetrieben worden.

Es bestätigt sich einmal mehr, dass gewisse, weniger marktnahe Aktivitäten – z.B. der Betrieb von Kompetenzzentren – nach der NRP-Förderung weiterhin auf öffentliche Gelder angewiesen sind. Aus ökonomischer Sicht ist dies zu erwarten, da derartige Leistungen den Charakter eines öffentlichen Gutes haben und darum nicht vollständig selbsttragend angeboten werden können. Wenn sie für eine Vielzahl von Unternehmen in einem Kanton wertvoll sind und einen volkswirtschaftlichen Nutzen generieren, ist die Unterstützung durch die öffentliche Hand nicht a priori problematisch.

Fazit Projektfinanzierung

- Die Relevanz der NRP- und Interreg-Förderung liegt nebst der rein finanziellen Unterstützung vor allem im Befähigen der Akteure und dem Zusammenbringen von Projektpartnern.
- Zum Anstossen von Projekten ist die NRP-Förderung häufig zentral. Es sind aber auch Mitnahmeeffekte festzustellen, da v.a. grosse Unternehmen Teilmassnahmen auch ohne öffentliche Förderung durchgeführt hätten.
- Die Mittelverwendung ist transparent und die Eigenleistungen der Projektträger sind beträchtlich.
- Nach Auslaufen der Förderphase können viele Aktivitäten selbsttragend weitergeführt werden. Naturgemäss ist dies schwieriger bei weniger marktnahen Aktivitäten wie beispielsweise dem Betrieb von Kompetenzzentren.

4 Erkenntnisse zu Angeboten, Projektleistungen und Zielgruppen (Output)

Welche Angebote sind während dem Projekt entstanden?

Die im Rahmen der NRP- und Interreg-Projekte entwickelten Angebote sind sehr vielfältig. Sie widerspiegeln, die von der Regionalpolitik beabsichtigte Berücksichtigung regionaler Gegebenheiten und Schwerpunkte. Die Projektträger verweisen bei der Entstehungsgeschichte der Projektideen häufig auf die regionalen Eigenheiten und Bedürfnisse und stellen ihre Projekte in den regionalwirtschaftlichen Kontext. So orientieren sich Industrieprojekte an bereits vorhandenen Industrieschwerpunkten, versuchen Produkte- und Dienstleistungslücken zu schliessen und mit Innovationen die beteiligten Betriebe und dadurch die Region zu stärken. Bei Tourismusprojekten werden bereits vorhandene Werte (z.B. Wanderwege, Museen, Uhrmacherskunst) zusätzlich in Wert gesetzt und/oder um touristische Infrastrukturen ergänzt.

Die entwickelten Angebote lassen sich grob entlang der Förderinhalte gemäss Förderperiode 2016–2023 gliedern:

Wissenstransfer und Innovationsunterstützung für KMU, Qualifizierung der regionalen Arbeitskräfte und Akteure fördern

Bei diesen Projekten können anhand der untersuchten Projekte drei verschiedene Angebotstypen identifiziert werden:

- Unterstützungsangebote von Clustern und Kompetenzzentren, die über die NRP finanziert werden und ihrerseits bestimmte Branchen unterstützen. Die Angebote sind in diesem Fall meist Beratungsdienstleistungen.

Illustrationsbeispiel Unterstützungsangebote von Clustern und Kompetenzzentren: Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie-Systeme (KEEST)



- Das KEEST bietet konkrete Produkte zur Steigerung der Energieeffizienz für KMU an. Hauptangebot sind Energie-Effizienz-Analysen. Diese umfassen: Energie-Checks für KMU, technische Prozessanalysen, Energie-Prozess Optimierungen, Machbarkeitsstudien und Energie-Messkonzepte. Die Produktpalette soll noch weiter ausgebaut werden.
- KEEST hat 150 Kunden.
- KEEST leistete einen Beitrag zu Energieeinsparungen von 19 Mio. kWh, was dem Energiebedarf von 3'800 Haushalten entspricht.

- Angebote, die mittels der Unterstützung von einem RIS-Akteur entwickelt werden. Es handelt sich dabei meist um Innovationsvorhaben von KMU.¹

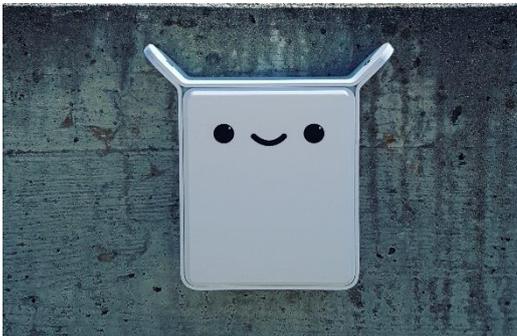
Illustrationsbeispiel Innovationsvorhaben mittels Unterstützung durch Akteure aus dem RIS: Globale Vermarktung der BRC Pfahlkopfräse



- Das KMU hat über zehn Jahren eine Fräse zur Serienreife entwickelt, die eine effiziente und hochstehende Pfahlkopfbearbeitung ermöglicht.
- Seit 2007 ist der Brextor in mehr als 60 Projekten zum Einsatz gekommen.
- «zentralschweiz innovativ» hat die Firma bei der Erarbeitung eines Business Plans für seine Pfahlkopfräse «Brextor» unterstützt mit dem Ziel den Brextor in Serie zu produzieren und ihn auch im Ausland vermarkten zu können.

- Angebote, die von mehreren Unternehmen gemeinsam im Rahmen eines NRP-Projekts (A-fonds-perdu-Beiträge) realisiert werden.

Illustrationsbeispiel Angebot mehrerer Unternehmen im Rahmen der NRP: Totemi



- Totemi ist eine nutzerorientierte Applikation, die Parcours mit Geolokalisierung erlaubt.
- Im Rahmen des NRP-Projekts wurden zwei touristische Parcours realisiert, wo mittels der Applikation Totemi auf Entdeckungsreise gegangen werden kann: Moutier (Val-de-Travers) und Belle Époque Parcours in Neuenburg.
- Die App wurde 2018 zwischen 2500 bis 3000 Mal heruntergeladen und galt im Juli im Google App Store als «Trend App».

Unternehmerische Vernetzung und Kooperation voranbringen, Wertschöpfungsketten verlängern und Lücken schliessen

Bei diesen Projekten steht die **gemeinsame Entwicklung von Produkten und Angeboten** im Vordergrund. In den untersuchten Projekten werden Projektumsetzungsschritte vorangetrieben, bis das entsprechende Produkt oder ein Produktbündel zum Beispiel touristische Pauschalangebote oder Produktkörbe mit regionalen Spezialitäten auf den Markt kommt.

¹ Im Rahmen der Wirkungsmessung stand nicht die Analyse der RIS im Zentrum. Es wurde also nicht beurteilt, welche Angebotspalette ein RIS hat und welche Wirkung damit erzielt werden kann, sondern welche Angebote (Produkte und Dienstleistungen) ein Unternehmen dank der RIS-Unterstützung realisieren konnte und welcher Effekt dies hatte.

Illustrationsbeispiel touristische Unternehmenskooperation: Seetal – erlebnis, genuss, kultur



Das NRP-Projekt «Seetal – erlebnis, genuss, kultur» bereitet bestehende touristische Angebot im Seetal auf, u.a. über:

- Entwicklung von Pauschalangeboten mit Übernachtung
- Schulreiseflyer (mit Pauschalangeboten)
- Gästekarte: Vergünstigungen mittels Gutscheineheft für Gäste in einem jährlich wachsenden Verbund von Hotels und weiteren touristischen Anbietern

Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote sichern und realisieren

Bei den Projekten des Förderinhalts «**Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote** sichern und realisieren» geht es um den Aufbau von neuen Infrastrukturen oder von Angeboten, deren Nutzung Wertschöpfung in der Region generieren soll. Unter solche Infrastrukturen fallen bei den untersuchten Projekten insbesondere die Förderung von Ski-gebietsverbindungen, Themen-Wanderwegen, Museen, Erschliessungsstrassen, Schulräumen für IT- und Musikunterricht oder Hotels. Zu den Angeboten gehören z.B. geführte Themen-Wanderungen, Wellness-Erlebnisse oder Übernachtungsmöglichkeiten.

Illustrationsbeispiel wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote: Entwicklung und Erschliessung des Areals Gebenloo-Tüfi



- Im Rahmen des NRP-Projekts konnte das Areal Gebenloo-Tüfi entwickelt und soweit vorbereitet werden, dass es für bestehende und neue Unternehmen mit hoher Wertschöpfung bereitsteht.
- Damit konnte das bis anhin im Kanton St. Gallen eher knappe Angebot an für Unternehmen direkt verfügbaren Industrieflächen ausgeweitet werden.
- Mittlerweile bestehen auf dem Areal über 200 Arbeitsplätze.

An welche Zielgruppen richten sich die Angebote?

Ebenso breit wie die Angebote sind auch deren Zielgruppen². Hierbei kann zwischen zwei Arten von Zielgruppen unterschieden werden:

- Akteure ausserhalb des Projekts, die potenziell bereit sind, für die Nutzung des zur Verfügung gestellten Angebots einen Preis zu bezahlen – zum Beispiel Buchung eines touristischen Angebots, Bezahlung eines Museumeintritts oder Kauf von Regionalprodukten.

² Hier sind nicht die Zielgruppen der NRP gemeint, sondern die Zielgruppen der NRP-Projekte. Welche Personen und Unternehmensgruppen werden von den durch die NRP-Projekte realisierten Angebote angesprochen?

- Zielgruppen sind auch Mitarbeitende der Projektträger sowie von Unternehmen, die gecoacht werden oder Schülerinnen und Schüler. Die direkte Zielgruppe ist hier Teil des Projekts. Die genannten Personengruppen können durch die Projekte ihre Qualifikation und Kompetenz erhöhen. Erst in einem nächsten Schritt können sie dadurch Produkte besser verkaufen oder neue Ideen besser umsetzen.

Auf die Beurteilung der Wirkung (vgl. Kapitel 5) hat diese Unterscheidung einen entscheidenden Einfluss. Die erste Art von Projekten wirkt direkt auf eine Zielgruppe am Markt und es stellen sich direkter und kurzfristiger monetäre regionalwirtschaftliche Wirkungen ein (z.B. höhere Einnahmen dank mehr Museumsbesuchen). Bei der zweiten Art von Projekten und Zielgruppen stellt sich die Wirkung erst indirekt und längerfristig ein, z.B. über erhöhte Qualifikationen, die dann in bessere Produkte und Dienstleistungen umgemünzt werden.

Haben sich die Angebote und/oder Zielgruppen im Projektverlauf weiterentwickelt? Wie sind im Zeitverlauf gewonnene Erkenntnisse eingeflossen?

Die Angebote und damit auch die Zielgruppen bleiben während der NRP-Förderung meist konstant. Veränderungen treten beim Übergang von der Förderperiode zur Selbstfinanzierung ein. In dieser Phase werden die Angebote und Zielgruppen überdacht.

Bei den Projekten, die zweimal analysiert wurden (2012 und 2017), zeigt sich, dass sich die Projektträger kritisch mit ihrem Angebot auseinandersetzen und dieses auf ihre eigenen Kernkompetenzen und die Marktbedürfnisse hin optimieren. Teilangebote, die sich während der Förderperiode weniger bewähren, werden nicht mehr angeboten, andere zusätzlich integriert. Eine radikale Abkehr von den NRP-Projektinhalten oder eine komplette Einstellung der Aktivitäten nach der Förderperiode wird nirgends angetroffen. In vielen Fällen, gerade bei den Industrieprojekten, sind die Unternehmen bereits vor dem NRR-Projekt im jeweiligen Bereich tätig und führen auch nach der Projektphase ihre angestammte Tätigkeit weiter. Positiv fällt auf, dass die Aufbauarbeiten, die mit den NRP-Projekten beginnen, nach der Förderung in Eigenregie weitergeführt werden.

Bei den Projektträgern, die mehrere NRP-Projekte durchführten, ist kein wesentlicher Unterschied in den Überlegungen zur Angebotsentwicklung feststellbar im Vergleich zu denjenigen mit einer erstmaligen Projektdurchführung.

Fazit Angebote, Projektleistungen und Zielgruppen (Output)

- Die realisierten Angebote sind vielfältig. Sie orientieren sich an den regionalen Gegebenheiten und Bedürfnissen, wobei die vom Bund vorgegebenen Förderinhalte berücksichtigt werden.
- Auch die Zielgruppen sind vielfältig. Es handelt sich beispielsweise um Mitarbeitende der Projektträger selbst, die gecoacht und qualifiziert werden, oder um externe Akteurinnen und Akteure, denen ein Produkt oder eine Dienstleistung angeboten wird.
- Beim Übergang in die Selbstfinanzierung setzten sich die Projektträger kritisch mit ihren Angeboten und Zielgruppen auseinander. Viele in der NPR-Phase initiierte Aktivitäten

werden nach Projektende weitergeführt und auf die eigenen Kompetenzen und die Marktbedürfnisse hin optimiert.

5 Erkenntnisse zu den Wirkungen auf die Zielgruppen (Outcome)

Welche Wirkungen wurden zu Projektbeginn angestrebt?

Welche erreicht? Weshalb wurden gewisse allenfalls nicht erreicht?

Wirkungen im Überblick

Die inhaltliche Vielfalt der Projekte widerspiegelt sich in einer Vielzahl unterschiedlicher Wirkungen: Es zeigt sich, dass die NRP facettenreiche, weil projektspezifische Wirkungen entfaltet. Nebst der zahlenmässig schwierigen Erfassung von geschaffenen Arbeitsplätzen (vgl. Kapitel 6) sind insbesondere die qualitativen positiven Effekte zu würdigen. Es wird von den Projektträgern mehrfach hervorgehoben, dass die Projekte in der Region eine Aufbruchstimmung auslösen und die regionale Zusammenarbeit fördern, dass sie Ausgangspunkt für weitere gemeinsame Angebote sind und viele innovative Vorhaben erst ermöglichen. Zudem bestehen die Vorhaben über die NRP-Förderung hinaus und wirken sich langfristig positiv auf die Regionen aus.

Bei der Diskussion und Würdigung der Wirkungen auf Projektebene müssen folgende Punkte im Auge behalten werden:

- Wirkungen auf die Zielgruppen stellen sich meist erst mit Verzögerung ein, sodass auch die abgeschlossenen NRP-Projekte noch nicht ihr ganzes Wirkungspotenzial entfalten. Entsprechend kann bei den untersuchten Beispielen auch nur ein Teil der möglichen Wirkungen erhoben werden.
- Zudem sind die Wirkungsketten zum Teil lang und komplex. Die Projekte wirken teilweise nur indirekt, z.B. über die Qualifizierung von Mitarbeitenden.
- Wirkungen können auch von projektexternen und nicht beeinflussbaren Faktoren überlagert werden, im Tourismusbereich zum Beispiel dem starken Franken oder veränderten Urlaubsgewohnheiten.
- Aus den oben erwähnten Gründen ist die Kausalität, also die kausale Verknüpfung zwischen Ursache und Wirkung, in vielen Fällen schwierig nachzuweisen. Ein NRP- oder Interreg-Projekt kann ein Baustein von vielen sein, der zur beobachteten Entwicklung führt.

Unerwartete Effekte

In wenigen Fällen treten auch nicht erwartete Effekte ein: Bei den Projektträgern von «micelab», einer Weiterbildungsplattform für die Mitarbeitenden der MICE-Branche, fragen nebst den Kunden auch interessierte Convention Center aus der Branche an, ob sie von den gemachten Erfahrungen und Tools lernen können. Dies war so nicht angedacht. Mit dem Projekt soll primär die Branche in der Region gestärkt werden und ein Wissenstransfer innerhalb der Region stattfinden. Zudem können Projekte unterschiedliche Wirkungen für die Projektpartner entfalten. So löst die Skigebietsverbindung zwischen Arosa und der Lenzerheide in der Lenzerheide eine grössere Aufbruchstimmung aus, die Ersteintritte entwickeln sich dort positiver und mehr Investitionen fliessen in neue Hotels als dies in Arosa der Fall ist.

Wissenstransfer und Innovationsunterstützung für KMU, Qualifizierung der regionalen Arbeitskräfte und Akteure fördern

Durch die Projekte können Unternehmen neue Kompetenzen aufbauen, durch innovative Anwendungen Kosten sparen und so ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen sowie neue Prozesse oder Produkte entwickeln. Bei den durchgeführten Projekten wird von den Projektpartnern positiv hervorgehoben, dass die Projekte es erlauben, die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zu intensivieren und gemeinsam Informationen zum Thema Industrie 4.0 zu teilen oder dass der Austausch mit Hochschulen und Fachhochschulen intensiviert werden kann. Zudem können die Unternehmen und deren Mitarbeitende ihre Kompetenzen erhöhen, besser auf die Kundenbedürfnisse eingehen und so mehr Kunden binden. Die Fähigkeiten, die sie im Rahmen der Regionalprojekte erwerben, können sie auch für weitere Geschäftsanwendungen einsetzen.

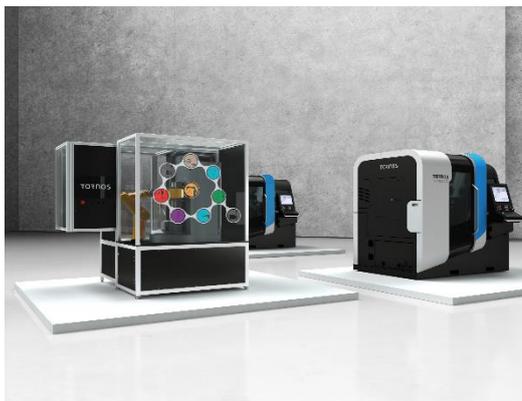
Illustrationsbeispiel Wissenstransfer und Innovationsunterstützung: Pôle scientifique et technologique (PST-FR)



Eine von unabhängiger Stelle erstellte Studie weist für die Unternehmen, die an den angewandten Forschungsprojekten teilgenommen haben, direkte positive Auswirkungen auf Umsatz (+3%), Kundenzahl (+4%) und Anzahl Beschäftigte (+2%) aus.

Zudem ist die NRP-Unterstützung für verschiedene Industrieprojekte ein Ausgangspunkt zur Teilnahme an internationalen Messen und Ideenwettbewerben. Dabei können Unternehmen ihren Bekanntheitsgrad erhöhen, neue Kundenkontakte knüpfen und internationale Vermarktungsstrukturen aufbauen.

Illustrationsbeispiel Innovationsunterstützung: SMAC : production entièrement automatisée



- Ein Firmenkonsortium konnte erfolgreich das System SMAC entwickeln. Dieses stellt eine technologische Weltneuheit dar.
- Da die Anwendung erst gerade fertiggestellt wurde, kann noch nicht gesagt werden, ob dem Unternehmen der Durchbruch gelingen wird. Das Interesse ist jedoch gross. Der Hersteller Tornos verhandelt mit verschiedenen grossen Schweizer und ausländischen Unternehmen vor allem aus dem Medizinalbereich.
- Das Projekt hat auch Synergien und Wissen zum Thema Industrie 4.0 bei den Projektpartnern gestärkt.

Unternehmerische Vernetzung und Kooperation voranbringen, Wertschöpfungsketten verlängern und Lücken schliessen.

Die Projekte in dieser Kategorie wurden ausschliesslich im Rahmen der Wirkungsmessungen 2012 besucht (vgl. Abbildung 1). Dabei handelt es sich um Projekte, die häufig noch in der Konzept- oder Aufbauphase stehen und somit nur beschränkt Aussagen zur Wirkung zulassen. Zudem beinhalten viele der untersuchten Projekte Machbarkeitsstudien, Strategieprozesse oder Planungen. Hier stellen sich regionalwirtschaftliche Wirkungen erst Jahre später ein, falls die geplanten Vorhaben umgesetzt werden.

Generell wird bei den untersuchten Projekten angestrebt, dass durch Unternehmenskooperation und Vernetzung gemeinsame Marken geschützt oder der Bekanntheitsgrad eines gemeinsamen Produktes oder einer Marke in der Region gesteigert werden kann. Auch werden gemeinsame Online-Vertriebskanäle geplant. Im Rahmen von zwei Projekten können Nischenprodukte produziert und erfolgreich abgesetzt werden.

Illustrationsbeispiel Wertschöpfungsketten verlängern und Lücken schliessen: suissessences



- Im Rahmen des NRP-Projekts konnten zwei neue Produkte, u.a. ein Raumspray, entwickelt werden.
- suissessences ist stark exportorientiert und verkaufte im Jahr 2010 Produkte im Wert von rund 400'000 CHF. Rund 75% davon in die EU und nach Fernost. 50'000 CHF des Umsatzes sind auf das NRP-Projekt zurückzuführen.
- Es konnte ein Grossauftrag von einer internationalen Hotelkette akquiriert werden, wozu noch die Produktionskapazitäten erweitert werden mussten.

Wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen und Angebote sichern und realisieren

Direkte Auswirkungen der untersuchten Projekte dieses Förderinhalts beinhalten die (gesteigerte) Nutzung der neu geschaffenen, meist touristischen Angebote und folglich eine Steigerung der Besucherzahlen.

Illustrationsbeispiel wertschöpfungsorientierte Angebote: Souvenirs du futur



- Die Zahl der Museumsbesucher konnte mehr als verdoppelt werden, insbesondere auch mehr Besucherinnen und Besucher aus der Deutschschweiz durch die verstärkten Kommunikationsaktivitäten.
- Starker Anstieg der geführten Besuche von 15 bis 20 pro Jahr auf 70.
- Grössere Visibilität des Museums: über 300 Presseberichte im Jahr 2016 im Vergleich zu 10 im Jahr 2011.
- Neue Partnerschaften mit Unternehmen (Sponsoring).

Nicht in allen Fällen können die angestrebten Besucherzahlen erreicht werden, da exogene nicht beeinflussbare Faktoren (z.B. Starker Franken) die positiven NRP-Effekte überlagern. Jedoch kann in solchen Fällen davon ausgegangen werden, dass die Situation ohne die NRP-Unterstützung negativer ausfallen würde. Gerade bei Infrastrukturprojekten gilt es zu berücksichtigen, dass sich die Wirkung nicht in der touristischen Nutzung der gebauten Infrastruktur erschöpft, sondern die Infrastruktur weitere Wirkungen wie verstärkte Zusammenarbeit erst ermöglicht.

Illustrationsbeispiel wertschöpfungsorientierte Infrastruktur: Skigebietsverbindung Arosa Lenzerheide



- Ersteintritte im Skigebiet blieben hinter den Erwartungen wegen Frankenschock und Finanzkrise.
- Jedoch konnte sich das Gebiet Arosa Lenzerheide besser behaupten als der Schweizer Durchschnitt.
- Das technische Bahnprojekt war der Schlüssel zur Annäherung der beiden Bergbahnen und Skigebiete. Es hat eine Aufbruchsstimmung ausgelöst und die Denkhaltung verändert (über die eigene Gemeinde hinaus, regional und für die Gesamtdestination).

Illustrationsbeispiel wertschöpfungsorientierte Angebote: Sbrinz-Route



Durch die Bereitstellung von attraktiven Angeboten werden neue Besucher in die Region geführt. Das Säumerfest und die Säumerwochen finden bereits seit 2003 statt. Die Besucherzahlen konnten kontinuierlich gesteigert werden. Weitere positive Effekte wie zum Beispiel:

- Aufbau und Förderung von Strukturen im regionalen Tourismus entlang der gesamten Route
- Belebung des Dorf- und Vereinslebens
- Positive Reaktionen der Bevölkerung und der lokalen Unternehmen

Foto: www.sbrinzroute.ch

Fazit Wirkungen auf die Zielgruppen (Outcome)

- Die Vielfalt der Angebote widerspiegelt sich auch in der Vielzahl der Wirkungen.
- Die meisten Projekte erreichen die zu Beginn angestrebte Wirkung auf die Zielgruppe oder es sind zumindest die Voraussetzungen gegeben, dass sich die Wirkung längerfristig einstellt. Die Zielerreichungsgrade variieren zwischen den Projekten.
- Bei der Wirkungsdiskussion ist zu beachten, dass die Wirkungsketten komplex sind, die Kausalität nicht immer eindeutig ist und dass exogene Faktoren wie beispielsweise der Wechselkurs eine Rolle spielen.

- Zudem stellen sich die Wirkungen eines Projekts erst im Zeitverlauf ein.
- Daher wird die Wirkung sinnvollerweise einige Jahre nach Projektabschluss beurteilt, wobei es mit zunehmendem zeitlichem Abstand zum Projektabschluss immer schwieriger wird, den Kausalitätsbezug herzustellen. Daher wird die Wirkung sinnvollerweise einige Jahre nach Projektabschluss beurteilt.

6 Erkenntnisse zu den regionalwirtschaftlichen Effekten (Impact)

Welche Wirkungen auf die Gesamt-, respektive Regionalwirtschaft wurden angestrebt? Welche erreicht? Weshalb wurden gewisse allenfalls nicht erreicht?

Regionalwirtschaftliche Effekte im Überblick

Die regionalwirtschaftlichen Effekte stellen sich mit noch grösserer Verzögerung ein als die Wirkungen auf die Zielgruppen. Zudem können die NRP-Projekte lediglich einen Beitrag zu den beobachteten Investitionen, Unternehmensgründungen oder der Schaffung von Arbeitsplätzen leisten. Weitere Faktoren wie die generelle wirtschaftliche Lage, Wechselkursentwicklungen usw. sind ebenfalls relevant und können die untersuchten Grössen beeinflussen. In den folgenden Kapiteln werden in erster Linie die Ergebnisse aus den Wirkungsmessungen 2017 und 2018 dargestellt. Bei diesen handelt es sich um bereits abgeschlossene oder kurz vor dem Abschluss stehenden NRP-Projekte. Im Gegensatz dazu handelte es sich bei den 2012 untersuchten Projekte häufig um konzeptionelle Arbeiten, Machbarkeitsstudien oder Kompetenzzentren, deren regionalwirtschaftliche Effekte zu diesem frühen Stadium kaum beurteilbar waren.

Die Angaben basieren auf den Schätzungen der Projektträger und – falls vorhanden – auf bestehendem Zahlenmaterial aus Geschäftsberichten oder weiteren Statistiken.

Investitionen

Durch die Interreg- und NRP-Projekte werden Investitionen in den Regionen ausgelöst, indem die beteiligten Projektpartner neben der NRP-Förderung selbst massgeblich personelle und finanzielle Ressourcen (bei den Industriebetrieben auch in Form von Vorprodukten) investierten. Die getätigten Investitionen und damit auch die Hebelwirkung variieren stark zwischen den Projekten. Bei der Skigebietsverbindung wurden neben dem zinslosen Darlehen von 4 Mio. CHF und einem A-fonds-perdu-Beitrag von 1 Mio. CHF zusätzliche Investitionen im Umfang von 18 Mio. CHF getätigt (Gemeinden und Unternehmen). Bei den 2018 untersuchten Industrieprojekten betragen die Investitionen das 1,5 bis 2-fache des A-fonds-perdu-Beitrags der NRP. Bei den beiden 2017 untersuchten Tourismusprojekten wurden pro 1 CHF A-fonds-perdu-Unterstützung 1,5–2,5 zusätzliche Schweizerfranken investiert. Diese Zahlen beziehen sich jedoch nur auf die direkten Investitionen der Projektträger. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere die Industrieprojekte auch bei den Vorleistungserbringern weitere Investitionen ausgelöst haben. Von den Projektträgern konnten diese jedoch nicht beziffert werden. Die meisten Vorhaben werden zudem über die NRP-Förderphase hinaus weiterverfolgt und sorgen dadurch für weitere Investitionen. Somit handelt es sich bei den oben erwähnten Grössen um eine defensive Schätzung der Hebelwirkung.

Unternehmensgründungen

Ein Ziel der NRP ist die Stärkung der Wettbewerbskraft, die Generierung von regionaler Wertschöpfung und damit auch die nachhaltige Schaffung oder der Erhalt von Unternehmen und Arbeitsplätzen in der Region.

Die Projektträger können Aussagen zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zum Umsatz in ihren eigenen Strukturen machen. Valide Aussagen zu den regionalwirtschaftlichen Auswirkungen (Impact-Ebene in der Evaluationssprache) können von den Projektträgern nicht erwartet werden. Entsprechend wurde im Rahmen der Wirkungsmessungen versucht, zusammen mit den Projektträgern Schätzungen vorzunehmen oder anhand der Wirkungskette qualitativ zu begründen, zu welchen Effekten ein Beitrag geleistet werden kann.

Verschiedene Projektträger erwähnen, dass sie ohne die NRP-Projekte und die dadurch realisierten Produkte und Dienstleistungen an Wettbewerbsfähigkeit verloren hätten. Die Projektträger gehen davon aus, dass sich ihre Projekte nicht nur auf das eigene Unternehmen, sondern auch auf weitere in der Region positiv auswirken und zumindest zum Erhalt bestehender Unternehmen beitragen. Auch die Kompetenzzentren und Cluster tragen mit ihren Beratungsdienstleistungen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der bestehenden Unternehmen bei. Die Schaffung neuer Unternehmen ist jeweils nicht direkt Ziel der Projekte, ergibt sich aber als Folgeeffekt. So können das Vorhandensein eines Kompetenzzentrums (KEEST) oder die Förderung des Plasturgie-Sektors im Berner Jura einen Beitrag zur Ansiedlung von Unternehmen in den jeweiligen Branchen leisten. Auch führte die Errichtung von touristischer Infrastruktur zum Bau von zwei neuen Hotels in der Lenzerheide. Die NRP-Projekte sind hier nicht die einzigen Auslöser, tragen aber zu einer positiven Entwicklung in den Regionen bei.

Gesamthaft haben drei der zehn untersuchten Projekte zur Ansiedlung oder Gründung von insgesamt sieben Unternehmen beigetragen. Wie erwähnt, ist der viel wichtigere Effekt, der Erhalt und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bestehender Unternehmen.

Beschäftigungseffekte

Bei den Beschäftigungseffekten kann zwischen direkten sowie indirekten und induzierten Effekten unterschieden werden. Die **direkten Beschäftigungseffekte** fallen bei den Projektträgern an und hängen von der Projektorganisation ab. Bei den untersuchten Projekten werden bei den Projektträgern selbst Stellen in geringem Umfang von einer bis zwei Vollzeitstellen geschaffen oder aber die Projekte werden mit den bestehenden Personalressourcen bearbeitet. Der eher geringe direkte Beschäftigungseffekt dürfte massgeblich damit zusammenhängen, dass die Projektorganisationen respektive Unternehmen bereits vor der NRP-Förderung bestehen und sie die Projekte parallel zum Tagesgeschäft in den bestehenden Strukturen bearbeiten. Zudem widerspiegeln die Stellenangaben einen Zustand relativ kurz nach Abschluss der Förderung. Die industriellen Projektträger erwähnen, dass die Schaffung von weiteren internen Arbeitsplätzen massgeblich vom Markterfolg ihrer Produkte abhängt und dass es durchaus möglich sei, dass sie in den kommenden Jahren weitere Arbeitsplätze schaffen werden. Etwas anders ist die Situation bei den geförderten «stehenden Organisationen» wie den Clustern und Kompetenzzentren. Diese werden zum Teil

massgeblich durch die NRP-Unterstützung aufgebaut und besitzen meist eine Geschäftsstelle plus zusätzliches Personal wie Innovationscoaches oder Energieberater. Doch auch hier bewegt sich die Anzahl Arbeitsplätze im tiefen einstelligen Bereich.

Die **indirekten Beschäftigungseffekte** werden bei Vorleistungserbringern und durch **induzierte Effekte** durch Konsumausgaben der Einkommen ausgelöst. Diese Effekte lassen sich nicht quantifizieren, da die Wirkungszusammenhänge bei Projekten zur regionalwirtschaftlichen Entwicklung komplex und die Wirkungsketten lang sind. Gemäss den Projektträgern dürften deren Aktivitäten insbesondere indirekte Effekte auslösen und in erster Linie zum **Erhalt bestehender Arbeitsplätze** beitragen und erst in zweiter Linie neue schaffen. Die Einschätzungen der Projektträger und durchgeführte einfache regionalwirtschaftliche Analysen deuten darauf hin, dass der Umfang der indirekten Effekte denjenigen der direkten übersteigt. Gerade bei Tourismusprojekten profitiert eine Vielzahl von Akteuren wie Gastronomie und Hotellerie von den Projekten mit. Auch die Industrieunternehmen merken an, dass sie ihre Vorleistungen zum Teil von Unternehmen aus der Region beziehen und die Projekte zum Erhalt der Arbeitsplätze beitragen. Bei den stehenden Clusterorganisationen und Kompetenzzentren können zu den indirekten Arbeitsplatzeffekten auch jene gezählt werden, die durch die unterstützten Unternehmen geschaffen werden können. Auch hier steht gemäss den Organisationen nebst der Schaffung neuer Arbeitsplätze der Erhalt bestehender im Zentrum, indem die Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben, neues technologisches Wissen erhalten und Kompetenzen erwerben.

Bei einigen Projekten, die mehrmals besucht wurden oder die bereits abgeschlossen sind, kann festgestellt werden, dass sich gewisse Erwartungen zu den Beschäftigungs- und Umsatzeffekten nicht realisieren lassen. Die Gründe dazu sind vielfältig: Die Businesspläne sind zu optimistisch, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verändern sich im Zeitverlauf, exogene Faktoren wie Wechselkurse entwickeln sich negativ, die Kundenbedürfnisse sind anders als angenommen, die Zielsetzungen verändern sich im Projektverlauf oder die Wirkung stellt sich weniger schnell ein, als erwartet.

Fazit regionalwirtschaftliche Effekte (Impact)

- Die NRP-Förderung löst Investitionen in den Regionen aus und trägt zur Schaffung neuer und insbesondere zum Erhalt bestehender Arbeitsplätze bei.
- Die Projektträger engagieren sich finanziell und personell über die Projektperiode hinaus und tragen so längerfristig zu einer positiven regionalwirtschaftlichen Entwicklung bei.
- Die Projektträger können ihre direkten Investitionen und bei ihnen geschaffene Arbeitsplätze beziffern. Die für die Regionalentwicklung bedeutsameren indirekten und induzierten Effekte können höchstens grob geschätzt werden.
- Die regionalwirtschaftliche Wirkung ist breiter und damit über die oben erwähnten Kennzahlen (direkte Investitionen und geschaffene Arbeitsplätze bei Projektträgern) hinaus zu verstehen. Die Projekte lösen eine regionale Aufbruchsstimmung aus, bringen verschiedene Akteurinnen und Akteure zusammen und ermöglichen Kooperationen.
- Zum Teil bestehen überhöhte Erwartungen an Beschäftigungs- und Umsatzeffekte, die sich nicht realisieren liessen.

7 Würdigung entlang der DAC-Kriterien

Die fünf im Jahr 2018 untersuchten Projekte wurden entlang der folgenden DAC-Kriterien der Organisation für Entwicklung und Zusammenarbeit (OECD) gewürdigt:³

- **Relevanz:** Inwieweit die Unterstützung den Prioritäten der Zielgruppe / der Region entspricht. Wird das Richtige getan?
- **Effektivität:** Ein Mass dafür, inwiefern die durchgeführten Massnahmen dazu beitragen, die gesetzten Ziele zu erreichen. Ist das, was getan wird, zielführend?
- **Effizienz:** Ein Mass dafür, in welchem Verhältnis die eingesetzten Mittel (Input) zu den erzielten Leistungen (Output) stehen. Wird das angestrebte Resultat zeitgerecht und kostengünstig erreicht?
- **Nachhaltigkeit:** Ein Mass dafür, ob es wahrscheinlich ist, dass die Aktivitäten auch nach der Förderperiode weitergeführt werden und die Wirkungen anhalten. Bestehen die Wirkungen über das Projektende hinaus weiter?

Relevanz

Alle untersuchten Projekte erweisen sich als relevant. Sie gehen auf regionsspezifische Bedürfnisse ein und bauen auf bereits vorhandenen Stärken der Regionen auf, z.B. Kongressstandort, Plasturgie-Standort, Skigebietsregion usw. Die Zielgruppen sind genügend spezifisch definiert. Bei grossen Projekten gibt es auch massnahmen-spezifische Zielgruppen, die angesprochen werden.

Effektivität

Die anfangs gesetzten Ziele können bei den untersuchten Projekten mehrheitlich erreicht werden, wobei der Grad der Zielerreichung variiert. Zum Teil werden die Ziele im Projektverlauf angepasst, wenn sie sich als unrealistisch erweisen. Tendenziell ist festzustellen, dass in der Phase der Antragsstellung die Ziele eher zu optimistisch angesetzt werden. Je nach genereller wirtschaftlicher Entwicklung können Ziele wie Umsatz oder Gästeentwicklung nicht oder erst später als geplant erreicht werden.

Effizienz

Die Arbeiten erfolgen oft in informellen Strukturen oder in bestehenden Gremien. Die Projekte können so effizient und personalressourcenschonend umgesetzt werden. Die meisten Angebote und Dienstleistungen wären ohne NRP-Förderung nicht zustande gekommen. Es sind aber, wie bei allen Förderprogrammen, auch Mitnahmeeffekte zu beobachten, indem einzelne Massnahmen auch ohne NRP-Förderung durch die Unternehmen selbst realisiert worden wären. Genauso wichtig wie die finanziellen Beiträge sind auch weitere

³ www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm

Unterstützungsangebote z.B. über die RIS-Managements, die Kontakte vermitteln und Partner zusammenbringen können.

Die Outputs werden zeitgerecht innerhalb der NRP-Förderphase erstellt. Die Wirkungen stellen sich aber meist erst nach der Förderung ein.

Nachhaltigkeit

Die meisten der untersuchten Projekte können unabhängig von weiterer NRP-Finanzierung weitergeführt werden. Somit erfüllt die NRP ihren Zweck einer Anschubfinanzierung. Die Projektträger nehmen den Übergang zur Selbstfinanzierung zum Anlass, die Projektorganisation und die Angebote zu überprüfen und falls notwendig zu optimieren.

8 Lessons Learnt

Ergänzend zu den inhaltlichen Aspekten der Wirkungsmessungen können auch Lehren aus den zahlreichen geführten Gesprächen gezogen werden, und zwar auf drei Ebenen:

- zu den Erfolgsfaktoren für erfolgreiche/wirkungsvolle Projekte
- zur Handhabung des Themas Wirkung und Wirkungsmessung auf Projektebene
- zu generellen Erkenntnissen von regio**n**uisse aus den durchgeführten Wirkungsmessungen

Die Lessons Learnt richten sich primär an die mit der Umsetzung betrauten Stellen – SECO und kantonale NRP-Fachstellen – und sollen zu einer kritischen Reflexion zum Thema Wirkungsmessung animieren.

Erfolgsfaktoren

Welches sind die Erfolgsfaktoren für erfolgreiche/wirkungsvolle Projekte?

Aus den geführten Gesprächen haben sich einige gemeinsame Faktoren herauskristallisiert, die zu erfolgreichen Projekten beitragen können. Das Nicht-Berücksichtigen dieser Faktoren kann selbstredend ein Stolperstein für die Projektdurchführung sein:

- Breit aufgestelltes, interdisziplinäres Team
- Support durch regional verankerte, glaubwürdige Personen aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung, die vom Projekt überzeugt sind
- Einbezug der Privatwirtschaft, respektive privatwirtschaftliche Projektträger
- Eine klare gemeinsame Vision des Projektteams, idealerweise mit regionaler Verankerung des Projekts in der Bevölkerung
- Ausgewiesene fachliche, organisatorische und soziale Kompetenzen sowie persönliches Engagement der Projektträger und Commitment
- Professionelle und realistische Planung und Durchführung der Aktivitäten mit realistischen Zielen und Zeithorizonten. Die Wirkungen stellen sich meist erst nach Projektabschluss und später als angenommen ein.
- Kurze Entscheidungsphase nach Einreichen der Projektanträge bei den Kantonen oder Interreg-Stellen. Insbesondere für kleinere Unternehmen ist rasche Klarheit über das Zustandekommen eines Projekts wichtig.
- Eine für potenzielle Projektträger verständliche Governance in der Regionalpolitik, die es diesen insbesondere bei der Projektinitiierung ermöglicht bei der Vielzahl von Akteuren – kantonale NRP-Fachstellen, Regionalmanagements, Interreg-Verantwortliche, RIS-Akteure, Innovationsförderstellen – die richtige Ansprechperson zu finden.
- Frühzeitige Überlegungen zur Weiterführung der Projektergebnisse nach der NRP-Förderung (Ausgestaltung der Projektorganisation und des Leistungsangebots sowie der Finanzierung) zur Sicherstellung der langfristigen Wirkung.

- Aufzeigen von Anschlusslösungen nach der NRP-Förderung, z.B. Teilnahme an Innovationswettbewerben, Vermittlung von Investoren, ohne aber eine Dauerabhängigkeit von staatlicher Unterstützung zu schaffen.

Handhabung des Themas Wirkung und Wirkungsmessung auf Projektebene

Wie wird in den Projekten mit dem Thema «Wirkung und Wirkungsmessung» umgegangen?

Welche Überlegungen zur Wirkung werden zu Projektbeginn angestellt? Werden diese im Projektverlauf überprüft?

Bestehen Wirkungsmodelle? Wie werden sie eingesetzt?

- Die Wirkungsmessung auf Projektebene hat oft keine Priorität. Wirkungsmessungen oder Evaluationen zu Projektabschluss wurden nur wenige angetroffen.
- Am ehesten finden sich Überlegungen zur Wirkung im Rahmen der NRP-Gesuchstellung. Bei der Formulierung des Projektantrags müssen sich die Projektträger Gedanken zu den erwartenden Wirkungen machen.
- Die Durchsicht der Unterlagen und die Gespräche haben gezeigt, dass sich die Projektträger bereits bei der Antragstellung mit der Einschätzung der direkten und indirekten Effekte schwertun. Wirkungsmodelle wurden in den erhaltenen Projektanträgen nicht gefunden.
- In der Projektdurchführung sind die Projektträger stark auf die zu realisierenden Aktivitäten (Output) fokussiert. Zu diesen verfügen sie über konkrete Angaben. Die Überprüfung der Wirkung steht dabei im Hintergrund.
- Wirkungsgrößen werden zum Teil berücksichtigt oder erhoben, wenn sie sowieso für das Geschäftsmodell wichtig sind, z.B. Erhebung der Bergbahnfrequenzen, Erhebung der Eintrittszahlen in Museen, Umsatzzahlen von Produkten oder Dienstleistungen. Dies erfolgt aber meist nicht vor dem Hintergrund einer konkreten Wirkungsmessung, sondern aufgrund von betriebswirtschaftlichen Bedürfnissen.
- Implizit ist so zum Teil bei den Projektträgern viel Wirkungswissen vorhanden, was die reichhaltigen Angaben über die gesamte Wirkungskette im Rahmen der durchgeführten Wirkungsmessungen zeigt. Vereinzelt sind auch ausführliche Schlussberichte (ebenfalls mit Fokus Aktivitäten) vorhanden. Systematisch erfasst und anhand der gesetzten Ziele ausgewertet werden die Wirkungen jedoch meistens nicht.

Was kann auf Projektebene realistischweise und mit vertretbarem Aufwand im Bereich Wirkungsmessung erwartet bzw. gefordert werden?

- Projektträger können Aussagen zu ihrer Projektinitiierung und -organisation (Input) und deren Beitrag zum Gelingen des Projekts machen. Sie können ihre Projekte auch anhand der realisierten Aktivitäten (Output) beurteilen (wurden diejenigen Dienstleistungen und Produkte realisiert, die im Projektantrag vorgesehen waren?). Es ist dabei nicht zu

unterschätzen, dass bei gut organisierten Projekten mit klaren und erreichten Projektleistungen schon ein wesentlicher Grundstein für Wirkungen gelegt ist.

- Auf der Wirkungsebene können Projektträger – wenn überhaupt – direkte Effekte (direkte Beschäftigungs- und Umsatzeffekte) ex-post quantifizieren. Doch bereits hier stellt sich die Frage des kausalen Zusammenhangs zwischen der NRP-Unterstützung und den geschaffenen oder erhaltenen Arbeitsplätzen.
- Indirekte und induzierte Wirkungen, die über die Projektträgerschaft hinausgehen, sind für die Projektträger nicht überschaubar und quantifizierbar. Es kann auch nicht erwartet werden, dass die Projektträger die notwendigen fachlichen Kompetenzen aufweisen, um regionalwirtschaftliche Wirkungsanalysen durchzuführen. Dafür müssten spezifische Ressourcen bereit- beziehungsweise beigestellt werden.
- Qualitative Wirkungsaussagen: Ergänzend zu den direkt messbaren Effekten stellen die Projektträger häufig qualitative Aspekte, wie gesteigerte Zusammenarbeit, Kompetenzerhöhung, Attraktivierung oder Auslösen von Aufbruchstimmung fest. Diese Wirkungsaspekte sind vielfältig und zur Stärkung der peripheren Regionen ebenfalls zentral.
- Wirkungen stellen sich meist mit grosser Verzögerung ein. Die Verzögerung ist oftmals auch länger als von den Projektträgern angenommen. Sinnvollerweise werden Wirkungsmessungen daher nach Abschluss der Projekte durchgeführt. Dies bringt jedoch neue Herausforderungen mit sich, da der Kausalitätszusammenhang zwischen dem Förderbeitrag und dem Fördergegenstand mit zunehmender zeitlicher Distanz zum Projektabschluss abnimmt. Auch muss die Voraussetzung gegeben sein, dass die Projekte weitergeführt werden und kompetente Personen, die das Projekt über die Zeit geführt haben, zur Verfügung stehen.

Generelle Erkenntnisse von regiouisse zur Durchführung von Wirkungsmessungen

- Mit dem getätigten, beschränkten Arbeitsaufwand zur Durchführung der Wirkungsmessungen lassen sich neue Erkenntnisse gewinnen, die gegenüber einem blossen Projektbeschrieb einen relevanten Mehrwert darstellen.
- Bei den von den Kantonen zur Untersuchung vorgeschlagenen Projekten handelt es sich in der Gesamtsicht ausnahmslos um erfolgreiche Projekte. Dies ist einerseits ein Vorteil, da sich diverse Wirkungsmuster auch tatsächlich identifizieren lassen, andererseits fallen die Erkenntnisse und insbesondere auch die Würdigung entlang der DAC-Kriterien vergleichsweise zu positiv aus. Die Projektauswahl beeinflusst die Resultate der Wirkungsmessung («Selection Bias»).
- Die aus den Wirkungsmessungen resultierenden Erkenntnisse sind grundsätzlich geeignet, einem *fachlich interessierten Publikum* die zahlreichen Wirkungen aus den inhaltlich vielfältigen NRP-Projekten näher zu bringen.
- Zu Handen der politischen Diskussion ist eine Zuspitzung und zuweilen Unterlegung der Erkenntnisse mit konkreten Zahlen – v.a. zu Arbeitsplätzen und zur Wertschöpfung – gefordert. Der kausale Zusammenhang zwischen der Projektförderung und den Effekten auf der Impactebene lässt sich mit dem getätigten, sehr beschränkten Bearbeitungsaufwand für die Wirkungsmessungen nicht erbringen. Allerdings: Auch mit

- deutlich mehr Ressourcen bliebe es aufgrund der Komplexität der Wirkungszusammenhänge eine Herausforderung und es müssten viele Annahmen getroffen werden.
- Es ist ein ungelöstes Problem, wie für ein Förderinstrument, das auf mehreren Tausend inhaltlich sehr vielfältigen und teilweise sehr kleinen Einzelprojekten beruht, gesamthafte quantitative Wirkungsaussagen gemacht werden können. Aber gerade für politische Entscheidungsträger auf kantonaler und nationaler Ebene sind derartige Indikatoren wichtig.
 - «Quick-and-dirty» ist angreifbar – weil eben «quick-and-dirty». In den durchgeführten Wirkungsmessungen konnte nur mit dem Projektträger ein Austausch erfolgen, was die Belastbarkeit der Resultate einschränkt. Eine «unabhängige» Sicht von aussen und/oder eine Einordnung durch den Kanton fehlt. Hier könnte ein etwas grösserer Ressourceneinsatz pro Wirkungsmessung zu einer Verbesserung führen, aber auch zur Schwierigkeit, wie mit unterschiedlichen Einschätzungen umgegangen werden soll.
 - Natürlich würde es Wirkungsmessungen helfen, wenn jedes Projekt bereits zu Beginn ein paar Indikatoren (welche?) festlegen müsste, über die beim Projektabschluss Bericht zu erstatten wäre. Nur:
 - Die Projektträger würden das in erster Linie als zusätzlichen administrativen Aufwand empfinden – ein Thema, das bereits jetzt in den Wirkungsmessungen aufgetaucht ist. Hier könnte im Sinne der Verhältnismässigkeit ein differenziertes unterschiedlich umfangreiches Vorgehen zur Wirkungsmessung je nach Grösse des Projekts beziehungsweise der NRP-Unterstützung angewendet werden.
 - Das Problem der Wirkungsentfaltung im Zeitverlauf bleibt ungelöst. Gerade weil viele Projekte zu weiterlaufenden Aktivitäten führen, lassen sich nur hypothetische Aussagen machen. Ein verpflichtendes Monitoring ist spätestens dann unmöglich, wenn die weiteren Aktivitäten ohne staatliche Unterstützung fortgeführt werden. Auch nimmt der Kausalitätszusammenhang zwischen dem Förderbeitrag und dem Fördergegenstand mit zunehmender zeitlicher Distanz zum Projektabschluss ab.

9 Empfehlungen

Empfehlungen zur Projektumsetzung

- 1. Beratungsdienstleistungen als wichtige Ergänzung zu A-fonds-perdu-Beiträgen:** Gerade bei den untersuchten Industrieprojekten hat sich gezeigt, dass mit der Coaching-Unterstützung durch die RIS-Akteure viel erreicht werden konnte. Mit einem relativ geringen Einsatz an Mitteln wurde eine vergleichsweise grosse Wirkung erzielt. Dies ist insbesondere aus Effizienzgesichtspunkten interessant. Es könnte sich lohnen, zu prüfen, welches Gewicht in Zukunft A-fonds-perdu-Beiträge gegenüber Unterstützungsleistungen in Form von Coaching usw. haben sollen. Dabei kann auf die Erfahrung der Kantone, die beide Arten von Unterstützungsgesuchen behandeln, zurückgegriffen werden.
- 2. Kommunikation zwischen Kanton und Projektträger.** Eine gute Kommunikation zwischen den Projektträgern und dem Kanton ist in allen Projektphasen und insbesondere in der Gesuchs- und Initiierungsphase wichtig. Der Projektträger sollte über den Zeitbedarf der Gesuchprüfung informiert werden.

Empfehlungen zum Thema «Wirkungsmessung»

- 1. Klärung des Zwecks der Durchführung von Wirkungsmessungen:** Die durchgeführten Analysen dienten dem Zweck, das Wirkungspotenzial von ausgewählten NRP-Projekten zu illustrieren und damit einen Beitrag zur Politiklegitimation zu leisten. Für diesen Zweck ist das gewählte einfache, mit wenig Ressourcen realisierbare Vorgehen zielführend. Für weitergehende Zwecke wie «politische Rechtfertigung» oder gar «Steuerung» bräuchte es ein vertiefteres Vorgehen. Wobei auch mit wesentlich mehr Aufwand belastbare Wirkungsaussagen eine Herausforderung bleiben.
- 2. Durchführung von Wirkungsmessung, vorgängige Information der Projektträger:** Wirkungsmessungen sind ein nützliches Instrument, um zu Handen der politischen Diskussion Wirkungserkenntnisse aufzubereiten und die Projektträger für das Thema «Wirkungsmessung» zu sensibilisieren. Die Grundsatzfrage ist, welchen Stellenwert die Wirkungsaspekte und deren Ex-post-Erfassung in Zukunft haben sollen. Auf jeden Fall muss der Aufwand für die Projektträger überschaubar und eine allfällige Erhebung einfach sein. Idealerweise wird den Projektträgern bereits zu Projektbeginn kommuniziert, was zu einem späteren Zeitpunkt von ihnen erwartet wird.
- 3. Monitoring ex post:** Wirkungen stellen sich meistens erst mit grosser Verzögerung ein. Wirkungsbetrachtungen während dem Projekt oder kurz nach dessen Abschluss können daher nur einen Teil der Wirkungen aufzeigen. Sinnvollerweise werden Wirkungen in Etappen und erst nach Projektabschluss ermittelt.
- 4. Übergeordnete Wirkungsaussagen / Definition von zwei, drei Standardindikatoren:** Die durchgeführten Wirkungsmessungen haben gezeigt, dass die Projektträger durchaus in der Lage sind, Angaben zu quantitativen Indikatoren zu machen, die direkt aus dem Projekt resultieren. Bund und Kantone sollten zusammen prüfen, ob sie einfache Grössen wie Investitionen und Umsätze, direkt geschaffene Arbeitsplätze

usw. in Zukunft von den Projektträgern nach Ablauf der Förderperiode standardisiert abfragen. Jedoch liegt die Herausforderung, wie bereits mehrfach erwähnt, darin, dass die Wirkungen sich erst nach Projektabschluss einstellen und zu diesem Zeitpunkt kein Kontakt zwischen dem Projektträger und dem Kanton mehr besteht.

5. **Glaubwürdigkeit der NRP:** In Zukunft sollte bei weiteren Wirkungsmessungen die Projektauswahl ausgewogener sein und es sollten auch Projekte betrachtet werden, bei denen nicht alles optimal lief. Anhand von diesen kann aufgezeigt werden, wie Schwierigkeiten überwunden werden (z.B. Neuausrichtung des Projekts). Indem nicht nur «optimale» Projekte betrachtet werden, wird die Glaubwürdigkeit der NRP erhöht. Ausserdem können wertvolle Lehren für andere Projekte gezogen werden. Dennoch dürfte die Suche nach derartigen Beispielen nicht einfach sein, da Projektträger und Kantone weniger bereit sein dürften, sich zu exponieren.

Anhang: Übersicht über durchgeführte Wirkungsmessungen

Jahr	Kanton(e)	Projekt
2018	LU	Globale Vermarktung der BRC Pfahlkopfräse
2018	BE	Centre de Technologies Microtechniques (CTM)
2018	BE, JU	SMAC : production entièrement automatisée
2018	Interreg	micelab:bodensee
2018	NE	Totemi
2018	GR	Skigebietsverbindung Arosa Lenzerheide
2012/2017	SG	Entwicklung und Erschliessung des Areals Gebenloo-Tüfi
2012/2017	TG	Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie-Systeme (KEEST)
2012/2017	FR	Pôle scientifique et technologique (PST-FR)
2012/2017	BE	Sbrinz-Route
2012/2017	VD	Souvenirs du futur
2012	SG	Nano-Cluster Bodensee
2012	SZ	WTT Pullcoach
2012	LU	Bioburn
2012	Interreg	Phaenovum
2012	AG	Seetal – erlebnis, genuss, kultur
2012	GR	Machbarkeit Ruinaulta
2012	AI	Aufbau und Umsetzung von e-Marketing im Tourismusbereich
2012	AR	Wellbeing & Health Resort Appenzellerland
2012	JU	Route de l'horlogerie
2012	GR	Nationalparkregion – Gesundheitsregion
2012	VS	Apprendre à Entreprendre
2012	SH	Angebotserweiterung Oberstufe für internationale Schule
2012	NE	Pôle Suisse de Technologie Solaire
2012	ZH	natürli Milchspezialitäten
2012	AI	Ausbau & Professionalisierung Appenzellerland Regionalmarketing AG
2012	BE	suissessences