



Fallstudie Regionale Entwicklungsstrategien (RES)

Region Nord vaudois

Dem vor 50 Jahren gegründeten Regionalentwicklungsverband Waadtland Nord gehören 70 Gemeinden und über 300 Unternehmen im und entlang des Waadtländer Juras an. Seit Inkrafttreten der Neuen Regionalpolitik (NRP) erarbeitet der Verband verschiedene Aktionsprogramme im Vierjahresrhythmus. Das Aktionsprogramm 2016–2019 wurde in einem breiter angelegten internen und iterativ gestalteten Prozess entwickelt, in den mit dem Vorstand, verschiedenen Kommissionen und der Geschäftsstelle rund 140 Personen involviert waren. Ein externer Berater überprüfte den Entwurf auf inhaltliche Logik und machte Ergänzungsvorschläge. In der Umsetzung übernimmt die Geschäftsstelle eine zentrale und anspruchsvolle Schnittstellenfunktion, an die allseits hohe Erwartungen gestellt werden und die die sehr unterschiedliche Motivation potenzieller Projektträger auszugleichen versucht. Eine Zwischenbilanz nach zwei Jahren zeigt, dass rund 30 Prozent der Ziele erfüllt sind.

Der Regionalentwicklungsverband Waadtland Nord – Association pour le Développement du Nord Vaudois (ADNV)

Der Regionalentwicklungsverband Waadtland Nord – Association pour le Développement du Nord Vaudois (ADNV) – ist eine privatrechtlich geführte Institution, deren Ziel es ist, die wirtschaftliche Entwicklung der Region zu fördern. Der Verband, dem 70 Gemeinden im Waadtländer Jura und am Jura-südfuss zwischen Lac de Joux und Neuenburgersee sowie über 300 Unternehmen angehören, wurde 1969 gegründet. Er befasst sich mit Wirtschaftsfragen und dem Tourismus, nimmt aber auch öffentliche Aufgaben wahr, etwa in der Regionalentwicklung und -planung oder im Sozialbereich. Er ist einer von zehn Regionalverbänden des Kantons Waadt, die diese öffentlichen Aufgaben auf der Basis von Leistungsverträgen mit dem Kanton erfüllen.

Geführt wird die ADNV von einem siebenköpfigen Vorstand, der von der Delegiertenversammlung gewählt wird. Die operative Leitung liegt bei der Geschäftsstelle, der 3090 Stellenprozente zur Verfügung stehen.

Die fünf bestehenden Kommissionen «Unternehmen», «Tourismus», «öffentliche Aufgaben», «Kommunikation» und «regionales Eingliederungszentrum für Arbeitslose» treffen inhaltlich und strategisch wichtige Entscheidungen.

Die Region «nördliches Waadtland» umfasst knapp 92 000 Einwohnerinnen und Einwohner und weist seit einigen Jahren im innerkantonalen Vergleich eine leicht überdurchschnittliche Bevölkerungswachstumsrate auf.



Das Aktionsprogramm der ADNV 2016–2019

Seit Inkrafttreten der Neuen Regionalpolitik (NRP) erarbeitet die ADNV im Vierjahresrhythmus unterschiedliche Aktionsprogramme. Sie sind Teil des Leistungsauftrages, den der Verband mit dem Kanton abschliesst.

Erarbeitungsprozess

Für die Aktualisierung des jüngsten Aktionsprogramms setzte die ADNV im Wesentlichen auf eine interne Bearbeitung, in die die verschiedenen Gremien des Verbandes aber stärker involviert waren als bei früheren Erarbeitungsprozessen. Sie bestand im Kern aus einem iterativen Austausch zwischen dem leitenden Vorstand und den verschiedenen ständigen Kommissionen sowie zusätzlichen Arbeitsgruppen, die die wesentlichen inhaltlichen Elemente der Strategie erarbeiteten. Kommissionen und Arbeitsgruppen arbeiteten dabei methodisch unabhängig und individuell. Die Geschäftsstelle begleitete sowohl den Vorstand als auch die Kommissionen und konsolidierte die jeweiligen Beiträge. Der Vorstand setzte sich im Wesentlichen im Rahmen seiner üblichen Tätigkeit sowie in zwei halbtägigen Sitzungen damit auseinander.

Für eine zweite Phase wurde ein externer Berater beigezogen, der den Strategieentwurf kritisch auf Logik und Kohärenz überprüfte. Dessen Vorschläge – insbesondere den Mehrwert der einzelnen Massnahmen besser aufzuzeigen und Indikatoren für die Zielerreichung festzulegen – wurden in der weiteren Bearbeitung aufgenommen.

Finanziert wurde der Prozess durch die ADNV im Rahmen ihres Budgets.

Grundlagen und Vorarbeiten

Als Grundlage für die Neubearbeitung der Strategie bewerteten Vorstand und Geschäftsstelle unabhängig voneinander die Erfolge des vorangegangenen Aktionsprogramms. Eine weitere Grundlage bildete eine vom Vorstand verfasste SWOT-Analyse. Aufgrund dieser Unterlagen wurden acht Herausforderungen identifiziert – Positionierung und Identität, Siedlung, Bevölkerungsentwicklung, Wirtschaft, Tourismus, Mobilität, Energieressourcen und Finanzen. Damit verbunden sind zum Teil auch strukturelle und übergeordnete Aspekte, die ausserhalb des Einflussbereiches der ADNV liegen.

Innovatives Wachstum als Vision

Aufgrund der bisherigen Arbeiten und Erfahrungen sowie der identifizierten Herausforderungen entwickelte der Vorstand die Vision des «innovativen Wachstums». Aus dem Bevölkerungswachstum erwächst die Notwendigkeit der Siedlungs- und Infrastrukturentwicklung. Mit der Vision des «innovativen Wachstums» wird angestrebt, neue Modelle zu finden, um diesen Bedarf über quantitatives Wachstum zu decken. Einen Beitrag dazu leisten soll dabei insbesondere die Steigerung von Kompetenzen durch Aus- und Weiterbildung – speziell auch der politisch Verantwortlichen.

Hauptthemen, Aktivitäten und Wirkungsmodell

Um die Vision des «innovativen Wachstums» zu erreichen, wurden sechs Hauptthemen für das Aktionsprogramm festgelegt:

- *Die Sichtbarkeit der Region erhöhen*
- *Die Wertschöpfung von Industrie und Gewerbe steigern*
- *Die Wertschöpfung im Tourismus erhöhen*
- *Die Wertschöpfung und die Attraktivität im ländlichen Raum erhöhen*
- *Die Führungsrolle der regionalen Zentren stärken*
- *Die Rahmenbedingungen der regionalen Wirtschaft verbessern*

Für diese sechs Themenbereiche erarbeiteten die ständigen Kommissionen und die Arbeitsgruppen in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle 21 Ziele und 51 Projekte. Ergänzt wurden diese in der zweiten Arbeitsphase mit einem Wirkungsmodell, das für jedes Hauptthema Indikatoren für die Zielerreichung (Output, Outcome und Impact) festlegt.

Viele Beteiligte – grosse Akzeptanz

Mit der Erarbeitung des neuen Aktionsprogramms hat die ADNv einen eher konventionellen Arbeitsweg mit bestehenden Kommissionen und zusätzlichen Arbeitsgruppen beschritten. Dadurch waren insgesamt rund 140 Vertreterinnen und Vertreter aus Gemeinderäten und Unternehmen involviert. Sie stellen grundsätzlich eine hohe Repräsentativität der Region sicher. Die vom Vorstand beschlossene Strategie fand schliesslich auch die Zustimmung der Delegiertenversammlung.

Neue Finanzierungsquellen, andere Planungen

Die Umsetzung der einzelnen Projekte und damit die Finanzierung erfolgt über die ADNv, primär über den Leistungsauftrag des Kantons. Doch nicht alle der entwickelten Projekte liessen sich darin integrieren. Für Themenbereiche, die durch diesen nicht abgedeckt sind, sucht die Geschäftsstelle andere Finanzierungsquellen – etwa für den Bereich «Energie» bei den verschiedenen Programmen von «EnergieSchweiz». Ebenfalls nicht ins Raster des Leistungsauftrags passten die Aktivitäten für Aus- und Weiterbildung, die nun unter dem Thema «Rahmenbedingungen der regionalen Wirtschaft» umgesetzt werden.

Ein Teil der Ziele wird aber auch über den regionalen Richtplan angestrebt, dessen Erarbeitung und Umsetzung ebenfalls zum Portfolio der ADNv gehört. Dieser folgt einer umfassenden mittelfristigen Vision mit einem Zeithorizont von 15 bis 25 Jahren und gewährleistet die regionale Kohärenz zwischen den verschiedenen Sektoren und Akteuren. Das kurzfristige Aktionsprogramm mit einem Zeithorizont von vier Jahren umfasst die Projekte, die die Ziele und die Vision des Richtplanes konkret umsetzen.

Hohe Verbindlichkeit und rollende Planung

Der Vorstand setzt das Aktionsprogramm bei der Entscheidungsfindung systematisch ein. Es ist wegleitend für den Entscheid der zu realisierenden Projekte. Andererseits entscheidet der Kanton über Regionalentwicklungsprojekte stets mit Zustimmung des Vorstands der ADNv, sodass auch über diese Achse eine hohe Verbindlichkeit des Aktionsprogramms zum Ausdruck kommt.

Trotz allem lässt das Programm eine gewisse Flexibilität zu. Die Hauptthemen sind breit gefasst und eröffnen dem Vorstand einen Spielraum für seine Entscheidungen. Das Programm hat aber auch den Charakter einer rollenden Planung. So erstellt der Kanton jährlich eine aktuelle Liste der genehmigten und laufenden Planungs- und Regionalentwicklungsprojekte, aufgrund deren eine interne Aktualisierung des Programms erfolgt.

Die potenziellen Projektträger in den Verwaltungen und in der Wirtschaft sind sehr unterschiedlich motiviert. Entsprechend heterogen ist der Realisierungsfortschritt der einzelnen Projekte. Um Projekte in Gang zu bringen, geht die Geschäftsstelle aktiv auf mögliche Projektträger zu, und wo sie es als sinnvoll erachtet, sucht sie auch eigenständig nach Finanzquellen und engagiert sich am Aufbau der Projektstrukturen.

Bilanz

Erfolgsrezept für strategisches Handeln

Im Grundsatz hat sich das Aktionsprogramm als Erfolgsrezept für strategisches Handeln erwiesen. Die verschiedenen Projekte werden – wenn auch mit unterschiedlicher zeitlicher Dringlichkeit und unterschiedlicher Motivation – entlang des Programms realisiert. Die Erarbeitung erwies sich als gute Gelegenheit des Innehaltens und als Möglichkeit, sich einen strategischen Überblick zu verschaffen.

Durch den iterativen Erarbeitungsprozess und die Überprüfung durch einen externen Berater wurde eine hohe Kohärenz der angedachten Projekte erreicht. Viele Detailentscheide fallen aber schliesslich in der operativen Umsetzung.

Ambitiöses Programm

Nach Ablauf von zwei Jahren hat die Geschäftsstelle eine Zwischenbilanz zuhanden des Vorstands erstellt. Das Resultat zeigt, dass das Aktionsprogramm tendenziell sehr ambitiös angelegt ist. Nach zwei Jahren sind – nach einer groben Schätzung – rund 30 Prozent der Ziele erreicht. Während einige Bereiche als erledigt betrachtet werden können, wurden in anderen noch gar keine Fortschritte erzielt.

Als besonders erfolgreich erwies sich der «Richtplan Mobilität», ein Projekt, um die Rahmenbedingungen in der Region zu verbessern. Nicht nur wurde der Richtplan realisiert, sondern mit dem neuen ÖV-Angebot sind praktisch alle darin vorgesehenen Massnahmen umgesetzt. Das Weiterbildungsangebot für frisch gewählte Mandatsträger zu Beginn der Legislatur erwies sich ebenfalls als erfolgreich.

Andererseits liess sich noch kein Botschafter/keine Botschafterin finden, der/die sich für die Imagewerbung der Region engagiert. Die Suche danach läuft aber weiter. Nicht vom Fleck kam auch die Entwicklung neuer Beherbergungsformen im Tourismus, da sich dafür keine Träger in der Wirtschaft finden liessen.

Als häufiger Grund, weshalb Projekte bisher nicht realisiert worden sind, erweist sich in vielen Fällen eine Fehleinschätzung bezüglich der Dauer der Projektumsetzung. In manchen Bereichen wurden Projekte aber auch von den Entwicklungen überholt. So etwa bei digitalen Angeboten im Tourismus, wo inzwischen eine breite Produktpalette zur Verfügung steht und sich die Frage stellt, ob ein weiteres Engagement sinnvoll ist.

Geschäftsstelle als zentrale Drehscheibe

In der Umsetzung übernimmt die Geschäftsstelle eine zentrale und sehr anspruchsvolle Schnittstellenfunktion, an die allseits hohe Erwartungen gestellt werden. So sind die Mitarbeitenden der Geschäftsstelle in engem Kontakt mit Gemeinden, Privatunternehmen und Organisationen und in vielen Gremien präsent. Auf diese Weise helfen sie, die Umsetzung des Programms voranzubringen. Möglicherweise steht die hohe Bedeutung der Geschäftsstelle bei der Umsetzung aber auch im Zusammenhang mit dem Erarbeitungsprozess, der auf eine – zwar grosse – Community beschränkt ist, die in den Gremien stets vertreten ist und nicht weiter geöffnet wurde. In einer Welt von Spezialisten gewinnt allerdings auch die intersektorielle Koordination und die Bereitschaft, «Brücken» zu bauen, – Aufgaben, die die Geschäftsstelle wahrnimmt – immer mehr an Bedeutung.

Quellen:

www.adnv.ch

- Innover la croissance ! Programmes d'actions prioritaires 2016-2019
- Innover la croissance ! Programmes d'actions prioritaires 2016-2019, Kurzfassung
- Christine Leu, Geschäftsstelle ADNV