Zwischenevaluation der Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse

Management Response und Schlussbericht

April 2019

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Direktion für Standortförderung

Impressum

Auftraggeber und Herausgeber

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Direktion für Standortförderung, Regional- und Raumordnungspolitik

Begleitgruppe

Adrian Riser, SECO (Projektleitung)
Olivia Grimm, Bundesamt für Raumentwicklung (ARE)
Sabine Kollbrunner, SECO
Ueli Ramseier, SECO

Auftragnehmerin

Eco'Diagnostic

Autoren

Prof. Alain Schönenberger
Dr. Alexander Mack

Adresse

Eco'Diagnostic
16 chemin des Clochettes
1206 Genève

© 2019 by Eco'Diagnostic

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidg. Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF

Staatssekretariat für Wirtschaft
Regional- und Raumordnungspolitik DSRE

Eidg. Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK

Bundesamt für Raumentwicklung
Sektion Siedlung und Landschaft

Management Response

zu

"Zwischenevaluation Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse 2016–2019"

Alain Schönenberger (Eco'Diagnostic)

Alexander Mack (Eco'Diagnostic)

April 2019

1. Hintergrund

Die Direktion für Standortförderung, Ressort Regional- und Raumordnungspolitik des SECO hat in Zusammenarbeit mit dem ARE im Sommer 2018 Eco'Diagnostic mit der Zwischenevaluation der Netzwerkstelle regiosuisse betraut. Dieses Dokument fasst die wichtigsten Erkenntnisse der Ende Februar 2019 abgeschlossenen Evaluation zusammen und zeigt die Antworten des Bundes auf die Empfehlungen auf.

Der Bund ist gemäss Bundesgesetz über Regionalpolitik verpflichtet, das Mehrjahresprogramm der NRP wissenschaftlich zu evaluieren (Art. 18). Die Evaluation der Netzwerkstelle regiosuisse ist Teil dieser Evaluationsarbeiten. Die zentralen Anspruchsgruppen sind die Auftraggeber der Netzwerkstelle (SECO und ARE), die Auftragnehmer (regiosuisse) und die Zielgruppen (Kantone, Regionen, Projektträger). Das Ergebnis der Evaluation richtet sich in erster Linie an Auftraggeber und Auftragnehmer.

Die Netzwerkstelle regiosuisse führt im Auftrag des SECO – und für den Bereich Kohärente Raumentwicklung [KoRE] zusätzlich auch im Auftrag des ARE – das Wissenssystem Regionalentwicklung. Sie befindet sich in der Mitte der aktuellen dritten Programmperiode (2016–2019) bzw. in der ersten Hälfte der gültigen Leistungsvereinbarung 2016–2023. Es handelt sich dementsprechend um eine Zwischenevaluation. Der untersuchte Zeitraum reicht von Anfang 2016 bis Mitte 2018.

Die Erkenntnisse aus der Evaluation fliessen direkt in die operative Umsetzung und in die Jahresvereinbarung 2019 ein. Ausserdem bilden sie die Grundlage für den Entscheid, ob der Leistungsgegenstand 8 (L8, Agglomerationspolitik und Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete, neu: Kohärente Raumentwicklung) in Zusammenarbeit mit dem ARE in der Programmperiode 2020–2023 weitergeführt werden soll.

2. Würdigung des Evaluationsprozesses

Die Durchführung der Evaluation verlief gut. Das Evaluationsteam war flexibel in Bezug auf einen schnellen Start der Umsetzung und pragmatisch in der Planung. Die Evaluatoren waren stets offen, gut begründete Anmerkungen in der Evaluation zu berücksichtigen.

Der Bericht entspricht in Bezug auf die Struktur und die Länge nicht den Vorgaben des Pflichtenhefts. Der Auftraggeber hat diese Anpassungen aber nachträglich genehmigt. Insofern entspricht der Bericht den Erwartungen des Auftraggebers. Die Fragen zur Rechenschaften konnten nur teilweise beantwortet werden. In Bezug auf die Kohärenz, Effizienz und die dokumentierte Wirkung wären weitergehende Aussagen wünschenswert gewesen. Da der Fokus der Evaluation aber vorwiegend auf dem Bereich «Institutionelles Lernen» lag, sind diese vorsichtigen Formulierungen nachvollziehbar. Die Empfehlungen liefern wichtige Impulse für die Weiterentwicklung und Optimierung von regiosuisse.

3. Wichtige Erkenntnisse aus dem Bericht

Rechenschaft

Die Netzwerkstelle regiosuisse und ihre Leistungen entsprechen mit wenigen Ausnahmen den Bedürfnissen der Hauptzielgruppen und sind auf die Ziele der übergeordneten Politiken ausgerichtet. Die Ausweitung des Wissenssystems auf den Bereich «Kohärente Raumentwicklung» (KoRE) entspricht einem Bedürfnis der Zielgruppen. regiosuisse sichert mit einem integrierten Lern- und Evaluationsprozess die längerfristige Relevanz der Angebote für die Zielgruppen.

regiosuisse erreicht die gesetzten Ziele. Die Erwartungen an die Leistungen werden erfüllt und sind auf der Output- und Outcome-Ebene umfassend dokumentiert. Die Zielgruppen nutzen die Angebote und sind sehr zufrieden mit ihnen. Inwiefern die Leistungen zur Erreichung der übergeordneten Ziele der NRP und der KoRE beitragen, lässt die Evaluation unbeantwortet.

Die Evaluation macht keine grundsätzlichen Aussagen zur Effizienz der Leistungserbringung von regiosuisse. Die Budgetvorgaben werden eingehalten. Die etablierte Gouvernanzstruktur wird als zweckmässige Lösung beurteilt. Ein gewisses Effizienzpotential wird im Bereich der Führung identifiziert, sowohl auf Seiten der Auftraggeber SECO und ARE wie auch beim Leitungsteam von regiosuisse. Eine bessere Koordination und klarere Verantwortung sollen hier die Umsetzung straffer machen.

Institutionelles Lernen

Das Gesamturteil der Evaluation ist sehr positiv. Sie attestiert regiosuisse ein hohes Qualitätsniveau, eine konsequente Selbstevaluation und Wirkungsorientierung der Leistungen sowie eine grosse Flexibilität gegenüber dem Auftraggeber und in der kontinuierlichen Anpassung der Produkte an Bedarf und Feedback. Es werden aber auch mehrere Herausforderungen identifiziert, darunter sind die leicht abnehmende Zufriedenheit von erfahrenen Nutzern (insb. in der Romandie), abnehmende Teilnehmerzahlen bei gewissen Produkten und eine erhöhte Komplexität der Umsetzung infolge der Erweiterung der Themen und des Leitungsteams. Schliesslich empfehlen die Evaluatoren der Digitalisierung inhaltlich wie auch strategisch einen noch höheren Stellenwert zukommen zu lassen.

Eine zentrale Empfehlung der Evaluation ist die Konzentration auf die Kernangebote. regiosuisse soll Leistungen von hoher Qualität für eine Mehrheit des Zielpublikums anbieten. Dies als Antwort auf die Gefahr, dass aufgrund der steigenden Heterogenität der Zielgruppen und dem erhöhten Wissensstand, die Produkte immer aufwendiger gestaltet werden. Die konsequente Digitalisierung, sowohl inhaltlich, als auch strategisch, könnte dabei helfen, die Zielgruppen und insbesondere die Nichtnutzer besser zu erreichen.

Die Evaluatoren empfehlen den Leistungsgegenstand L8 «Kohärente Raumentwicklung» auch in der Periode 2020–2023 weiterzuführen. Die thematische Erweiterung von der wirtschaftlichen Regionalpolitik in Richtung der ganzheitlicheren kohärenten Raumentwicklung biete sich auf der Grundlage des bestehenden Wissens und der Kompetenzen von regiosuisse an. Auch hier haben sich die Leistungen bewährt, aber es gibt Optimierungspotential im Bereich der Effizienz der Leitung.

4. Empfehlungen und Antworten

1.1 Führung und Konzeption	Teilweise einverstanden

Empfehlung

«Etwas kostspielig scheint die Führung und der Betrieb von regiosuisse, mit fast einem Viertel des Gesamtbudgets, zu sein. Einen relativ grossen Aufwand stellen sicherlich die Koordinationsaufgaben innerhalb des Leitungsteams, aber auch mit den Auftraggebern SECO und ARE und deren Partnern, dar. Gewisse administrative Erleichterungen und Ersparnisse im Reporting könnten beim Übergang zu einem Zweijahresrhythmus bei Budgetierung und Ausführung der Vereinbarungen erreicht werden, mit rollender Planung und Ausführung.»

Antwort

Der Koordinationsaufwand hat mit der Erweiterung des Leitungsteams und der bearbeiteten Themen eindeutig zugenommen. Aufgrund der eingespielten Zusammenarbeit besteht hier das Potential, den Aufwand klar zu reduzieren. Von einem Übergang zu einer Zweijahresplanung wird allerdings abgesehen, da aus Sicht der Auftraggeber der Planungszeitraum zu lang wird. Diese Kostenstelle beinhaltet auch die Konzeption neuer Produkte.

Massnahmen	Verantwortung	Termin
SECO und regiosuisse optimieren die Effizienz der Leitung indem die Anzahl Sitzungen und Teilnehmer sowie mehrfache Zuständigkeiten für ein Thema reduziert werden. Die Verantwortlichkeiten für die Produkte und Leistungsgegenstände werden überprüft. Es werden Indikatoren für die Messung der Effizienz festgelegt.	Adrian Riser (SECO) Sebastian Bellwald (regiosuisse)	31.12.2019

1.2 Führung und Konzeption	Teilweise einverstanden

Empfehlung

«Bei L6 Forschungsnetz Regionalentwicklung stellt sich die Frage, ob dieses Leistungsgebiet in seiner aktuellen Form beizubehalten ist. Der Erfolg bei den Regional Labs und der Begleitung von Masterarbeiten an den Universitäten ist bislang begrenzt. Das erfolgreiche Wissenschaftsforum könnte unter einem anderen Leistungsgebiet weitergeführt werden (eventuell L7 Plattformen für den Wissensaustausch der Umsetzer).»

Antwort

Die Weiterführung des «Wissenschaftsforum» und der Verzicht auf die beiden Leistungen «Regional Labs» und «Begleitung von Masterarbeiten» ist sinnvoll. Die Zuordnung der Leistungen zu den Leistungsgegenständen ist vor allem eine formale Zuordnung. Eine Umstrukturierung der Leistungsgegenstände drängt sich deshalb nicht auf. Eine Vereinfachung der Produkt- und Leistungsbereichsverantwortung wird im Rahmen der Massnahme zur Steigerung der Effizienz der Leitung geprüft.

Massnahmen	Verantwortung	Termin
regiosuisse übergibt die «Regional Labs» 2019 an die Forschenden. Die Begleitung von Masterarbeiten wird nicht mehr aktiv verfolgt.	Sebastian Bellwald (regiosuisse)	31.12.2019

1.3 Führung und Konzeption	Einverstanden

Empfehlung

«Die Akzeptanz des Wissensmanagements regiosuisse in der Romandie, vor allem auf kantonaler und überregionaler Ebene, ist weiterhin ambivalent, trotz der Erweiterung des Leitungsteams, regional differenzierter Angebote und einer stärkeren Präsenz in den Westschweizer Kantonen. Eine «endgültige» Abklärung der relativen Unzufriedenheit der Romandie ist schwierig. Die Beibehaltung des Westschweizer «Vertreter» im Leitungsteam mit seiner Position als Vermittler ist sinnvoll. Er kann über persönliche und vertrauliche Gespräche helfen eventuelle Vorbehalte abzubauen. Auf spezifische Produkte und Veranstaltungen, die eine regionale Zielgruppe erreichen will, sollte verzichtet werden.»

Antwort

Mit Benoît Charrière und Siegfried Alberton konnte die sprachregionale Abdeckung und Sensibilität des Leitungsteams von regiosuisse deutlich gestärkt werden. Sie bringen die Bedürfnisse der Westschweiz und des Tessins in die Diskussionen und die Arbeit von regiosuisse ein.

Massnahmen	Verantwortung	Termin
regiosuisse verzichtet in Zukunft auf spezifisch regionale Produkte und Veranstaltungen; auf eine regional ausgeglichene Verteilung der Veranstaltungen wird weiterhin Wert gelegt	Sebastian Bellwald (regiosuisse)	31.12.2019

2.1 Anpassung des Wirkungsmodells	Einverstanden

Empfehlung

«Das Wirkungsmodell von regiosuisse sollte grundsätzlich überarbeitet und ergänzt werden, mit zum Beispiel der Einführung von quantitativen Indikatoren beim Input, Output und Outcome.»

Antwort

Das Wirkungsmodell von regiosuisse wird für die Leistungsgegenstände der NRP (L1-L7) wie auch für den Leistungsgegenstand der kohärenten Raumentwicklung (L8) überarbeitet. Das Ziel ist ein realistisches Abbild des Auftrages mit ambitionierten, aber erreichbaren Ziele.

Massnahmen	Verantwortung	Termin
SECO, ARE und regiosuisse überarbeiten das Wirkungsmodell von regiosuisse.	Adrian Riser (SECO) Olivia Grimm (ARE) Sebastian Bellwald (regiosuisse)	30.06.2019

2.2 Anpassung des Wirkungsmodells	Teilweise einverstanden

Empfehlung

«Die schwierige Frage der Endwirkung von regiosuisse («Impact» im Wirkungsmodell) als effektiven Beitrag zur Umsetzung der NRP auf der Ebene der Projekte wurde nur beschränkt angegangen. Eine verstärkte Einbindung der (potenziellen) Projektträger könnte für das Erkennen des Wissensbedarfs zur Projektverwirklichung nützlich sein. Eine Möglichkeit wäre, den projektnahen Zielgruppen mehr Mitsprache zu gewähren, z.B. bei der Definition der Angebote und Themen, im Zusammenhang mit der Entwicklung von Regionalprojekten.»

Antwort

Aus Sicht von SECO und ARE sind dies zwei unterschiedliche Themen. Eine seriöse Messung des Impacts (mehr / bessere NRP-Projekte in den Regionen) wäre mit einem grossen Aufwand verbunden und es wäre unsicher, ob die Kausalität tatsächlich hergestellt werden kann. Es wird geprüft, inwiefern die Impact-Messung in der Schlussevaluation von regiosuisse berücksichtigt werden kann.

Das andere Thema ist die verstärkte Einbindung von (potentiellen) Projektträgern bzw. die Erhebung ihrer Bedürfnisse ans Wissenssystem. Die Projektträger gehören nach den kantonalen Fachstellen und den Regionen zu den zentralen Zielgruppen von regiosuisse und sollten deshalb auch berücksichtigt werden.

Massnahmen	Verantwortung	Termin
Das SECO prüft, inwiefern der Impact im Rahmen der Schlussevaluation von regiosuisse gemessen werden kann.	Adrian Riser (SECO)	31.12.2019
regiosuisse zieht die Zielgruppen verstärkt in die Produktgestaltung ein.	Sebastian Bellwald (regiosuisse)	

2.3 Anpassung des Wirkungsmodells	Einverstanden

Empfehlung

«Zudem ist das Wirkungsmodell für den Bereich der kohärenten Räume anzupassen (soweit dies bei der komplexeren Materie möglich ist). Mit der L8-Thematik sind die Streuung des Zielpublikums und die Anzahl der potentiellen Ansprechpartner und Stakeholder erheblich erweitert worden. Eine entsprechende konkrete Bedarfsklärung mit allen Beteiligten, um das Wirkungsmodell hierfür zu spezialisieren, kann zugleich die Ausrichtung und Fokussierung der Angebote unterstützen.»

Vgl. Antwort und Massnahme 2.1

3. regiosuisse als Service-Public-Dienstleister	Einverstanden

Empfehlung

«Bezogen auf die Produktpalette könnte sich regiosuisse an einer Grundversorgung von Informationen und Wissen orientieren (im Sinne des Service Public, d.h., ein Angebot an Leistungen von hoher Qualität zu einheitlichen Bedingungen für eine Mehrheit des Zielpublikums). Der Fokus liegt dann klar auf einer Informationsaufbereitung und -vermittlung, um grössere Zielgruppen zu erreichen, unter Ausschöpfung der digitalen Möglichkeiten. Es wäre auch notwendig, eine Differenzierung zwischen einem Grundangebot mit allgemeinen Themen und regionsspezifischen Vertiefungen zu machen. Das Angebot könnte sich auf folgende Angebote beschränken: dynamischerer Webauftritt (Informationsportal über die Regionalentwicklung und interaktive Plattformen und Austauschmöglichkeiten), inklusive allgemeiner Informationsprodukte in gedruckter oder digitaler Form (regioS, Newsletter etc.), Social-Media-Strategie zur Vernetzung, Grundkurse für Einsteiger und interessierte Personen, wiederkehrende spezifische Bearbeitungsformate (interdisziplinär) zu aktuellen und relevanten Themen (Konferenzen, Tagungen), sowie das Regionenmonitoring.»

Antwort

regiosuisse hat sich bei seinen Nutzern etabliert. Nun besteht entweder die Möglichkeit, das Angebot immer weiter auszudifferenzieren, um jeder Region und jeder Interessengruppe ein Spezialangebot zu machen oder man konzentriert sich auf ein Angebot für eine Mehrheit des Zielpublikums und überlässt die differenzierteren Angebote dem Markt, der sich mit den Jahren gebildet hat. Die Auftraggeber SECO und ARE teilen die Meinung, dass die Konzentration der logische Schritt ist.

Massnahmen	Verantwortung	Termin
SECO und ARE definieren das Kernangebot und regiosuisse nimmt die nötigen Anpassungen vor.	Adrian Riser (SECO) Olivia Grimm (ARE) Sebastian Bellwald (regiosuisse)	31.12.2019

4. Digitalisierung	Teilweise einverstanden

Empfehlung

«Die Digitalisierung erlaubt zum einen die Agilität und Effizienz einer Organisation zu stärken, aber auch zum Beispiel den Effekt einer Veranstaltung im Vorfeld (Bestimmung des Bedarfs, Organisation), während einer Veranstaltung (z.B. direkte Reaktion der Teilnehmer), und hinterher (Umfrage, Rückmeldungen, Fortführung) zu optimieren.

Die Digitalisierung muss konsequent verfolgt und verwirklicht werden. Die digitalen Möglichkeiten müssen regelmässig revidiert und sinnvolle Angebote geprüft werden; um die herkömmlichen Ansätze zu ersetzen, nicht zusätzlich, auch unter konsequenter Beiziehung externer Experten und Dienstleister. Ein proaktiverer Einsatz der neuen Technologien würde auch den Akteuren aufzeigen, was es gibt und was möglich wäre, und so den Netzwerkeffekt erhöhen.»

Antwort

Die Digitalisierung ist bereits ein zentraler Aspekt der Planung und Umsetzung von regiosuisse, sowohl inhaltlich (WiGe Digitalisierung/Plattform Digitalisierung) wie auch als Transformationsprozess für das Wissenssystem selber. Das Thema soll auch weiterhin hoch auf der Agenda stehen und in die Reflexion der bestehenden Angebote einfliessen. Zusätzliche Massnahmen sind jedoch nicht notwendig.

Massnahmen	Verantwortung	Termin
Keine zusätzlichen Massnahmen.	-	-

5.1 Integration und Weiterführung von L8 KoRE	Teilweise einverstanden

Empfehlung

«L8 ist eine wichtige und treffende Erweiterung des Aktionsfeldes von regiosuisse (Themen, Ansprechpartner, Akteure, interdisziplinäre Herangehensweise). Sollte das Wissensmanagement im Bereich L8 durch regiosuisse weiterverfolgt werden (was empfohlen wird, aber vielleicht intensiver in Richtung Regionalentwicklung in funktionalen Räumen), sollte man über eine gewisse Neuausrichtung des Wissensmanagements nachdenken (Finanzierung, Steuerung, Arbeitsteilung, Definition der Ziele etc.). Falls ja, dann wäre eine andere Aufstellung notwendig. Bestimmte Produkte und Angebote stossen ansonsten aufgrund der Akteur- und Themenvielfalt schnell an Grenzen.»

Antwort

Die Auftraggeber sind einverstanden mit der Einschätzung, dass die Erweiterung des Aktionsfeldes von regiosuisse im Bereich der «kohärenten Raumentwicklung» wichtig ist und grundsätzlich beibehalten werden sollte. Die Frage einer grundsätzlichen Neuausrichtung von regiosuisse und eine Ausweitung der Auftraggeber stellt sich zu diesem Zeitpunkt aber nicht.

Massnahmen	Verantwortung	Termin
ARE und SECO beauftragen regiosuisse auch 2020–2023 mit der Umsetzung von L8. SECO und ARE stellen die entsprechenden Mittel zur Verfügung.	Olivia Grimm (ARE) Sabine Kollbrunner (SECO)	31.03.2019

5.2 Integration und Weiterführung von L8 KoRE	Teilweise einverstanden

Empfehlung

«Es wäre nützlich, die existierenden Netzwerke und Wissenssysteme in ihrer heutigen Konstellation und Ausrichtung zu erfassen und zu analysieren – da regiosuisse angehalten wird, eine immer breitere Thematik zu bearbeiten und ein vielfältigeres Zielpublikum zu erreichen. Eine enge Kooperation der existierenden Netzwerke im Wissensmanagement ist grundsätzlich wichtig, um die verschiedenen Aspekte der Regionalentwicklung darzustellen, ihre Kohärenz zu stärken und die Interdisziplinarität zu fördern.»

Antwort

Der Umgang mit den Kompetenz- und Wissenslücken von regiosuisse ist für die Auftraggeber auch über L8 hinaus zentral. regiosuisse soll in Zukunft vermehrt die Zusammenarbeit mit relevanten Netzwerken in den Bereichen Innovationsförderung, Tourismus, Digitalisierung und Raumentwicklung suchen, um seine Ziele besser erreichen zu können. Ziel ist eine zielorientierte, effiziente und nicht eine institutionalisierte Zusammenarbeit. Eine ausführliche Studie ist für die Analyse nicht notwendig.

Massnahmen	Verantwortung	Termin
regiosuisse nutzt gezielt die Synergien mit den relevanten Akteuren der Wissenssysteme Regionalpolitik und Raumentwicklung.	Sebastian Bellwald (regiosuisse)	31.12.2019

5.3 Integration und Weiterführung von L8 KoRE	Einverstanden

Empfehlung

«Als Grundlage für den Entscheid über die zukünftige Orientierung von regiosuisse wird angeregt, eine grössere Umfrage im Jahr 2019, noch vor der kommenden Förderperiode, durchzuführen. Adressaten der Umfrage würden alle bisherigen Zielgruppen und -personen sein, sowie die aktuell und potenziell an L8-Themen interessierten Gruppen und Personen.»

Antwort

Grundsätzlich möchten die Auftraggeber SECO und ARE die administrative Belastung der Zielgruppen tief halten. Die letzte grössere Zufriedenheitsumfrage ist allerdings von 2017, deshalb könnte eine Befragung zur strategischen Neuorientierung von regiosuisse sinnvoll sein.

Massnahmen	Verantwortung	Termin
regiosuisse führt eine schlanke Zufriedenheitsumfrage durch.	Sebastian Bellwald (regiosuisse)	31.12.2019

Valérie Donzel
Leiterin Regional- und Raumordnungspolitik
Staatsekretariat für Wirtschaft SECO

Martin Vinzens
Leiter Sektion Siedlung und Landschaft
Bundesamt für Raumentwicklung ARE

Sebastian Bellwald
Geschäftsleiter regiosuisse –
Netzwerkstelle Regionalentwicklung

ANALYSES & ETUDES ECONOMIQUES
ECO'DIAGNOSTIC
Paul H. Dembinski, Alain M. Schoenenberger & Catherine Cooremans Associés

Zwischenevaluation der Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse 2016-2018

Schlussbericht

Prof. Alain Schönenberger, Dr. Alexander Mack

Februar 2019

INHALTSVERZEICHNIS

1 Abkürzungen 4

2 Zusammenfassung – Résumé – Sintesi 5

3 Einführung 8

4 Zweck und Ziel der Evaluation 9

5 Beschreibung des Evaluationsgegenstandes 9

6 Vorgehensweise und Evaluationsfragen 12

7 Ergebnisse (Findings) 13

7.1 Die Leistungsgebiete im Einzelnen 13

7.1.1 L1 Führung und Betrieb der Netzwerkstelle 14

7.1.2 L2 Kommunikation 15

7.1.3 L3 Wissensportal 18

7.1.4 L4 Monitoring Regionalentwicklung 20

7.1.5 L5 formation-regiosuisse 22

7.1.6 L6 Forschungsnetz Regionalentwicklung 23

7.1.7 L7 Plattformen für den Wissensaustausch der Umsetzer 25

7.1.8 L8 Agglomerationspolitik, Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete 26

7.2 Identifizierte Problemfelder 27

7.2.1 L8 Kohärente Raumentwicklung: Konsequenzen für regiosuisse 27

7.2.2 Produktvielfalt und Zielpublikum 28

7.2.3 Wirkungsmodell 29

7.2.4 Wissensmanagement und Digitalisierung 30

7.2.5 Budget und Kosten 32

7.3 Beantwortung der Evaluationsfragen 33

7.3.1 Relevanz 34

7.3.2 Effektivität (Zielerreichung) 35

7.3.3 Effizienz 36

8 Schlussfolgerungen 40

9 Lessons learned 41

10 Empfehlungen 41

11 Referenzen 43

12 Anhänge 44

12.1 Befragte Personen 44

12.2 Evaluationsmethodik 44

12.3 Wirkungsmodell regiosuisse 46

12.4 Pflichtenheft 47

LISTE DER TABELLEN UND ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Wirkungsmodell regiosuisse 2016–2023 gemäss Leistungsvereinbarung 48

IMPRESSUM

Auftraggeber	Staatssekretariat für Wirtschaft SECO - DSRE Ressort Regional- und Raumordnungspolitik Holzikofenweg 36 3003 Bern Tel.: +41 58 462 47 06 - adrian.riser@seco.admin.ch
Autoren	Prof. Alain Schönenberger schoenenberger@ecodiagnostic.ch Dr. Alexander Mack mack@ecodiagnostic.ch Eco'Diagnostic 16, chemin des Clochettes, 1206 Genève Tél. +41 22 789 14 22
Expertin der Auftragnehmer	Dr. Kristina Zumbusch, Vizedirektorin, IMP-HSG, Universität St. Gallen
Auftragserteilung	September 2018
Datum Schlussbericht	Februar 2019
Vorschlag Literaturhinweis	Eco'Diagnostic (2019), Zwischenevaluation der Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse 2016-2018, Schlussbericht, Genf.
Unabhängigkeit der Resultate und Meinungen	Der Auftragnehmer bestätigt hiermit, dass er die Analyse in voller Eigenständigkeit durchgeführt hat. Die Ergebnisse und Meinungen in diesem Bericht kommen vollständig unabhängig zum Ausdruck. Folglich stellen die Ergebnisse und Meinungen nicht unbedingt die Position der Auftraggeber dar und sind daher für diese nicht bindend.
Sprachregelung	Jegliche Personen-, Status- oder Funktionsbezeichnungen gelten gleichermassen für beiderlei Geschlecht.
Danksagung	Die Autoren bedanken sich herzlich bei all den konsultierten Personen, sei es über Interviews, informelle Gespräche oder das Abfragen von Informationen. Ein besonderer Dank geht an Adrian Riser (SECO) und Sebastian Bellwald (Geschäftsleiter regiosuisse) für ihre Bemerkungen und Kommentare, sowie das Sammeln und Übermitteln der Kommentare zu früheren Versionen des Berichts und Dokumente.
Foto KoRE Tagung, Biel/Bienne 2016	© regiosuisse

1 Abkürzungen

AggloPol	Agglomerationspolitik
AGRIDEA	Entwicklung der Landwirtschaft und des ländlichen Raums
ARE	Bundesamt für Raumentwicklung
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BLW	Bundesamt für Landwirtschaft
BN KoRE	Bundesnetzwerk kohärente Raumentwicklung
BNLR	Bundesnetzwerk ländlicher Raum
CHF	Schweizer Franken
CHMOS	Monitoring- und Controllingsystem
CODEV	Coordination du Développement Economique Vaudois
DSRE	Direktion für Standortförderung (SECO)
ERFA	Erfahrungsaustausch
ETZ	Europäische territoriale Zusammenarbeit
FSK	Fachstellenkonferenz
HSG	Universität St. Gallen
HSLU	Hochschule Luzern
IMP-HSG	Institut für Systemisches Management und Public Governance Universität St. Gallen
JV	Jahresvereinbarung
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KOF	Konjunkturforschungsstelle (ETH Zürich)
KoRE	Kohärente Raumentwicklung
L	Leistungsgegenstand
LIWIS	Landwirtschaftliches Innovations- und Wissenssystem
LT	Leitungsteam
LV	Leistungsvereinbarung
MJP	(Regionalpolitisches) Mehrjahresprogramm
MÜF	Modulare Übersicht Finanzhilfen
NRP	Neue Regionalpolitik
PHR	Pilotprogramms Handlungsräume Wirtschaft
P-LRB	Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete
RES	Räumlich-strategische Prozesse auf Regionsebene
RIS	Regionales Innovationssystem
SECO	Staatssekretariat für Wirtschaft
SEO	Search Engine Optimization
SUPSI	Fachhochschule der italienischen Schweiz
TN	Teilnehmer
WBF	Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung
WiGe	Wissensgemeinschaft
WOA	Wirkungsorientiertes Arbeiten
WTO	World Trade Organization (Welthandelsorganisation)
WTT	Wissens- und Technologietransfer

2 Zusammenfassung – Résumé – Sintesi

Zusammenfassung

Diese Evaluation soll die ersten Entwicklungen und den aktuellen Umsetzungsstand von regiosuisse im Rahmen der neuen Mehrjahresperiode 2016-2023 erfassen und bewerten. Zum einen werden die bisherigen Aufgaben beschrieben und die dadurch ausgelösten Wirkungen dokumentiert (Rechenschaft), und zum anderen wird Potenzial identifiziert für die Optimierung und Weiterentwicklung von regiosuisse (Institutionelles Lernen). Mit der neuen Förderperiode wurde beim regiosuisse-Netzwerk das neue Leistungsgebiet L8 «Agglomerationspolitik / Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete» eingeführt, welches sich mit der «kohärenten Raumentwicklung» befasst. Die Evaluation beantwortet die Frage, ob dieses Leistungsgebiet weitergeführt werden soll.

regiosuisse hat eine Vielzahl an unterschiedlichen Aktivitäten und Angeboten umgesetzt, die von vielen Akteuren der Bundesebene, der Kantone und vor allem auch der Regionen wahrgenommen wurden. Grundsätzlich wurde die Art und Weise, wie die laufenden Entscheide vorbereitet und gefällt werden, im Rahmen der neuen Leistungsvereinbarung 2016-2023 beibehalten. Mit Hilfe der flexiblen jährlichen Vereinbarungen, dem detaillierten Reportingsystem, und der pragmatischen Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und -nehmer, wird eine kontinuierliche Anpassung der Produkte und des Leistungsspektrums am wahrgenommenen Bedarf und Feedback (Umfrage, Evaluation der Veranstaltungen, persönliche Gespräche etc.) vollzogen. Einige Angebote wurden gestrichen, andere wurden gestrafft und wieder andere wurden stärker differenziert. regiosuisse hat somit seine Präsenz und Sichtbarkeit in den vergangenen drei Jahren gut beibehalten. Die Rückmeldungen jener, die die Angebote von regiosuisse nutzen, sind überwiegend sehr positiv.

Die Analyse der einzelnen Leistungsgebiete (Abschnitt 7.1 des Ergebniskapitels) führt zur Identifizierung von übergeordneten Problemfeldern, die mehrere der Leistungsgebiete betreffen, die allgemeiner Antworten bedürfen und wesentliche Teile der Tätigkeit von regiosuisse betreffen (siehe Abschnitt 7.2). Es handelt sich dabei um die geeignete Bearbeitung der vielfältigen Themen der kohärente Raumentwicklung, die zunehmende Produktvielfalt und Zielgruppen, die Anpassung des Wirkungsmodells, die Herausforderungen der Digitalisierung, sowie die Kosteneffizienz der Umsetzung. Der dritte Abschnitt 7.3 beantwortet die zehn Evaluationsfragen des Pflichtenhefts über die Konzeption der Netzwerkstelle, den bisherigen Vollzug, die Outputs, sowie allfälliger Wirkungen der Leistungsgruppen entlang den Kriterien Relevanz, Zielerreichung, Wirkung und Effizienz. Die Beantwortung beruht grösstenteils auf einer Kette von Feststellungen und Indizien, welche die vorhergehende Analyse der Problemfelder und der Leistungen von regiosuisse begründen.

Die übergeordneten Empfehlungen (Kapitel 10) betreffen die Führung und Konzeption von regiosuisse (Verringerung des Koordinationsaufwandes, Zusammenlegung von Leistungsgebieten), die Überarbeitung des Wirkungsmodells, besonders in Anbetracht der empfohlenen Weiterführung des Leistungsgebiets L8 der kohärente Raumentwicklung, die Orientierung der Produktpalette an einer Grundversorgung im Sinne eines Service Public (Angebot an Leistungen von hoher Qualität zu einheitlichen Bedingungen für eine Mehrheit des Zielpublikums) und die konsequente Weiterführung der Digitalisierung der Dokumente, Prozesse, aber auch die Einführung von digitalen Methoden bei Veranstaltungen, die dadurch dynamischer und interaktiver werden sollten.

Die Evaluation empfiehlt das Wissensmanagement im Bereich L8 durch regiosuisse weiterzuführen bzw. zu intensivieren. Im Fall eines stark zunehmenden Bedarfs aufgrund der Vielfalt des Zielpublikums und der Themen, die die kohärente Raumentwicklung mit sich bringt, sollte in diesem Fall über eine gewisse Neuausrichtung des Wissensmanagements nachgedacht werden (Finanzierung, Steuerung, Arbeitsteilung, Definition der Ziele, etc.).

Résumé

Cette évaluation a pour but de capter et d'évaluer les premiers développements et l'état de la mise en œuvre de regiosuisse dans le cadre de la nouvelle période pluriannuelle 2016-2023. D'une part, il s'agit de décrire les activités poursuivies à ce jour et d'en documenter les effets déclenchés (« compte rendu »), et d'autre part, il est demandé à l'évaluation d'identifier les possibilités d'optimisation et de perfectionnement (« apprentissage institutionnel »). Avec la nouvelle période de financement, un nouveau domaine de prestations a été introduit, celui de la « politique des agglomérations /politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne » (domaine de prestations L8), qui traite du développement cohérent du territoire. L'évaluation répond à la question si ce champs d'activité devrait être poursuivi.

regiosuisse a mis en œuvre une multitude d'activités et d'actions différentes, qui ont été utilisées par un nombre important d'acteurs aux niveaux fédéral, cantonal et avant tout régional. En principe, la manière dont sont préparées et prises les décisions courantes a été maintenue inchangée dans le cadre du contrat de prestations 2016-2023. Grâce aux conventions annuelles flexibles, aux comptes-rendus détaillés et réguliers et à la collaboration pragmatique entre le mandant et le mandataire, il a été possible d'adapter les activités et l'éventail des prestations aux besoins perçus et au retour d'information (enquête, évaluation des manifestations, conversations individuelles, etc.). Quelques offres ont été abandonnées, d'autres ont été rationalisées et d'autres encore ont été différenciées davantage. regiosuisse a ainsi bien su maintenir sa présence et sa visibilité ces trois dernières années. Les réactions des utilisateurs des différentes offres de regiosuisse ont été, globalement, très positives.

L'analyse individuelle des domaines de prestations (section 7.1 du chapitre 7 consacré aux résultats) conduit à l'identification de quelques problématiques transversales, appartenant à plusieurs domaines de prestations, qui nécessitent des réponses communes et concernent une part essentielle des activités de regiosuisse (voir section 7.2). Il s'agit du traitement adapté de la multitude des thèmes relevant du développement cohérent du territoire, la diversité croissante des produits et du public cible, la révision du modèle d'efficacité, les défis de la digitalisation, ainsi que l'efficacité sur le plan des ressources de la mise en œuvre. La troisième section 7.3 répond aux dix questions d'évaluation du cahier des charges sur la conception du réseau regiosuisse, la mise en œuvre jusqu'à présent, les outputs, ainsi que sur les possibles effets constatés selon les critères de la pertinence, de la réalisation des objectifs, de l'impact et de l'efficacité. Les réponses proposées reposent avant tout sur une chaine d'indices et de constats qui se fondent sur l'analyse précédente des problématiques identifiées et des prestations de regiosuisse.

Les recommandations générales (chapitre 10) relatives aux problématiques identifiées concernent la direction et la conception de regiosuisse (allégement des efforts de coordination, regroupement de domaines de prestations), l'actualisation du modèle d'efficacité, en vue notamment de la poursuite recommandée du domaine L8 sur le développement cohérent du territoire, l'orientation de la palette des produits selon une offre de base (au sens du Service Public : prestations de qualité élevée à des conditions uniformes pour la majorité du public cible) et la poursuite conséquente de la digitalisation des documents, des processus, mais aussi l'introduction de méthodes digitales lors des manifestations, qui devraient ainsi devenir plus dynamiques et interactives.

L'évaluation recommande de poursuivre voire d'intensifier la gestion des connaissances par regiosuisse dans le domaine L8. Au cas où les besoins en la matière devaient augmenter fortement à cause de la diversité des publics cibles et des thèmes qu'entraine la thématique du développement cohérent du territoire, il serait utile de repenser quelque peu l'orientation actuelle de la gestion des connaissances (financement, conduite, répartition des tâches, définition des objectifs, etc.).

Sintesi

Questa valutazione ha come scopo quello di raccogliere e di valutare i primi sviluppi e di fare il bilancio del lavoro d'attuazione di "regiosuisse" nel periodo 2016 -2023. Da una parte, si tratta di descrivere le attività effettuate sino ad oggi e di documentarne gli effetti ottenuti ("rendicontazione"); dall'altra, lo scopo è quello di identificare le possibilità di ottimizzazione e di perfezionamento ("apprendimento istituzionale"). Col nuovo periodo di promozione un nuovo tipo di prestazione è stato introdotto, quello della "politica degli agglomerati / politica per le aree rurali e le regioni montane" (tipo di prestazione "L8") che mira allo sviluppo territoriale coerente. La valutazione risponde alla domanda se questo tipo di attività debba essere proseguito o no.

regiosuisse ha effettuato una miriade di attività e azioni diverse di cui ha approfittato un numero importante di attori a livello federale, cantonale e, soprattutto, regionale. In linea di massima la maniera in cui le decisioni correnti sono preparate e prese non è stata modificata nel contratto di prestazione 2016 -2023. Grazie alle convenzioni annuali flessibili, ai resoconti dettagliati e regolari e alla concreta collaborazione tra il mandante e i mandatari è stato possibile adattare le attività e il ventaglio dei servizi ai bisogni percepiti e alle informazioni ricevute (inchieste, valutazioni degli eventi, interviste individuali, ecc.). Alcune offerte sono state abbandonate, altre sono state razionalizzate e altre sono state ulteriormente differenziate. In questi ultimi tre anni regiosuisse ha saputo mantenere la sua presenza e la sua visibilità. Le reazioni di coloro che hanno usufruito delle diverse offerte sono state, globalmente, molto positive.

L'analisi individuale delle prestazioni (settore 7.1 del capitolo 7 dedicato ai risultati) porta all'identificazione di alcune problematiche trasversali appartenenti a diverse aree di prestazione, che richiedono riposte comuni e riguardano una parte importante delle attività di regiosuisse (vedere sezione 7.2). Si tratta in particolare del trattamento della moltitudine di tematiche legate allo sviluppo territoriale coerente, alla crescente diversificazione dei prodotti e del pubblico target, della revisione del modello di efficacia, delle sfide della digitalizzazione, nonché dell'efficienza economica della realizzazione delle prestazioni. La terza sezione 7.3 risponde alle dieci domande di valutazione del mandato sulla progettazione della rete regiosuisse, a tutto ciò che è stato realizzato sino ad oggi, ai risultati e ai possibili effetti valutati in termini di pertinenza, di raggiungimento degli obiettivi, di impatto e di efficacia. Le risposte suggerite si basano soprattutto su una serie di indicatori e di constatazioni basati su una precedente analisi delle problematiche e delle prestazioni di regiosuisse.

Le raccomandazioni generali (capitolo 10) relative alle problematiche identificate riguardano la direzione e la concezione di regiosuisse (riduzione degli sforzi di coordinamento, raggruppamento delle aree di prestazione), l'aggiornamento del modello di efficacia, in vista del proseguimento raccomandato della prestazione L8 sullo sviluppo territoriale coerente, l'orientamento della gamma di prodotti in funzione di un'offerta di base (nel senso del servizio pubblico: prestazioni di alta qualità a uguali condizioni per la maggior parte dei destinatari) e il conseguente proseguimento della digitalizzazione dei documenti, delle procedure ma anche l'introduzione di strumenti digitali in occasione degli eventi, che dovrebbero diventare quindi più dinamici e interattivi.

Nel rapporto di valutazione è raccomandato di continuare ad intensificare la gestione delle conoscenze nell'ambito della prestazione L8 tramite regiosuisse. Nel caso in cui, a causa della diversità dei destinatari e delle questioni generate dalla tematica dello sviluppo territoriale coerente, le esigenze in questo settore dovessero notevolmente aumentare, sarebbe utile ripensare in qualche modo l'attuale gestione delle conoscenze (finanziamento, direzione, divisione dei compiti, definizione degli obiettivi, ecc.).

3 Einführung

Ende 2015 endete die zweite vierjährige Umsetzungsperiode der Neuen Regionalpolitik (NRP) in der Schweiz. Der Bundesrat hat 2015 die Botschaft über die Standortförderung 2016-2019 verabschiedet. Damit hat er auch das NRP-Mehrjahresprogramm 2016-2023 genehmigt, das Teil der Botschaft ist. 2016 ist die NRP mit dem Mehrjahresprogramm (MJP) 2016-2023 in eine neue Förderperiode gestartet. Das MJP definiert die Förderinhalte und Förderschwerpunkte, innerhalb derer Kantone, Regionen und weitere Akteure die NRP umsetzen können.

Die NRP verfolgt das Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit des Berggebiets, der weiteren ländlichen Räume und der Grenzregionen zu stärken, um damit einen Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in diesen Räumen zu leisten. Dies geschieht auf dem Wege der Förderung der Wettbewerbsfähigkeit der Regionen über den Einfluss auf das Unternehmertum, die Innovationsfähigkeit und Wertschöpfungsquellen. Die NRP umfasst drei Ausrichtungen:

- Die Hauptausrichtung 1 beinhaltet die direkte Förderung von Initiativen, Projekten und Programmen sowie von wertschöpfungsorientierten Infrastrukturvorhaben in den Zielgebieten. Bewilligung und Umsetzung von NRP-Projekten. Die operative Verantwortung für die Umsetzung der Ausrichtung 1 liegt bei den Kantonen (und Regionen).
- Die Ausrichtung 2 strebt als flankierende Massnahme die Abstimmung der Regionalpolitik mit weiteren raumrelevanten Politiken des Bundes an. Ziel ist es, die Mittel und Massnahmen zu koordinieren und Synergien zu nutzen. Die Federführung liegt beim Bund.
- Ausrichtung 3 hat ebenfalls begleitenden Charakter und bezweckt mit ihrem Kernelement, der Netzwerkstelle regiosuisse, ein umfassendes Wissensmanagement zur NRP und Regionalentwicklung. Das Netzwerk regiosuisse unterstützt neu ab 2016 im Auftrag des SECO und des ARE auch das Wissensmanagement für die Agglomerationspolitik (AggloPol) und die Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) und damit den Bereich kohärente Raumentwicklung (KoRE), in Begleitung der in Ausrichtung 2 gemachten Anstrengungen. Insbesondere fördert regiosuisse die Qualifizierung und Vernetzung der an der Umsetzung der NRP beteiligten Akteure. Verantwortlich für die Ausrichtung 3 ist der Bund.

Für die begonnene neue Förderperiode 2016-2023 der NRP wurden die Fokussierung auf die Exportbasis sowie das Erreichen eines auf Innovation und Produktivität beruhenden Wachstum beibehalten. Die Wertschöpfungssysteme Industrie und Tourismus stellen immer noch finanzielle Förderprioritäten dar. Die kantonsüberschreitende Zusammenarbeit sollte intensiviert, und die Ausrichtung auf regionale Zentren und funktionale Räume (insbes. so genannte Regionale Innovationssysteme / RIS) weiterverfolgt werden.

Seit der Veröffentlichung der Bundesratsberichte 2015 wurden erste gemeinsame Massnahmen der Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete mit der Agglomerationspolitik umgesetzt, horizontale Koordination von relevanten Sektoralpolitiken durch eine gesteigerte Zusammenarbeit im Bundesnetzwerk kohärente Raumentwicklung Stadt-Land weiter ausgebaut und das Bundesnetzwerk als Ganzes gestärkt. Es stellt sich dabei die Frage, in wieweit die wirtschaftliche Entwicklung in den Regionen in Konflikt oder in Synergie mit anderen raumrelevanten Politiken (Infrastruktur, Energiepolitik, Agglomeration, Erfordernisse der ländlichen Gebiete und Bergregionen) steht.

Der Bund hat 2016 gemäss einer WTO-konformen Ausschreibung die operative Verantwortung für den Betrieb und Ausbau von regiosuisse für die Periode 2016-2023 wieder an den Generalunternehmer PLANVAL AG übertragen. Für diese achtjährige Periode wurden zwischen dem SECO und der PLANVAL AG eine Leistungsvereinbarung und bis heute drei entsprechende Jahresvereinbarungen für die Jahre 2016, 2017 und 2018 geschlossen. Die Netzwerkstelle regiosuisse befindet sich somit bei fast drei Viertel der aktuellen dritten Programmperiode (2016-2019), bzw. in der ersten Hälfte der gültigen Leis-

tungsvereinbarung 2016-2023. Zusammen mit dem neuen Leistungsgebiet L8 kohärente Raumentwicklung, gilt es sicherzustellen, dass alle verantwortlichen Akteure vor allem auch in den ländlichen Räumen und im Berggebiet auf Stufe Bund, Kantone und Gemeinden/Regionen in die Entwicklung und Umsetzung der raumwirksamen Konzepte, Programme und Instrumente einbezogen werden.

Während sich die Palette an Angeboten und Leistungen mit der neuen Programmperiode wenig verändert hat, galt es doch, sich neuen Herausforderungen zu stellen: Einerseits hat sich der inhaltliche Fokus der NRP etwas verlagert auf Regionale Innovationssysteme und damit auf funktionale (überkantonale) Räume und andererseits ist dem dynamischen Umfeld (insbes. Digitalisierung etc.) und den damit verbundenen Herausforderungen Rechnung zu tragen.

4 Zweck und Ziel der Evaluation

Gemäss Leistungsvereinbarung ist das SECO für das Gesamtcontrolling und die Gesamtevaluation der Netzwerkstelle Regionalentwicklung zuständig. Dementsprechend beauftragte das SECO zu Beginn der Umsetzung eine Begleitforschung (Uni Basel), eine externe Zwischenevaluation (KEK 2010) sowie eine Evaluation der ersten Umsetzungsperiode 2008-2011 (INFRAS et al. 2011). Eine weitere Evaluation wurde von IMP-HSG & Eco'Diagnostic (2014) für die Periode 2011 bis 2015 erstellt, mit Empfehlungen für die Zeit nach 2016. Die jetzige Ausschreibung betrifft den Untersuchungszeitraum von 2016 bis drittes Quartal 2018; es handelt sich dementsprechend um eine Zwischenevaluation. Die Evaluation von regiosuisse ist ausserdem Teil der Evaluationsarbeiten zum NRP-Mehrjahresprogramm 2016-2023.

Die Evaluation soll vor allem dazu dienen, die ersten Entwicklungen und den aktuellen Umsetzungsstand im Rahmen der neuen Mehrjahresperiode 2016-2023 zu erfassen und zu bewerten. Gemäss Pflichtenheft geht es zum einen um eine Beschreibung der bisherigen Aufgaben und eine Dokumentation der dadurch ausgelösten Wirkungen (Rechenschaft), und zum anderen um das Aufzeigen eines möglichen Verbesserungspotenzials dank der aus der Analyse abgeleiteten Empfehlungen (institutionelles Lernen).

Rechenschaft

Die Entwicklungen und der aktuelle Stand der Umsetzung der Aufgaben der Netzwerkstelle im Rahmen des Mehrjahresprogramms 2016-2023 sind zu erfassen und zu bewerten. Dies beinhaltet u.a. die externe Beurteilung der Konzeption, des bisherigen Vollzugs der Netzwerkstelle, ihres Outputs sowie allfälliger Wirkungen, und soll entlang der Kriterien Relevanz, Zielerreichung, Wirkung und Effizienz aufgezeigt werden.

Institutionelles Lernen

Die Evaluation soll Empfehlungen für die Weiterentwicklung und Optimierung von regiosuisse ausarbeiten und damit ein mögliches Verbesserungspotential aufzeigen. Mit der neuen Förderperiode wurde beim regiossuisse-Netzwerk das neue Leistungsgebiet L8 «Agglomerationspolitik / Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete» eingeführt, welches sich mit der „kohärenten Raumentwicklung" zu befassen hat. Die Frage, ob dieses Leistungsgebiet weitergeführt werden soll, soll im Rahmen der Evaluation beantwortet werden.

5 Beschreibung des Evaluationsgegenstandes

Im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) unterstützt regiosuisse seit 2008 die Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) auf Ebene von Bund, Kantonen und Regionen mit einem umfassenden Wissensmanagement. 2016 wurde das Wissensmanagement auf den Themenbereich kohärente Raumentwicklung und damit auf die Agglomerationspolitik (AggloPol) und die Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) ausgeweitet. Die entsprechenden regiosuisse-Angebote werden vom SECO und dem Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) gemeinsam finanziert. Die in der Re-

gionalpolitik, Regionalentwicklung und im Bereich kohärente Raumentwicklung tätigen Personen verfügen über einen grossen Wissens- und Erfahrungsschatz. Mit regiosuisse will man diesen erschliessen, vernetzen und ergänzen und allen Beteiligten und Interessierten verfügbar machen (www.regiosuisse.ch).

Der Bund hat 2016 gemäss einer WTO-konformen Ausschreibung die operative Verantwortung für den Betrieb und Ausbau von regiosuisse für die Periode 2016-2023 wieder an den Generalunternehmer PLANVAL AG übertragen. Für diese achtjährige Periode wurden zwischen dem SECO und der PLANVAL AG eine Leistungsvereinbarung und bis heute drei entsprechende Jahresvereinbarungen für die Jahre 2016, 2017 und 2018 geschlossen. Die Netzwerkstelle regiosuisse befindet sich somit in der zweiten Hälfte der aktuellen dritten Programmperiode (2016-2019) bzw. in der ersten Hälfte der gültigen Leistungsvereinbarung 2016-2023.

Die Tabelle 1 beschreibt die Leistungsgebiete, die alle während der Vorperiode 2008-2015 existierten, ausser das neue L8 Kohärente Raumentwicklung, aber teilweise neu nummeriert, benannt oder definiert wurden. Das alte L8 Spezialprodukte wurde neu L9 Übrige Leistungen.

Tabelle 1: Übersicht des Leistungsangebots

Leistungsgegenstand 2016	Beschreibung	Leistungen
L1 Führung und Betrieb der Netzwerkstelle	Strategische und operative Führung sowie Betrieb der multifunktionalen Netzwerkstelle	Strategische Leitung (durch SECO/ARE und Aufragnehmer regiosuisse) Operative Leitung und Betrieb durch Auftragnehmer Generalunternehmer Planval Vertretung von regiosuisse gegenüber aussen Allgemeine Stabsfunktion
L2 Kommunikation	Weiterentwicklung und Umsetzung des integralen Informations- und Kommunikationsauftrags für die NRP und regiosuisse	Kommunikation der NRP und ETZ Bekanntmachung von regiosuisse und dessen Angebote und Services Magazin RegioS erstellen und verbreiten Praxistools erstellen und verbreiten Interne Grund- und Serviceleistungen gewährleisten
L3 Wissensportal	Betrieb und Weiterentwicklung sowie inhaltliche und technische Betreuung des Wissensportals regiosuisse.ch	Betrieb Aktualisierung des Wissensportals Technische und darstellerische Weiterentwicklung
L4 Monitoring Regionalentwicklung	Betrieb des Monitorings der Regionalentwicklung und Unterstützung der Umsetzung der NRP-Wirkungsmessung	Detailkonzept des Regionalmonitorings 2016+ Betrieb des Monitorings Einspeisen der Ergebnisse und Erkenntnisse
L5 Formation regiosuisse	Organisation und Durchführung von Qualifizierungsmassnahmen	Regionale Auftaktveranstaltungen (Konzept, Planung, Durchführung und Evaluation) Formation-Konferenzen (Konzept, Planung, Durchführung und Evaluation) Nationale Einsteigerkurse, Weiterbildung, Exkursionen, ma formation-Weiterbildung auf Bestellung (Konzept, Planung, Durchführung und Evaluation)

		Beiträge an Aus- und Weiterbildung Dritter
L6 Forschungsnetz Regionalentwicklung	Förderung des Wissensaustausches im Dreieck Forschung – Politik – Praxis und Vernetzung der schweizerischen Forschungsszene Regionalentwicklung	regiosuisse-Wissenschaftsforen (Konzept, Planung, Durchführung und Vermittlung der Ergebnisse) Regional Labs (Konzept, Planung, Durchführung und Evaluation) Begleitung von Diplom- und Masterarbeiten (Umsetzungspraxis der NRP)
L7 Plattformen Wissensaustausch	Initiierung und Unterstützung von Plattformen für den Wissensaustausch der Umsetzer	Initiieren und Umsetzung von Wissensgemeinschaften Unterstützung der Plattform FSK Ausschuss Organisation der WTT-Tagung (neu: Innovationsfördertagung) Unterstützung weiterer Plattformen
Neu L8 Agglomerationspolitik / Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (neu: Kohärente Raumentwicklung)	Die Angebote und Produkte von regiosuisse stellen eine umfassende und kohärente Wissensvermittlung der Agglomerationspolitik des Bundes (AggloPol) und der Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) sicher.	Darstellung und Kommunikation der Inhalte und Kommunikation der AggloPol und P-LRB auf dem regiosuisse-Portal Gesamtschweizerische Konferenzen Project Visits Good-Practice Beispiele
L9 Übrige Leistungen	Erbringen von Leistungen für weitere Bereiche nach Bedarf des SECO, des ARE oder Dritter	Ergänzende Angebote Tätigkeit auf Bestellung

Quelle: Reporting regiosuisse

Bei den Entscheiden über die Durchführung von Veranstaltungen und der alltätigen Vermittlung des Wissens durch die verschiedenen Kommunikationskanäle steht die Orientierung auf deren Wirkung auf die Entscheidungsträger und Akteure der Regionalpolitik im Vordergrund. Die Erreichung der Zielgruppen wird stets durch das intensive schriftliche und mündliche Reporting von regiosuisse an SECO/ARE, die gemeinsam durch Anpassung der Veranstaltungen und Produkte die Wirkung optimieren, hinterfragt. Dabei orientieren sich die regiosuisse-Partner an dem gemeinsam entwickelten Wirkungsmodell (vgl. Schema A3 im Anhang).

Während sich die Palette an Angeboten und Leistungen mit der neuen Programmperiode inhaltlich weiterentwickelt hat, hat sich der inhaltliche Fokus der NRP etwas auf Regionale Innovationssysteme (RIS) verlagert und damit in Richtung funktionale (überkantonale) Räume (BSS, 2018). Mit der neuen Umsetzungsperiode wurde ein ganz neuer Leistungsbereich L8 «Kohärente Raumentwicklung» eingeführt.

In der Evaluation von 2014 wurde schon auf die Herausforderungen für die klassische Regionalpolitik der zunehmenden funktionalen Verflechtungen der Regionen und den Zentren hingewiesen. Angesprochen sind bei der Gestaltung der funktionalen Regionen, die Raumplanung, die Förderung der Bergbiete und der ländlichen Räume, sowie die Agglomerationspolitik, aber auch die Förderung von Innovationen.

Die Neue Regionalpolitik (NRP) setzt für die Periode 2016 bis 2023 einen Schwerpunkt bei der Förderung von Regionalen Innovationssystemen (RIS). Im Mehrjahresprogramm 2016-2023 wird bis zu einem Drittel der A-fonds-perdu-Bundesmittel für die Unterstützung von Regionalen Innovationssystemen (RIS) vorgesehen. Die RIS beziehen sich auf funktionale – in der Regel überkantonale und teilweise Landesgrenzen überschreitende – Wirtschaftsräume, in denen die für Innovationsprozesse wesentli-

chen Akteure (Unternehmen, Bildungs-/Forschungseinrichtungen und öffentliche Hand) in Netzwerken zusammenarbeiten. Durch die regionale Vernetzung im Rahmen der RIS soll die Innovationsfähigkeit der KMU gefördert und die Innovationsdynamik in den Regionen erhöht werden.

Die RIS sind eine reine NRP-Massnahme, welche aber auch im Sinne der KoRE wirkt. Die NRP sichert die Steuerung und Entwicklung von RIS durch sogenannte RIS-Managements, die z.B. die Vernetzung von KMU fördern und Produkt- und Prozessinnovationen unterstützen. Im Allgemeinen beteiligen sich die Kantone über die kantonale Wirtschaftsförderung strategisch, operativ und finanziell an den RIS. Die Koordination der RIS wird durch kantons- und zum Teil grenzüberschreitende Trägerschaften wahrgenommen und scheint parallel zur Förderung der klassischen NRP-Projekte zu agieren.

Seit 2015 wurden zentrale Fragen und Themen zur Koordination und Entwicklung der RIS im Rahmen der NRP in der regiosuisse-Wissensgemeinschaft (WiGe) «RIS» bearbeitet. Um den initiierten Informations- und Erfahrungsaustausch auf diesem Gebiet dauerhaft aufrechtzuerhalten und zu unterstützen, wurde die WiGe «RIS» im Jahr 2017 in die neue, dauerhafte Plattform «RIS-Netzwerk» überführt (L7). Daneben hat sich aus dem RIS-Netzwerk eine selbstständig organisierte RIS-Community gebildet, welche nur die operative Ebene der RIS vereint. In Summe gilt, dass die Ausrichtung der NRP auf die RIS neue Themen, aber auch neue Akteure für die NRP und damit auch neue Zielgruppen für regiosuisse mit sich bringt.

6 Vorgehensweise und Evaluationsfragen

Angesichts der grossen Aufmerksamkeit und intensiven Betrachtung von regiosuisse im Rahmen der oben genannten Evaluationen, liegt heute schon viel Information und Wissen zu regiosuisse, seinen Aktivitäten und Angeboten vor. Die Zwischenevaluation sollte in erster Linie bereits vorliegende Daten und Ergebnisse von durchgeführten Umfragen und vorhandenen Unterlagen interpretieren. Der Austausch mit Vertretern von regiosuisse, SECO und ARE und anderen Partner war erwünscht. Gemäss Pflichtenheft wurde somit eine einfache aber effektive Vorgehensweise zur Evaluation gewählt, die gewollt, aus Zeitgründen, um das potentielle Zielpublikum zu schonen, auf neue Erhebungen und extensive Interviews (zur Wirkungsanalyse zum Beispiel) verzichtet.

- Für die Bilanz wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt[1], ergänzt durch Interviews mit drei Vertretern des regiosuisse-Leitungsteams, dem SECO, ARE und Vertretern der anderen von der Thematik der kohärenten Raumentwicklung betroffenen Bundesämtern (BLW, BAFU). Siehe Anhang 12.2 Liste der befragten Personen (Interviews).
- Die wichtigsten vorläufigen Ergebnisse und Empfehlungen wurden mit der beigezogenen Expertin, Frau Dr. Kristina Zumbusch, besprochen und an der Retraite von regiosuisse vorgestellt und diskutiert. Der Zwischenbericht wurde noch detailliert vom regiosuisse Leitungsteam und dem SECO kommentiert. Die gewonnenen Erkenntnisse und neuen Informationen flossen in den Schlussbericht ein. Der vorläufige Bericht, und insbesondere die Empfehlungen, wurden neuerlich mit der Expertin diskutiert.

[1] Insbesondere wurden folgende Dokumente analysiert: WBF, Leistungsvereinbarung (öffentlich-rechtlicher Vertrag) betreffend Netzwerkstelle regiosuisse 2016 – 2023; Jahresvereinbarungen 2018/2017/2016 betreffend Netzwerkstelle regiosuisse; Memorandum of Understanding zwischen ARE und SECO betreffend der Kohärenten Raumentwicklung; Zusammenarbeitsvereinbarung zwischen ARE, SECO und der PLANVAL AG; Reporting 2017/2016 regiosuisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung (Gesamtbericht und Anhang) und Quartalsreport regiosuisse 3/18; Auswertung Statistik Website regiosuisse.ch 2017/2016; Evaluationsberichte L1 / L3 / L5 / L6 / L7 / L8.

- Basierend auf den Ergebnissen und Besprechungen wurde eine Beurteilung durch das Evaluationsteam vorgenommen. Hierfür stützten wir uns auf die verfügbaren Ergebnisse, auf die vorliegenden Dokumente und Fakten wie auch auf Selbst- und Fremdeinschätzungen der Anspruchsgruppen und Experten. Während der Evaluationsarbeiten war es möglich und nützlich, auf Vertreter des Auftragsgebers und des Leitungsteams bei ungeklärten Fragen und zur Präzisierung der uns vorliegenden Information zurückzugreifen.

Es wurde angestrebt, die Aktivitäten von regiosuisse sowohl teilweise detailliert auf der Ebene der Leistungen L1 – L9 zu würdigen, als auch die wichtigsten transversalen Problemfelder im Zusammenhang mit dem unmittelbaren Umfeld der NRP hervorzuheben. Informationen und Indikatoren dazu können aus den vorhandenen Unterlagen extrahiert werden. Diese werden in der im Anhang 12.3 präsentierten Evaluationsmatrix zitiert (Tabelle A2). Alle im Pflichtenheft stehenden Evaluationsfragen werden im nächsten Abschnitt der Ergebnisse behandelt und beantwortet.

7 Ergebnisse (Findings)

Die Evaluationsergebnisse werden in den nächsten drei Abschnitten vorgestellt. Der erste Abschnitt 7.1 enthält eine kritische Analyse der Leistungen, die seit 2016 von regiosuisse im Rahmen der neuen Leistungsvereinbarung 2016-2023 erbracht wurden. Der zweite Abschnitt erfasst die wichtigsten aufgeworfenen Probleme und Fragen, die von übergeordneter Natur sind, d.h. mehrere Leistungsgebiete betreffend. Die so identifizierten Problemfelder beruhen auf der vorhergehenden Analyse der Leistungen. Der dritte Abschnitt 7.3 beantwortet die im Pflichtenheft aufgeworfenen Evaluationsfragen. Die Antworten basieren auf den Feststellungen zu den Problemfeldern und erwähnten Analysen der einzelnen Leistungsgruppen und Leistungen.

Aus den präsentierten Fakten wurden Schlüsse und Empfehlungen abgeleitet. Die im folgenden Abschnitt detaillierte Analyse der Leistungen beinhaltet die dazu gehörigen Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Wissensmanagements, immer in einem mit Pfeil gekennzeichneten Paragraphen. Die Diskussion der einzelnen Problemfelder endet auch mit einer spezifischen Empfehlung, die die detaillierten Empfehlungen nach Leistungsgebiet ergänzen.

Die Empfehlungen grundsätzlicher Art, ohne detailliert auf einzelne Leistungen einzugehen, die insbesondere für die Übernahme in die nächste Umsetzungsperiode 2020-2023 gedacht sind, kann der Leser im Kapitel am Ende der Schlussfolgerungen nachlesen (Kapitel 8). Insgesamt werden somit unnötige Wiederholungen im Haupttext des Berichts vermieden und dessen Länge beschränkt.

7.1 Die Leistungsgebiete im Einzelnen

Grundsätzlich wurde die Art und Weise, wie die laufenden Entscheide vorbereitet und gefällt werden, in der neuen Leistungsvereinbarung 2016-2023 beibehalten. Mit Hilfe der flexiblen jährlichen Vereinbarungen, dem detaillierten Reportingsystem, neuestens quartalsweise, und der flexiblen Organisation zwischen Auftraggeber und -nehmer, wird eine kontinuierliche Anpassung der Produkte und des Leistungsspektrums am wahrgenommenen Bedarf und Feedback (Umfrage, Evaluation der Veranstaltungen, persönliche Gespräche etc.) vollzogen. Einige Angebote wurden gestrichen, andere wurden gestrafft und wieder andere wurden stärker differenziert.

Es ist nicht möglich, die vielen Tätigkeiten der letzten drei Jahren in den einzelnen Leistungsgebieten umfassend zu würdigen. In Summe hat regiosuisse eine Vielzahl an unterschiedlichen Aktivitäten und Angeboten umgesetzt, die von vielen Akteuren der Bundesebene, der Kantone und vor allem auch der Regionen wahrgenommen wurden. regiosuisse hat hier in den vergangenen drei Jahren die Präsenz und Sichtbarkeit gut beibehalten. Die Rückmeldungen jener, die die Angebote von regiosuisse nutzen,

sind überwiegend sehr positiv. In den folgenden Seiten wird eine Fülle von sehr professionell erbrachten (und geplanten) Leistungen zitiert und teilweise diskutiert. Die Liste ist aber bei weitem nicht umfassend.

Es wird im Folgenden auf verschiedene Themen und auch Probleme eingegangen, die häufig symptomatisch für gewisse übergeordnete Problemfelder sind oder die uns für den betroffenen Leistungsgegenstand wichtig erschienen. Häufig wurden diese Probleme innerhalb des Leitungsteams und mit dem Auftraggeber diskutiert.

7.1.1 L1 Führung und Betrieb der Netzwerkstelle

Ziel und Aufgabe des Leistungsgegenstandes ist die strategische und operative Leitung von regiosuisse. Dazu sind die verschiedenen Leistungsgegenstände zu koordinieren und deren Controlling sowie die Qualität des Angebots sicherzustellen. Der Leistungsgegenstand L1 ist zudem zuständig für die Zentralen Dienste und die sich daraus ergebenden Tätigkeiten gegenüber dem Zielpublikum, und überdies verantwortlich für die Zusammenarbeit mit dem SECO, dem ARE sowie allfälligen weiteren Auftraggebern sowie für das Reporting gegenüber diesen. Dazu gehört die Kontaktpflege mit Stakeholdern der NRP/ETZ, der AggloPol und der P-LRB ebenso wie der Austausch mit den Förderprogrammen, welche den betreuten Politiken nahe liegen.

Abstimmung mit verantwortlichen Bundesstellen

Trotz Umstellungen im Leitungsteam und beim SECO als Auftraggeber vor allem wegen der Einführung des Leistungsgebietes der kohärenten Raumentwicklung (L8), folgt die strategische und operative Steuerung von regiosuisse einem eingespielten Ablauf (Konsultationen, Entscheide, Reporting, Retraite, etc.) basierend auf einem starken Vertrauen der Partner und einem ausgebautem Reportingsystem. Als Reflexion und zur Vorbereitung der nächsten Jahresvereinbarungen gilt die jährliche am Ende des Jahres stattfindende «Retraite», die dieses Jahr auch die vorläufigen Feststellungen und Empfehlungen dieser Evaluation diskutiert hat. Die eventuelle Akzeptanz gewisser Empfehlungen wird über das nächste Jahr hinaus auch die Planung und Vorbereitung der kommenden Vierjahresperiode 2020, bzw. der ersten Zweijahresperiode 2020-2021 beeinflussen.

Das Memorandum of Understanding zwischen ARE und SECO regelt die Ziele und Grundsätze der Zusammenarbeit und die Umsetzung von AggloPol und P-LRB. Die Projektleitung wurde mit dem Einstieg von ARE dementsprechend erweitert. Die operative Aufgabenteilung in der Leitung des Wissensmanagements betrifft eine grössere Anzahl von wichtigen Politikmassnahmen: Modellvorhaben nachhaltige Raumentwicklung, Pilotprogramm Handlungsräume, Regionale Innovationssysteme (RIS), Tripartite Konferenz, Koordinationsverordnung, Wissensmanagement Raumentwicklung, und Instrumente grenzübergreifenden Zusammenarbeit. Partner im Wissensaustausch ist das Bundesnetzwerk kohärente Raumentwicklung Stadt-Land (BN KoRE), welches aus dem früheren Bundesnetzwerk ländlicher Raum (BNLR) entstanden ist.

Das Wissensmanagement wird damit inhaltlich, aber auch mit der steigenden Anzahl der Ansprechpartner (beim Bund) erheblich erweitert. Auf Seite der Auftragsgeber (SECO und ARE) gesellten sich zwei neue verantwortliche Personen (Olivia Grimm, Bundesamt für Raumentwicklung, ARE, und Sabine Kollbrunner, Stv. Leiterin Wissenssystem Neue Regionalpolitik, WBF, Staatssekretariat für Wirtschaft). Mit der neuen Umsetzungsperiode (2016-2023) wurde auch das Leitungsteam von regiosuisse erweitert, um die Romandie und die italienischsprachige Schweiz besser abzudecken. Die Bemühungen bezüglich Koordination innerhalb des Leitungsteam und mit den zuständigen Personen und Stellen vom Bund (SECO, ARE, BLW, BAFU) nahmen entsprechend zu. Das Leistungsteam von regiosuisse hat diesen Mehraufwand bislang gut gemeistert und flexibel auf die neuen Akteure und Ansprechpersonen reagiert.

→ Die Ausweitung der Themen und Ansprechpartner beim Bund und bei den Partnern benötigt jedoch mehr Flexibilität und Zeit zur Vorbereitung der Leistungen und Angebote sowie beim Austesten der Konzepte. Bei expliziten Zielen aus den Vereinbarungen könnte regiosuisse proaktiver vorgehen, wenn mehr Spielraum für Eigeninitiative vorhanden wäre. Der Entscheidungsprozess verlangt manchmal längere Abstimmungs- und Koordinationswege innerhalb des SECO und mit ARE. Eine gewisse administrative Erleichterung, und Ersparnisse, im Reporting könnte beim Übergang zu einem Zweijahresrhythmus bei Budgetierung und Ausführung der Vereinbarungen erreicht werden, bei rollender Planung und Ausführung.

Adressierung der verschiedenen Landesteile der Schweiz

Das Leitungsteam wurde mit der Aufnahme von Benoit Charrière, Sofies Genf, Leiter Wissensgemeinschaften (operativ: Digitalisierung) und Siegfried Alberton, SUPSI, Stv. Leiter Bereich Forschung, im Tessin erweitert. Die Repräsentativität der Landesteile wurde somit gestärkt. Gewisse Produkte (z.B. Regional Lab) befassen sich mit regionalen Themen, und allgemein wird geachtet, dass die Veranstaltungen gestreut in den Regionen des Landes stattfinden. Spezifische Angebote gibt es in der Romandie (und Tessin). Gemäss Jahresziele 2017 wird eine Steigerung der Performance in der lateinischen Schweiz dank regionaler Verankerung (unter den Arbeitstiteln «Regionalantenne italienische Schweiz» und «Regionale Plattform Romandie») erwartet. Dazu gehört auch das verstärkte Anbieten von «regionalisierten» Angeboten.

Gesamthaft beurteilen die Westschweizer Teilnehmer an den regiosuisse-Veranstaltungen diese im Vergleich nicht signifikant anders, mit Ausnahme der Umfrage des SECO bei den Kantonen und Umsetzungspartnern. Hier ist eine kritischere Bewertung der französisch- und italienischsprachigen Vollzugspartner zu erkennen. Die Perzeption in der Romandie über den Nutzen von regiosuisse ist ambivalent.

→ Das Führen von Regionalantennen ist etwas fragwürdig. So könnte es den Anschein wecken, dass die beiden Sprachregionen als «Antennen» der Deutschschweiz geführt werden. Gerade diese Haltung könnte dazu führen, dass sich die französisch- und italienischsprachige Schweiz ausgeschlossen bzw. als Sonderfall behandelt fühlen.

→ Eine «endgültige» Abklärung der relativen Unzufriedenheit der Romandie ist schwierig. Die Beibehaltung des Westschweizer «Vertreter» im Leitungsteam mit seiner Position als Vermittler ist sinnvoll. Er kann über persönliche und vertrauliche Gespräche helfen eventuelle Vorbehalte abzubauen. Es wurde zusammen mit den Kantonsvertretern beschlossen, dass zweimal im Jahr ein Austausch stattfindet. Aber solange die Anzahl der Teilnehmer und Nutzer aus der Westschweiz nicht unterdurchschnittlich ist und ihre Zufriedenheit, gemessen an den Antworten aus den Umfragen zu den Veranstaltungen und individuellen Angeboten im Durchschnitt liegen, muss regiosuisse (und das Seco) in dieser Hinsicht nicht besonders aktiv werden.

Im Zusammenhang mit den Leistungen zur Führung und dem Betrieb von regiosuisse werden noch im nächsten und übernächsten Abschnitt die folgenden transversalen Probleme (mehrere Leistungsgebiete betreffend) besprochen: Produktvielfalt und Zielpublikum, Wirkungsanalyse, sowie Budget und Kosten.

7.1.2 L2 Kommunikation

Das Ziel bzw. der intendierte Zielerreichungsbeitrag (Outcome) von L2 gemäss Leistungsvereinbarung 2016-2023 ist, dass regiosuisse bei den Zielgruppen bekannt und positioniert ist. Die Zielgruppen kennen und nutzen die Angebote von regiosuisse. Die Umsetzungsakteure verfügen über die relevanten Informationen und praktisch nutzbares Wissen zur Umsetzung der NRP/ETZ sowie der AggloPol und P-LRB. In Zusammenarbeit mit Bund, Kantonen und Regionen trägt regiosuisse dazu bei, dass die Medien und die Öffentlichkeit die NRP/ETZ wahrnehmen.

Im Wesentlichen beruht die Beurteilung des Erreichens der Ziele auf einer Selbsteinschätzung durch regiosuisse in den Jahres- und Quartalsreportings, die mit dem Auftraggeber diskutiert werden, inkl. Finanzcontrolling. Die gelegentlichen Rückmeldungen vom Zielpublikum, der Leserschaft von RegioS und der an den Veranstaltungen erhobenen Meinungen, sowie die Frequenz der Besucher auf der Internetseite und der Downloadstatistiken, fliessen natürlich auch in das Reporting und in die Selbsteinschätzung ein.

Insgesamt ist es regiosuisse über die vergangenen Jahre gut gelungen, sich zu positionieren und ein sichtbares Angebot zu platzieren (vgl. vergangene Evaluationen 2014). Die folgende Tabelle 2 zeigt die Nutzung der Website *regiosuisse.ch* in den Jahren 2012 bis 2017, jeweils verglichen mit der vorangegangenen Periode, auf (siehe auch L3 Wissensportal). 2017 konnte ein Rekord verzeichnet werden, was die Anzahl Besucher pro Jahr betrifft (+19% gegenüber 2016). Die Anzahl Sitzungen pro Jahr sind die zweithöchsten der bisher verzeichneten (+17% gegenüber 2016)[2].

Tabelle 2: Nutzung der Website *regiosuisse.ch* 2012-2017

Jahr	**Anzahl Besucher pro Jahr (Veränderung gegenüber Vorjahr)**	**Anzahl der Sitzungen pro Jahr (Veränderung gegenüber Vorjahr)**
2012	20‘662 (-8%)	41‘330 (-5%)
2013	23‘156 (+12%)	46‘531 (+13%)
2014	29‘181(+26%)	52‘779 (+13%)
2015	29‘361 (+1%)	48‘221 (-9%)
2016	25‘879 (-12%)	44‘707 (-7%)
2017	30‘797 (+19%)	52‘504 (+17%)

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Auswertung Statistik Website regiosuisse.ch

Dennoch erscheinen uns in Bezug auf die Kommunikationsaufgaben folgende Begebenheiten wichtig, hervorgehoben zu werden. Hierzu sollten geeignete Lösungen weiterverfolgt werden.

Koordination der Medienarbeit

Die Koordination der Medienarbeit zwischen SECO und Kantonen in Bezug auf NRP-Projekte wird als schwierig, da zeitlich aufwendig, bezeichnet (Quartalsreporte 2018). Es geht darum, dass die Medienarbeit über Projekte und konkrete Fördermöglichkeiten aufgrund der für die Umsetzung der NRP geltenden Konstellation nicht nur mit dem SECO, sondern auch mit dem jeweils verantwortlichen Kanton abgestimmt werden muss. Über welche Projekte und wie über diese berichtet wird, muss infolge dieser Konstellation eigentlich jeweils immer unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Kantone erfolgen. Eine Abstimmung/Rücksprache mit allen Kantonen ist für regiosuisse bei der Medienarbeit aber kaum praktikabel. Entsprechend wurde die Rolle von regiosuisse bei der Medienarbeit zur NRP auch definiert und erfolgt in Ergänzung zu jener von Bund, Kantonen/Regionen und Projektträgern. (Massnahmenpapier Medienarbeit, Juli 2017). In der Praxis hängen gewisse zu erbringenden Leistungen von der Meinung der Kantone ab, so zum Bespiel bei der Auswahl der zu präsentierenden Projekte in Print oder auf Video.

[2] «Eine Sitzung ist die Dauer, die eine Nutzerin oder ein Nutzer aktiv mit der Website interagiert. Alle Nutzungsdaten während dieses Zeitraums (Seitenaufrufe usw.) werden einer Sitzung zugeordnet. Bei den Besucherzahlen pro Jahr werden alle Nutzerinnen und Nutzer gezählt, die während dieses Zeitraums mindestens eine Sitzung auf der Website durchgeführt haben». (Auswertung Statistik Website regiosuisse.ch 2017).

→ Die in der Jahresvereinbarung/Reporting 2017 vorgesehene definitive Bereinigung des regiosuisse-Kommunikationskonzepts, mit dem Ziel der Abstimmung und des Austausches zwischen der Standortförderung des SECO (DSRE) und regiosuisse, sowie die Erstellung eines Grundlagen-Dokuments Kommunikation liegt jetzt mit etwas Verspätung Ende 2018 vor. Dessen Impact wird somit erst zu einem späteren Zeitpunkt evaluiert werden können.

Effizienz der Kommunikationsaktivitäten

In der Jahresvereinbarung 2018 heisst es: «Publikationen sollen kürzer, konsolidierter und qualitativ hochwertig werden. 2018 werden keine Kurzprotokolle und Ergebnisblätter veröffentlicht. Rechenschaft wird Ende Jahr abgelegt.» Das Ziel, die Kommunikation generell effizienter und effektiver zu gestalten, ist lobenswert. Angesichts des Auftrags an regiosuisse, Wissen für ein möglichst grosses Publikum aufzubereiten und zugänglich zu machen, mag die Entscheidung, Ergebnisblätter nicht mehr zu veröffentlichen, jedoch überraschen. Wird deren Nutzen von den Adressaten in Frage gestellt? Oder handelt es sich hierbei um eine rein aufwandsseitige Betrachtung?

→ Eine genauere Bewertung dieser Entscheidung, u.a. durch das Zielpublikum, könnte sinnvoll sein, um den Mehrwert dieser Angebote (Ergebnisblätter, Kurzprotokolle etc.) dem Aufwand gegenüberstellen zu können. Grundsätzlich muss jedoch darauf geachtet werden, dass Diskussionsergebnisse und -erkenntnisse, die in kleineren Gruppen entstehen, weiterhin möglichst vielen zugänglich bleiben.

Es wurde festgestellt, dass die Nachfrage nach Referaten an Veranstaltungen Dritter 2018 eher niedrig erscheint. Es stellt sich die Frage, ob regiosuisse hier proaktiver auftreten und Referate bei relevanten Veranstaltungen verstärkt anbieten sollte. Ob dies jedoch wirklich notwendig ist, sollte intern abgeklärt werden. Es könnte sein, dass die Anzahl der Anfragen zufällig, temporär in (der ersten Hälfte) 2018 niedriger ausgefallen ist, oder umgekehrt, dass der beobachtete Rückgang der Anfragen den Erfolg der auf anderen Kanälen erfolgenden Wissensvermittlung widerspiegelt.

→ Hierzu werden weiterhin anlassbezogen interne Abklärungen zu treffen sein, um welche Veranstaltungen es sich dabei handelt und welches Zielpublikum hierbei erreicht werden kann. Generell ist zu bedenken, dass die Notwendigkeit zu Referaten des regiosuisse-Leitungsteams in den Veränderungsphasen der NRP (neue Programmperiode etc.) oder bei neuen Themen (L8) am höchsten sein wird. Die Festlegung einer erwünschten Zahl an Referaten scheint hier nur bedingt zielführend, die Art der Veranstaltungen und das dabei erreichte Zielpublikum sollte stets im Vordergrund stehen.

Projektbezogene Kommunikation

In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass es kaum möglich ist, ein NRP- oder Interreg-Projekt als «Good-Practice» zu bezeichnen und entsprechend als solches aufzubereiten und zu positionieren. In der Tat stellte sich bereits 2017 heraus, dass „Good-Practice“ schwer zu definieren ist (welche Kriterien sollen z.B. berücksichtigt werden?) und die Auswahl der vorgezeigten Projekte umstritten sein kann. Gute Projektbeispiele zu vermitteln und so die erfolgreiche NRP-Umsetzung zu unterstützen, gehörte schon immer zu den Anliegen von regiosuisse. Das wichtigste Publikum müssten hier die potenziellen Projektträger sein, welches aber schwierig zu erreichen ist. Die Präsentation der Projekte sollte auf positive bzw. negative Rahmenbedingungen sowie auf häufige Hemmnisse und Probleme aufmerksam machen, inklusive auch auf die Schwachstellen von scheinbar guten Projekten.

Social-Media-Strategie

2018 wurde eine Social-Media-Strategie erarbeitet, deren Umsetzung von einem Kernteam weiter konkretisiert und vorangetrieben wird. Bereits seit Mai 2009 ist regiosuisse auf LinkedIn tätig; seit Mitte 2018 wurden die Anstrengungen auf Twitter ausgeweitet. Auf eine Bewirtschaftung von Facebook und Xing wurde jedoch zugunsten einer Fokussierung auf das weitverbreitetste professionelle Internet-Netzwerk LinkedIn verzichtet. Auch wenn regiosuisse bereits seit längerer Zeit ausgewählte soziale Medien nutzt, stellt sich die Frage, warum eine solche Strategie erst 2018 erarbeitet wurde. In der Tat ist eine klare Strategie eine wichtige Voraussetzung für den proaktiven Umgang mit sozialen Medien und somit dessen Erfolg.

→ Die Social-Media-Strategie sollte stets im Zusammenhang mit einer gesamthaften «Digitalisierungsstrategie» besprochen werden. Es war wichtig, diese Problematik formell anzugehen und die Art, wie das Wissen und die Informationen in Zukunft zu vermitteln sind, zu prüfen, um sie an die neuen Herausforderungen und Möglichkeiten, die die Digitalisierung hier bietet, anzupassen.

→ Die Social-Media -Strategie von regiosuisse sollte regelmässig an die neuen Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet, angepasst werden. Nur ein proaktives Auftreten und ein langfristiges Engagement werden es erlauben, die sozialen Medien zu einem bedeutenden Marketing-Baustein von regiosuisse zu machen.

Praxistools

In diesem Zusammenhang (Thema Digitalisierung) steht auch das Ziel von regiosuisse, Praxistools zu erstellen. Die Leistungsvereinbarung 2016-2023 sieht vor, unter L2 Kommunikation, die «Verdichtung, Aufbereitung und Diffusion der Inhalte und Ergebnisse des regiosuisse-Wissensmanagements und weiterer für die NRP-/ETZ-Umsetzung relevanter Inhalte in Form von «Praxistools», dies entsprechend der jeweiligen Jahresplanung. Bislang enthält keine Jahresvereinbarung eine Rubrik zu den Praxistools. Es scheint aber, dass der Begriff «Praxistools» von regiosuisse viel breiter gefasst wird als ursprünglich definiert (v.a. WOA, MÜF-Tool). So zählen dazu insbesondere: Themendossiers mit Tipps und Checklisten auf der regiosuisse-Website, z.B. zum Thema Kommunikation, Praxisblätter, Übersicht Finanzhilfen, Fachbegriffsliste, Online-verfügbare Adressdatenbank, Projektdatenbank, Publikationen aus verschiedenen Leistungsgruppen, Monitoringberichte und Ergebnisprotokolle etc. Ende November 2018 wurde das online-Tool zu den Finanzhilfen online geschaltet und die bisherige Adressdatenbank wurde zur Expertendatenbank erweitert.

Magazin RegioS

Das kostenlose Magazin RegioS wurde seit 2016 fünfmal herausgeben (regioS 11/16: Herausforderung Fachkräftemangel, regioS 12/17: Kohärente Raumentwicklung, regioS 13/17: Starker Franken, regioS 14/18: Digitalisierung, 15/18: Über Grenzen hinweg), verglichen mit den 11 Ausgaben zwischen 2009 und 2015. Das Magazin ist als PDF erhältlich und kann als elektronische Version auf der Internetseite konsultiert werden. Häufig wird das Magazin in Papierform vor allem als aufliegende Publikation zum Mitnehmen verwendet (bei zuständigen Verwaltungen, Regionalmanagern etc.).

→ Es stellt sich die Frage, ob die Papierform weiterhin sinnvoll ist und ob Überlegungen zur Abschaffung der Druckversion geführt werden sollten. Eine Umfrage über die effektive Verwendung des Magazins bei den Lesern und Beziehern könnte hier für Klarheit sorgen.

7.1.3 L3 Wissensportal

Ziel des Wissensportals regiosuisse.ch ist es, die NRP bei den Zielgruppen bekannt zu machen, Wissen zugänglich zu machen und das regiosuisse Angebot zu positionieren. Sie nutzen das Wissensportal als Informations-, Arbeits- und Austauschinstrument und finden dort nützliche Inhalte für die Umsetzung der NRP inkl. ETZ/Interreg, inkl. der Schnittstellen zu AggloPol und P-LRB. Die Website enthält zudem

nützliche Inhalte für ein breites Publikum und weitere Akteure im Bereich Regionalentwicklung. In Zusammenarbeit mit allen Leistungsgegenständen wird das Wissen, das sie erarbeiten oder das in diesen Themenbereichen anderweitig bereits besteht, bedarfsgerecht verfügbar gemacht. Strategische Partner werden in die Prozesse der Website eingebunden.

Website regiosuisse.ch

Aufgabe dieses Leistungsgebiets ist, die Website regiosuisse.ch als Informations-, Austausch- und Arbeitsinstrument für NRP-Beteiligte und weitere Akteure der Regionalentwicklung zu betreiben, sowie dessen laufende technische und darstellerische Weiterentwicklung. Die angebotenen Informationen steigen und werden vielfältiger. Die Anzahl Besucher pro Jahr ist seit 2012 angestiegen (von mehr als 20'000 auf über 30'000), trotz eines Rückgangs im Jahr 2016 (-11,9% gegenüber dem Vorjahr), der aber 2017 mehr als kompensiert wurde (+19,0%). Ebenso ist die Anzahl Sitzungen pro Jahr von über 41'000 im Jahr 2012 auf über 52'000 in Jahr 2017 gestiegen (2015 und 2016 Rückgang gegenüber dem Vorjahr, jedoch +17,4% gegenüber dem Vorjahr in 2017) (siehe Tabelle 2).

Als Kernstücke gelten die Datenbanken. Was den Betrieb des Wissensportals angeht, so wurde 2017 auf eine grundlegende Optimierung und Aktualisierung des Dokuments «Übersicht Finanzhilfen» verzichtet. Stattdessen wurde jedoch 2018 eine erweiterte «Modulare Übersicht Finanzhilfen» (MüF) im Rahmen von L8 erarbeitet und in eine dynamischere Form überführt. Die MüF deckt jetzt die Instrumente von fünf Bundesämtern ab. Diese Übersicht, sowie das gesamte Portal, entsprechen einer Leistung, die per Definition dem Service Public zuzuordnen ist.

→ Die Zugänglichmachung von relevantem Wissen für eine erfolgreiche Regionalentwicklung entspricht dem Herzstück des Wissensmanagements und dem diesbezüglichen Service-Public Auftrag. Die Überführung in dynamische Angebote, die aktuellen Möglichkeiten digitaler Angebote und auch des digitalen, agilen Lernens entsprechen, sind zu begrüssen. Diesbezügliche Ansätze sollten jedoch kohärent in eine entsprechende Digitalisierungsstrategie eingebettet werden.

Social Media

In Ergänzung zur Website moderiert regiosuisse die LinkedIn-Gruppe „Public Regional Management“. So zeigt sich, dass sich zwar einerseits die Zahl der Mitglieder im Laufe der Zeit erhöht hat (2013: 338 Mitglieder, 2018 über 700), andererseits aber die Zahl der aktiv beitragenden Mitglieder in etwa gleich hoch blieb (Reporting 2017). Das Ziel wurde somit bei den aktiv beitragenden Mitgliedern nicht erreicht. Der You-Tube Kanal dient nicht der unmittelbaren Vermittlung von allgemeinen Informationen und zur Netzwerkbildung aber der von regiosuisse erstellten Videos (inkl. die Einbettung von Videos in der Website und weitere Produkte über YouTube) mit Fokus auf Content-Sharing / Media-Sharing.

→ Bezüglich des Ziels aus der Jahresvereinbarung 2017 «die Präsenz der NRP in den Social Media durch Social-Media-Aktivitäten von regiosuisse zu erhöhen» ist anzumerken, dass die im Verlaufe 2017 definitive Klärung der Rolle von regiosuisse bei der Öffentlichkeits- und Medienarbeit hier die Möglichkeiten von regiosuisse, aktiv zu werden, stark eingeschränkt hat. Z.B. kann regiosuisse bei der Social-Media-Kommunikation über Projekte keine aktive Rolle übernehmen, da die Verantwortung hier bei den Kantonen und Regionen sowie Projektträgern liegt. Beiträge von Dritten und Beiträge, die abgesprochen wurden, können aber durchaus ohne Rücksprache auf Social Media verbreitet werden.

Technische Umsetzung

Bei der technischen und darstellerischen Weiterentwicklung fällt das Bild insgesamt positiv aus. Man konnte feststellen, dass die meisten Besucher über Suchmaschinen auf regiosuisse.ch gelangen, gleichzeitig ist die Absprungrate dieser Personen jedoch am höchsten (Auswertung Statistik Website regiosuisse.ch 2017). Einige Verbesserungen (z.B. hinsichtlich der Navigation auf der Plattform oder deren Übersichtlichkeit) und Innovationen wurden bis Ende November 2018 umgesetzt.

Die Einbindung von Experten für die technische und darstellerische Weiterentwicklung, v.a. was den Bedarf nach interaktiven Webtools angeht, um die Vernetzung der Akteure zu fördern, ist wichtig und notwendig. Schon seit jeher und auch jetzt werden für die technische und darstellerische Weiterentwicklung der Website Fachexperten eingebunden. So wurde zum Beispiel das Finanzhilfetool mit der Firma Zeilenwerk umgesetzt (online seit dem 29.11.2018). Betreffend die Optimierung der Suchen im Internet (SEO Search Engine Optimization) arbeitet regiosuisse mit einer externen Expertin und ehemaligen Google-Mitarbeiterin zusammen. Jährlich wird auf Basis ihrer Analyse gemeinsam ein Massnahmenplan zur SEO-Optimierung erstellt.

→ In der Tat muss regiosuisse generell versuchen, beim Thema «Digitalisierung» möglichst up-to-date zu sein. Die Digitalisierung bzw. die Definition einer Digitalisierungs-Strategie sollten daher eine absolute Priorität darstellen, und die nötigen Mittel sollten hierfür zur Verfügung gestellt werden.

→ Die Website sollte generell hinsichtlich der Suchmaschinenoptimierung, aber auch der Navigation und Struktur, regelmässig überarbeitet werden. Neue Möglichkeiten der Wissensvermittlung und -vernetzung sowie des digitalen Lernens sollten in diesem Zusammenhang ebenfalls kontinuierlich geprüft werden.

→ Was schliesslich den Konkurs von «Quantinum» im Januar 2017 angeht, woraufhin Planval einen Teil des finanziellen Risikos selbst tragen musste, stellt sich die Frage, wie und ob überhaupt solche Situationen in Zukunft vermieden werden können. Denn so wichtig dieser Bereich und entsprechende Angebote für die Attraktivität und die Erreichung der Zielgruppen sind, so wird er auch stets ein gewisses (Innovations-)Risiko aufweisen. Gewisse Vorhaben in diesem Bereich könnten eventuell auch über L9, das noch über kumulierte Reserven verfügt, finanziert werden – vorausgesetzt, dass die Verteilung des finanziellen Risikos zwischen den Vertragspartnern im Voraus abgeschätzt wird.

7.1.4 L4 Monitoring Regionalentwicklung

Ziel des Leistungsgegenstands L4 ist es, den Regionalverantwortlichen in den Kantonen und Regionen mit dem Regionenmonitoring faktenbasierte Informationen über die regionale Entwicklung zu übermitteln, die sie bei ihren Aktivitäten zur Gestaltung und Umsetzung der NRP unterstützen und letztlich zu einer höheren Qualität der Politikgestaltung und Politikumsetzung führen. Gemäss dem geltenden Konzept umfasst das Leistungsgebiet sowohl das Monitoring der regionalwirtschaftlichen Entwicklung in der Schweiz sowie die Wirkungsmessung von NRP-Projekten. Die erarbeiteten Inhalte sollen die Entscheidungsgrundlagen von NRP-Akteuren verbessern.

<u>Regionenmonitoring</u>

Der Gesamteindruck der Publikation fällt insgesamt positiv aus. Qualität und Nutzen werden gemäss Zielgruppenbefragung 2017 als sehr hoch beurteilt. Spezialauswertungen für Kantone, Regionen und Dritte werden nur beschränkt nachgefragt; der Bedarf des SECO und ARE wird aber sehr gut gedeckt. Der letzte Monitoringbericht von 2016 «Die regionalwirtschaftliche Entwicklung in der Schweiz» wurde im Juni 2017 publiziert. Neben der neuen Gliederung der Bereiche und der stärkeren Differenzierung bei den einzelnen Indikatoren wurden im Vergleich zum letzten Monitoringbericht 2013 insbesondere auch die Vergleiche zum angrenzenden Ausland ausgebaut (mehr Indikatoren berücksichtigt).

Wie bereits erkannt, ergibt sich eine wichtige Marktentwicklung aus der Digitalisierung, die z.B. neue Möglichkeiten für Datenabfragen, -aufbereitungen, -verknüpfungen und die Ergebnisdarstellung eröffnet. Das Thema soll 2018 unter dem Titel «Digitalisierung von L4» angegangen werden. Die beiden ersten Quartalsreporte 2018 machen noch keine Aussagen zu den Fortschritten oder konkreten Ergebnissen, die hier bisher erzielt werden konnten.

Anstrengungen sind im Gange, um die Kantone verstärkt über Möglichkeiten von Spezialauswertungen zu informieren. Es ist aber gut möglich, dass das aktuelle Monitoring, dessen regionale Indikatoren zweijährlich aktualisiert und angepasst werden, ausreicht und Spezialauswertungen eher im Zusammenhang mit spezifischen Problemen nützlich wären, die aber in der Regel von beauftragten Dritten im Mandatsverhältnis bearbeitet und gelöst werden. Dies entspricht grundsätzlich auch gut dem Service Public Charakter des regiosuisse-Angebots.

→ Generell scheint es, dass Anstrengungen beim drängenden Thema Digitalisierung auch in diesem Bereich eher zurückhaltend in Angriff genommen wurden. Der letzte Bericht 2016 wurde noch konventionell umgesetzt. Das neue Umsetzungskonzept für die Digitalisierung des Monitoringberichts 2019 trägt nun der Digitalisierung Rechnung (agilere Veröffentlichung der Kapitel, nur digitale Veröffentlichung, Nutzung aktueller Visualisierungstechnologien etc.).

→ Ein stärkeres proaktives Auftreten seitens SECO und regiosuisse wäre aber wünschenswert – auch wenn dies mit zusätzlichen Kosten verbunden sein sollte. Auch könnte geprüft werden, inwieweit eine (noch) engere Zusammenarbeit mit dem BFS in diesem Bereich Vorteile bringen kann, um sich beim Thema Digitalisierung von regiosuisse-Dokumenten weiter inspirieren zu lassen. In der Tat ist Kooperation einer der Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Innovationen.

Thema Wirkungsorientierung

Bei der Durchsicht der entsprechenden Stellen der Jahresvereinbarungen und der Reportingberichte 2016 und 2017 stellt man fest, dass das Thema der Wirkungsorientierung zu vielen Diskussionen Anlass gab und dass bei der «Wirkungsmessung» während längerer Zeit offene Fragen in Bezug auf weitere Aktivitäten von regiosuisse bestehen[3]. Ein Problem scheint vor allem die Auswahl von Good-Practice-Beispielen bei den Projekten zu sein.

Die Vermittlung guter Projektbeispiele und die somit erfolgreiche Unterstützung der NRP-Umsetzung ist ein wichtiges Anliegen von regiosuisse, unter anderem auch, um die Wirkung von regiosuisse zu dokumentieren bzw. zu überprüfen. Generell sollte die Präsentation von Projekten auf positive bzw. negative Rahmenbedingungen sowie auf häufige Hemmnisse und Probleme aufmerksam machen. In der Praxis hat sich die Vermittlung von «Good-Practice» aber als schwierig erwiesen, da schwer zu definieren und die Auswahl der vorgezeigten Projekte umstritten sein kann. Bezeichnenderweise wird in der Jahresvereinbarung von 2017 festgestellt, dass der Lead für die Aufbereitung von « Good Practice» im Bereich WOA beim SECO liegt, wobei es im Jahr 2018 auch keine Aktivitäten (und ein Budget)

[3] So heisst es z.B. in der JV 2016, dass Pilotanalysen Wirkungsmessung und Wirkungsaussagen in beispielhaften Projekten geplant und durchgeführt werden sollten (L4/Vorgeschlagene Jahresziele). Die Erfahrungen und Ergebnisse fliessen in das für 2017 geplante Praxisblatt «Wirkungsorientierung» ein. Im Reporting 2016 kann man jedoch lesen, dass die Konzeptionsarbeiten am Praxisblatt «Wirkungsorientiertes Arbeiten» (WOA) sistiert wurden, da in Bezug auf die SECO-Strategie zum WOA in der NRP noch «Unklarheiten» bestanden. Ebenso kann man nachlesen (Reporting 2016/L1), dass regiosuisse nicht mit eigenen neuen Angeboten aktiv war, weil die Umsetzung von Wirkungsmessung und WOA in der NRP zwischen SECO und Kantonen noch in Diskussion war. Gemäss JV 2017 gehört zu den Jahreszielen von L1 der Beitrag zur Stärkung des WOA in der NRP. Ferner heisst es bei den Jahreszielen zu L4, dass der Lead für die Aufbereitung von «Good Practice» im Bereich WOA in der NRP beim SECO liegt; regiosuisse unterstützt das SECO bei Bedarf. Im Reporting 2017 heisst es jedoch, dass der Entscheid des SECO, in welcher Form Informationen und Hilfsmittel zum Thema WOA in der NRP aufbereitet und verbreitet werden sollen, noch aussteht (L2); entsprechend fielen hierzu auch keine Arbeiten an. Ebenso heisst es bei L4, dass im Rahmen der Ausarbeitung der JV 2018 entschieden werden wird, wie es mit dem Thema WOA weitergehen soll, und dass das Thema «Wirkungsorientierung in der NRP» ansonsten nicht aktiv bearbeitet wurde.

für regiosuisse gab (Quartalsreport 3/18). Das politisch sensible Thema könnte unter anderem von gewissen Unzulänglichkeiten des Wirkungsmodells herrühren (siehe Abschnitt 7.2.3).

7.1.5 L5 formation-regiosuisse

Ziel dieses Leistungsgegenstandes ist es, über verschiedene Produkte und Formate zum laufenden Wissens- und Kompetenzaufbau bei den verschiedenen Akteuren in der Regionalentwicklung beizutragen und sie damit besser zu befähigen, die NRP/ETZ erfolgreich umzusetzen. Dabei stehen nicht nur «klassische» Weiterbildungsanstrengungen im Vordergrund, sondern dank der geförderten Vernetzung ebenso der Erfahrungsaustausch zwischen den Akteuren aus der regionalpolitischen Praxis. Die Formate der Produkte bilden ein auf verschiedene Bedürfnisse und Lernformen der Zielgruppen und Teilnehmer ausgerichtetes und aufeinander abgestimmtes Weiterbildungssystem. Die Hauptzielgruppen sind kantonale NRP/ETZ-Fachstellen und Regionen mit NRP/ETZ-Verantwortung, aber auch alle anderen Wissens- und -Projektträger, Bundesämter, Forschende, Verbände etc.

Regiosuisse-Auftaktveranstaltungen

Betreffend regionaler regiosuisse-Auftaktveranstaltungen, die einen Überblick über die Aufgaben und Angebote der Netzwerkstelle verschaffen und die Bedürfnisse zum Wissensmanagement zu ermitteln versucht, gibt es kontroverse Meinungen. In Jahr 2016 zum Beispiel gab es drei Veranstaltungen; zu einer trafen beim SECO kritische Rückmeldungen ein, zu einer anderen keine; eine auf Anfrage der Zentralschweizer Kantone durchgeführte Veranstaltung kam bei den Kantonen positiv an.

Konferenz, Weiterbildungsangebote und Exkursion

Die 2-tägigen formation-regiosuisse Konferenzen (100–150 TN) haben zum Ziel, die horizontale und vertikale Vernetzung und den Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden (Umsetzungsakteure aus dem In- und Ausland mit Erfahrung und Interesse an NRP/ETZ) sicherzustellen. Hauptzielgruppe sind die Verantwortlichen der NRP/ETZ-Umsetzung bei Bund, Kantonen und Regionen. Sie bilden die nationale Klammer dieser Politiken. Mit der Konferenz werden die Akteure zusammengeführt, um aktuelle und praxisnahe Entwicklungen und Erfahrungen aus der NRP/ETZ zu vertiefen und zu reflektieren. Die Durchführung findet im Zweijahresrhythmus statt.

→ Was die formation-regiosuisse-Konferenzen angeht, sollten die genauen Gründe für den Rückgang der Teilnehmerzahl bei der Konferenz 2017 in der Romandie ausgelotet und ggf. das Konzept überprüft werden. Entsprechende Erkenntnisse sollten in den Arbeiten zur formation-regiosuisse-Konferenz 2019 berücksichtigt werden können (Format, Themenstellung, Konzeption etc.).

Bei den Weiterbildungskursen war und ist die HSLU bisher der wichtigste Partner. Die Machbarkeit ist aber aktuell auch im Tessin mit den Kantonsverantwortlichen in Diskussion. In der Romandie scheint es ausserhalb der bereits bestehenden Angebote momentan keinen Bedarf zu geben (evtl. für 2019). Hier zeigt sich ausserdem die Situation, dass viele unterschiedliche Akteure bestimmte Angebote selbst durchführen, jedoch kaum im Austausch miteinander stehen (z.B. CODEV im Kanton Waadt).

→ Wie und ob regiosuisse bei der Weiterbildung auf regionaler oder Kantonsebene überhaupt eine aktive Rolle spielen sollte (z.B. über die Plattform Romandie), sollte abgeklärt werden. Hier stellt sich generell die Frage, ob Kurse dieser Art überhaupt zu den Kernaufgaben von regiosuisse gehören? Ein Ausloten möglicher Partner (Hochschulen, Institute etc.), die für derartige Partnerschaften prinzipiell in Frage kommen, der Vorschlag einer modulartigen Weiterbildungsreihe (wie sie bereits ab 2009 einmal durchgeführt wurde), oder eine stärkere Leadership-Rolle seitens regiosuisse bei der Themensetzung (z.B. ein Leitthema pro Jahr), wären einige der möglichen Massnahmen im Bereich Weiterbildungskurse. Ganz im Sinne der Service Public-Idee bzw. des Service Public-Gedanken macht die Aufrechterhaltung eines Grundangebotes an Weiterbildungsmöglich-

keiten Sinn (Einstiegsveranstaltungen für «Neulinge» in der NRP, Wirkungsorientiertes Regionalmanagement – 13/14. Dezember 2018 an der Hochschule Luzern). Spezialisierte Angebote hingegen zeigen diesbezüglich kein so klares Bild. Was die Weiterbildungsformate auf Bestellung (gegen Kostenerstattung) nach dem Prinzip «ma formation» angeht, so sollte generell überprüft werden, wie gross die effektive Nachfrage nach (selbsttragenden) «ma formation»-Veranstaltungen in den drei Landessprachen (D/F/I) ist und welche Angebote Dritter bestehen.

→ Die regiosuisse-Exkursionen haben zum Ziel, mit fallbasiertem Lernen die Reformprozesse, Akteure sowie Lösungsansätze, Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Kooperationspotentiale von Regionalentwicklungsprogrammen und -projekten aufzuzeigen und den Zielgruppen Impulse und Motivation für die eigene Arbeit im nationalen und internationalen Kontext zu geben. Die ein- bis dreitägigen Exkursionen (25-30 TN gemäss Leistungsvereinbarung) finden im Inland oder im näheren europäischen Ausland statt. Die Exkursion, die für den 5.-6. September 2018 im Raum Süddeutschland-Ostschweiz geplant war, musste aufgrund der zu geringen Nachfrage (nur 4 Anmeldungen) abgesagt werden. 2017 (9.-10. März) wurde eine für ursprünglich 2016 geplante, aber aufgrund mangelnder Anmeldungen verschobene Exkursion nach Lyon mit 13 Schweizer und sechs französischen TN durchgeführt.

→ Es ist abzuklären, ob überhaupt ein Bedarf nach Exkursionen besteht und falls ja, zu welchen Bedingungen. Eine Kosten-Nutzen-Bewertung sollte ebenso durchgeführt werden.

→ Das Ziel, verstärkt interaktive Tools einzusetzen und vermehrt mit digitalen und innovativen Instrumenten und Moderationsmethoden an regiosuisse-Veranstaltungen zu arbeiten, ist richtig und dringend. Generell ist es wichtig, die Meinung von Experten beim Thema Digitalisierung regelmässig einzuholen (siehe zum Beispiel «Digitalisierungstag» mit dem LT Anfang 2018, die vom SECO in Auftrag gegebene Studie «Digitalisierung und Neue Regionalpolitik (NRP)» oder die WiGe zum Thema Digitalisierung), um auch weiterhin stets die verschiedenen Möglichkeiten ausloten und die neuesten Technologien einsetzen zu können.

7.1.6 L6 Forschungsnetz Regionalentwicklung

Ziel des Forschungsnetzes ist es, den Austausch zwischen und die Vernetzung von Forschungsakteuren im Bereich Regionalentwicklung-Regionalpolitik zu verstärken. Die Erarbeitung und Verbreitung von regionalentwicklungsrelevantem Forschungswissen wird durch einen verstärkten Austausch im Dreieck Forschung – NRP/ETZ-Umsetzungspraxis – Politik (= Verantwortliche für das Politikdesign) gefördert.

<u>regiosuisse-Wissenschaftsforen</u>

Bei den regiosuisse-Wissenschaftsforen, die alle zwei Jahre stattfinden, handelt es sich generell um ein erfolgreiches Format. Das Interesse am Wissenschaftsforum vom 22 und 23. November 2018 in Lugano mit dem sehr aktuellen Thema ««Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung in der Regionalentwicklung» war gross (ausgebucht, mit 60 Teilnehmern – davon 6 Vertreter des Bundes ohne Auftraggeber SECO und ARE, 20 Projektträger und 16 Vertreter der Universitäten und Fachhochschulen und 14 Referenten).

→ Eine gemeinsame Neubewertung der Gestaltungsmöglichkeiten des Wissenschaftsforums, um herauszufinden, wie das Format weiter attraktiv gehalten werden kann, wäre dennoch ratsam. Gleichzeitig sollte hierbei auch der relative Erfolg der Regional Labs, deren Zielsetzungen ähnlich sind, in die Überlegungen zur Konferenz einfliessen.

<u>Regional Labs</u>

Die gesetzten Ziele im Wissensaustausch der Regional Labs im Dialog zwischen Forschung, Politik und Umsetzungspraxis sind grundsätzlich zu begrüssen. So soll das Austauschformat den Praxisnutzen der

Forschungsresultate erhöhen und den Forschenden gleichzeitig neue, innovative, inter- und transdisziplinäre Forschungsfelder erschliessen. Auf eine konkrete Thematik und mit einem spezifischen Regionsbezug soll der Austausch fokussiert werden. Der Erfolg der «Regional Labs» (Basel-Jura, Tessin) scheint jedoch verhalten zu sein (schwache TN-Zahlen, wenig konkrete Ergebnisse). Die endgültige Einschätzung des Erfolgs der «Regional Labs» kann erst nach der Umfrage Ende Jahr (2018) erfolgen.

In den letzten Jahren konnte eine Aktivierung der regionalwissenschaftlichen Forschung beobachtet werden, die teilweise dank regiosuisse nicht länger oder weit weniger als am Anfang von regiosuisse auf Unterstützungs- und Vernetzungsaktivitäten angewiesen ist. Viele der Forscher sind zudem durch angewandte Forschungsprojekte oder konkrete Beratungen und Studien relativ gut mit der Umsetzungspraxis vertraut und auch vernetzt. Es scheint somit, dass der ursprünglich geförderte Bedarf an Unterstützungsleistungen zur Dissemination von Forschungsergebnissen in die Praxis und umgekehrt, zur Rückkopplung von Erfahrungswissen in die Forschung, nicht mehr in der gleichen Ausprägung festzustellen ist.

→ Ende 2018 soll dementsprechend ein Rückblick vorgenommen und dabei eruiert werden, ob das Format der Regional Labs weitergeführt werden soll. Der geplante Rückblick sollte auch dazu verwendet werden, die Nachfrage eines solchen Formats zu bestimmen und ggf. Anpassungen durchzuführen. Auch die diesbezügliche Rolle und der Auftrag von regiosuisse sind hierbei zu klären. Vielleicht genügt ein breit angelegtes, aber innovatives und ein aktuelles Thema aufgreifendes alle zwei Jahre stattfindendes Wissenschaftsforum, um den Bedarf zu decken.

Diplom- und Masterarbeiten

Was die Identifikation von Themen für Diplom- und Masterarbeiten, gemeinsam mit Akteuren der NRP-Umsetzungspraxis, sowie die Begleitung der Arbeiten angeht, konnten die gesetzten Ziele (hinsichtlich der Zahl der Arbeiten) bisher eher nicht erreicht werden. Die Tatsache, dass der Themen-Call ursprünglich nicht sprachübergreifend stattgefunden hat, überrascht hier. Eine logische Folge ist daher auch, dass in der Romandie bisher keine Masterarbeit initiiert werden konnte.

→ Die Durchführung eines sprachübergreifenden Themen-Calls und das Bestimmen der generell in Frage kommenden Institutionen wären daher sicherlich notwendige Schritte. Grundsätzlich kann das Formulieren von relevanten Themen und deren Vermittlung in diesem Zusammenhang gewiss eine erfolgversprechendere Aufgabe für regiosuisse darstellen, als die Begleitung der Arbeiten.

Integration der Forschungsakteure in die Expertendatenbank

Bei der Durchsicht der Vereinbarungen und Reportings stellt man fest, dass 2017 «Die Aktualisierung der Übersicht Forschungsakteure [...] als nicht prioritär beurteilt [wurde].» Eine Expertendatenbank war gemäss Jahresvereinbarung 2016 auch geplant. Ausserdem heisst es gemäss Einschätzung der Marktentwicklung (Reporting 2017), dass die Forschungsakteure als spezifische Zielgruppe von regiosuisse laufend neu bewertet werden müssen (z.B. beim Thema Digitalisierung). Entsprechende Sondierungsanstrengungen für Synergien und Kooperationen mit neuen Akteuren – wie bspw. technische Hochschulen – könnten in der Tat das Interesse an einem Wissensaustausch beleben.

Seit Ende November 2018 sind jedoch die bisher im Overview aufgeführten Experten in die Adressdatenbank integriert. Diese fungiert neu unter dem Titel «Expertendatenbank». Die Inhalte zu den einzelnen Experten wurden gegenüber den Angaben im Overview allerdings stark reduziert – aus Effizienzgründen. Es wurden zuerst die Webseiten der Experten gesammelt; deren Social Media Profile werden noch angefragt. Die Expertendatenbank soll in dieser Form weiter ausgebaut werden (Kategorisierungen, neue Themen, weitere Akteure).

In der Expertendatenbank befinden sich die Kontaktinformationen der für die NRP, Interreg, die Agglomerationspolitik (AggloPol) und die Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) ver-

antwortlichen Personen bei Bund, Kantonen und Regionen. Zudem bietet die Datenbank eine Übersicht über Expertinnen und Experten der Schweizer Regionalentwicklung in den Bereichen «Forschung» und «Beratung». Berücksichtigt werden insbesondere die Themen Wirtschaftsgeographie, Regionalökonomie, Regionalpolitik, Rechts-, Sozial- und Politikwissenschaften, Raumentwicklung und die Erforschung von Veränderungsprozessen. Die Integration der Forschungsakteure in die Expertendatenbank ist grundsätzlich zu begrüssen. Diese Datenbank deckt – vergleichbar zur Übersicht der Finanzhilfen – eine Kernaufgabe von regiosuisse ab (Vermittlung und Vernetzung). Gleichzeitig kann die Transferfunktion zwischen Hochschulen und Praxis unterstützt werden. Ausserdem kommen heute Forschungsakteure aus neuen Bereichen hinzu (z.B. bei der Digitalisierung, Big Data).

→ Abschliessend stellt sich die Frage, ob L6 in seiner aktuellen Form beizubehalten ist. Der Erfolg bei den Regional Labs ist bislang begrenzt, ebenso bei den Masterarbeiten. In der Tat ist die wissenschaftliche Begleitung von Diplom- und Masterarbeiten primär Sache der Hochschulen, die bei Bedarf auf regiosuisse zugreifen und mit Experten selbst in Verbindung treten können. Das erfolgreiche Wissenschaftsforum könnte ebenso unter einem anderen Leistungsgebiet weitergeführt werden (eventuell L7).

7.1.7 L7 Plattformen für den Wissensaustausch der Umsetzer

Ziel dieses Leistungsgegenstandes ist es in erster Priorität, durch die Initiierung und Unterstützung von themenspezifischen Wissensgemeinschaften und Plattformen praktisches Know-how, konkretes Wissen, Erfahrungen und Strategien auszutauschen, weiter zu entwickeln und aufzuarbeiten. Vorhandenes Wissen soll nutzbar gemacht und Wissenslücken sollen geschlossen werden. Die Themen der Wissensgemeinschaften und Plattformen orientieren sich an den aktuellen Bedürfnissen der NRP-/ETZ-Umsetzungspraxis. Bei Bedarf und wo sinnvoll werden Verbindungen zu AggloPol und P-LRB geschaffen. Das erarbeitete Wissen fliesst ins regiosuisse-Wissensmanagement ein. In zweiter Priorität tragen die Plattformen auch zur Vernetzung der Mitglieder bei. Neu werden auch Angebote auf regionaler Ebene durchgeführt.

In den Wissensgemeinschaften (WiGe) werden praktisches Wissen, Erfahrungen und Strategien bezüglich Regionalentwicklung ausgetauscht, aufgearbeitet und vernetzt. Bestehendes Wissen wird genutzt, um Wissenslücken zu schliessen. Das erarbeitete Wissen wurde bislang in Ergebnisblättern publiziert. Verschiedene WiGe-Sitzungen und -Veranstaltungen wurden 2017 und 2018 mit dem Thema «Digitalisierung der Wirtschaft – Herausforderungen und Perspektiven für die Regionalentwicklung» durchgeführt. Andere Themen waren die RIS und «Corporate Social Responsibility – Neue Partnerschaften in der Regionalentwicklung».

→ Bis heute wurde eine Vielfalt von Themen behandelt, worauf sich generell die Frage stellt, inwieweit neue notwendig bzw. wünschenswert sind? Die Ermittlung der aktuellen Nachfrage nach Wissensgemeinschaften (z.B. bezüglich neuer Fragen bei den RIS oder bei der komplexen Thematik der kohärenten Raumentwicklung – Agglomeration – ländliche Räume – Bergebiete) und eine Auslotung der Balance zwischen offenen (zugänglich für alle Interessierten) und geschlossenen Plattformen wären daher sicherlich sinnvoll.

→ Prinzipiell ist das Feedback zu den Plattformen Wissensaustausch positiv. Die Hauptziele werden erreicht. Verbesserungen sind aber z.B. bei der Einbindung sämtlicher Sprachregionen notwendig oder bei der Anpassung bzw. Aktualisierung bestimmter Formate (s. WiGe). Eine wichtige Frage ist daher, wie das Interesse für die Teilnehmenden aus der französischsprachigen bzw. italienischsprachigen Schweiz in Zukunft gestärkt werden kann und welche Anstrengungen hierfür konkret von den regionalen Antennen unternommen werden können?

Was die Plattform WTT-Tagung (Wissens- und Technologietransfer) angeht, so wurde 2018 gemeinsam mit den Partnern SECO und Innosuisse die Neuausrichtung der WTT-Tagung entschieden (es wird sich künftig um einen Anlass von SECO und Innosuisse handeln, organisiert durch regiosuisse).

Zudem hat sich regiosuisse dazu entschlossen, Regionalantennen in der italienischen Schweiz und Romandie zu führen. Dies scheint im Rahmen von L7 jedoch fragwürdig. So könnte es den Anschein haben, dass die beiden Sprachregionen als «Antennen» der Deutschschweiz geführt werden. Gerade diese Haltung könnte dazu führen, dass sich die französisch- und italienischsprachige Schweiz ausgeschlossen bzw. als Sonderfall behandelt fühlen.

→ Daher sollte prioritär eine Untersuchung zur Aufklärung der konkreten Probleme mit der italienischen Schweiz und insbesondere der Romandie durchgeführt werden, um abzuklären, ob diese Regionen berechtigterweise andere Bedürfnisse haben als auf nationaler Ebene. Eine Alternative könnte sein, Antennen oder Regional Labs auf Ebene der Schweizer Grossregionen zu führen, um im Vergleich spezifische Probleme der Grossregionen zu erörtern, die aber prinzipiell auch für die anderen Regionen von Interesse wären.

7.1.8 L8 Agglomerationspolitik, Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete

Gemäss dem in der Leistungsvereinbarung angeführten Ziel sollten die verschiedenen Angebote und Produkte von regiosuisse eine umfassende und kohärente Wissensvermittlung der Agglomerationspolitik des Bundes (AggloPol) und der Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) sichern. Sie sollten dabei ein gesamtheitliches und inhaltlich kohärentes Bild der Schweizer Raumentwicklung und der hierfür raumrelevanten Politiken vermitteln. Die Zielgruppen kennen und nutzen die Angebote und Produkte von regiosuisse, und sollten über die relevanten Informationen und praktisch nutzbares Wissen zur Weiterentwicklung, Gestaltung und Umsetzung der AggloPol und der P-LRB im Hinblick auf eine kohärente Raumentwicklung, verfügen.

Dieses neue Leistungsgebiet brauchte eine etwas längere Konzeptions- und Planungsphase im Laufe des ersten Halbjahres 2016. Gegenüber der Ausschreibung und Offerte für die zweite achtjährige Umsetzungsperiode 2016-2023 waren Anpassungen vorzunehmen. Als erster Schritt wurde das neue Zielpublikum und die Überschneidungen mit dem bisherigen Zielpublikum definiert und identifiziert, vor allem die Akteure der Umsetzung der gemeinsamen Massnahmen der AggloPol und P-LRB (Retraite 2016).

Der Aufbau der Kommunikation (Portal, Magazin) war prioritär. Das Thema kohärente Raumentwicklung bzw. die Politiken gegenüber den Agglomerationen, den ländlichen Räumen und Bergebieten wurden im Magazin RegioS und auf dem Wissensportal behandelt und kommuniziert.

Es war auch möglich die von regiosuisse moderierten Workshops und Erfahrungsaustausch (ERFA) im Rahmen des «Pilotprogramms Handlungsräume Wirtschaft» (PHR) und des Instruments «Räumlich-strategische Prozesse auf Regionsebene» (RES) zu gewährleisten, auf die verschiedene Aktivitäten in diesen Gebieten folgten (z. B. Aufarbeitung der PHR-Wirtschaft-Projekte). Die Tagung im März 2017 in Biel „Kohärente Raumentwicklung: von der Vision in die Praxis“ stiess mit 97 Teilnehmern auf grosses Interesse. Das rege Interesse an den Themen von L8 erlaubte es, ein neues Zielpublikum zu erschliessen. Die Praxisbeispiele «Kohärente Raumentwicklung» illustrieren, wie die Leitideen einer kohärenten Raumentwicklung in verschiedenen Regionen der Schweiz umgesetzt werden. Als erstes publizierte regiosuisse Mitte 2018 das Praxisbeispiel Region Oberwallis.

Einige Angebote sind in Diskussion, in Vorbereitung oder geplant, wie zum Beispiel die Durchführung der zweiten KoRE Konferenz im Jahr 2019. Auf eine ursprünglich geplante Spezialauswertung des Regionenmonitorings wurde aber verzichtet.

Die Zusammenarbeit mit den bestehenden Netzwerken des Bundes AGRIDEA (Landwirtschaft und ländlicher Raum, BLW) und Schweizer Pärke (BAFU) wurde initiiert und verläuft gut. Es gibt noch ein Wissenssystem beim BWL, das Landwirtschaftlichen Innovations- und Wissenssystems (LIWIS), ausgerichtet auf die Betriebe und die Kantone (Umsetzung Agrarpolitik, Aspekte der Regionalpolitik). Der Bund betreibt noch auf seiner Ebene ein Netzwerk über die kohärente Raumentwicklung. Für die involvierten Bundesämter sind die Erfahrung und die bestehende Infrastruktur des regiosuisse Wissensmanagements attraktiv. Das BLW zum Beispiel nutzt das Angebot von regiosuisse intensiv, auch im Hinblick auf die landwirtschaftlichen Projekte zur regionalen Entwicklung und der Positionierung der landwirtschaftlich spezifischen Förderinstrumente. regiosuisse scheint hier ein wichtiger Partner in der Wissensvermittlung zu werden. Die Zusammenarbeit mit den (Bundes-)Netzwerken muss situativ entschieden und beurteilt werden; das gilt vor allem für private oder halbprivate Organisationen wie Espace suisse (Raumplanung) oder die Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Bergebiete (SAB).

→ Es wäre nützlich, die existierenden Netzwerke und Wissenssysteme in ihrer heutigen Konstellation und Ausrichtung zu erfassen und zu analysieren – da regiosuisse angehalten wird, eine immer breitere Thematik zu bearbeiten und ein vielfältigeres Zielpublikum zu erreichen –, um den notwendigen Überblick als auch die notwendige Einbettung zu sichern. Eine enge Kooperation der existierenden Institutionen im Wissensmanagement ist grundsätzlich wichtig, um die verschiedenen Aspekte der Regionalentwicklung darzustellen, ihre Kohärenz zu stärken und die Interdisziplinarität zu fördern.

Die sektorübergreifende Zusammenarbeit ist Teil der NRP (Ausrichtung 2). L8 geht aber tatsächlich weiter. Daher engagiert sich auch das ARE als Co-Verantwortliche mit dem SECO für die Agglomerationspolitik und die Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete, sowohl operativ als auch finanziell. Im Zusammenhang mit dem Leistungsgebiet L8 werden im nächsten Abschnitt noch die spezifischen Herausforderungen des Wissensmanagement über diese Thematik und deren Konsequenzen für regiosuisse.

7.2 Identifizierte Problemfelder

Die Analyse der einzelnen Leistungsgebiete macht es möglich, einige Empfehlungen zur Optimierung der Leistungen quer durch die einzelnen Leistungsgebiete zu identifizieren. In diesem Abschnitt werden übergeordnete Probleme behandelt, die allgemeine Antworten bedürfen und wesentliche Teile der Tätigkeit von regiosuisse betreffen.

7.2.1 L8 Kohärente Raumentwicklung: Konsequenzen für regiosuisse

Gemäss der Leistungsvereinbarung sollten die Angebote und Produkte von regiosuisse eine umfassende und kohärente Wissensvermittlung der Agglomerationspolitik des Bundes (AggloPol) und der Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) sicherstellen.

Die Einführung des neuen Leistungsbereichs Kohärente Raumentwicklung ist eine logische Folge der zunehmenden Bedeutung und Wahrnehmung der raumrelevanten Sektoralpolitiken in den Regionen und auf nationaler Ebene. Schon die Ausrichtung 2 der NRP befasst sich, als flankierende Massnahme zur NRP-Projektförderung in den Kantonen, mit der Stärkung der Kooperation sowie der Nutzung von Synergien zwischen der Regionalentwicklung und den anderen raumrelevanten Politiken des Bundes (sofern sie das Ziel der wirtschaftlichen Entwicklung der Regionen teilen). Mit Ausnahme der fünf Grossagglomerationen befinden sich die urbanen Räume im Wirkungsperimeter der NRP. Die urbanen Räume sind Bevölkerungsschwerpunkte und Wirtschaftsmotoren. Die Schnittstelle zwischen NRP und Agglomerationspolitik ist deshalb bedeutsam.

Die Aufnahme des Leistungsgegenstand L8 kohärente Raumentwicklung bewirkt von der Thematik her eine starke inhaltliche Ausweitung der Wissensaufbereitung und -vermittlung durch regiosuisse. Die

Regionalpolitik wird Regionalentwicklung im weiten Sinne (mit Berücksichtigung zahlreicher Sektoralpolitiken). Die neuen Themen der Regionalentwicklung sind komplementär, aber komplexer als diejenigen der klassischen NRP (Definition der funktionalen Räume, mehrere Sektoralpolitiken, zahlreiches Zielpublikum, komplizierte Zusammenhänge), mit Folgen:

- komplexere Leitung seitens SECO/ARE bzw. des Bundes (Konsultationen anderer Bundesämter, viele Ansprechpartner)
- erhebliche Erweiterung der Zielgruppen, und somit mittelfristig grosser Bedarf an Produkten, wenn man die einzelnen neuen Zielgruppen differenziert erreichen will, wobei
- interdisziplinäre Analysen und Ansätze wahrscheinlich mehr gefragt werden, somit auch eine gezielte Vernetzung der Zielgruppen mit spezifischen Produktinhalten.

Die Herausforderung ist die (noch) sehr sektoralen Netzwerke und Akteure zur Zusammenarbeit zu gewinnen, und deren potentiellen Bedarf an Produkten und Inhalten abzuklären. Das braucht Zeit. Man könnte über 2 oder 3 Jahre gewisse Themen abarbeiten, an denen die verschiedensten Akteure Interesse haben (z. B: Landschafts- und Siedlungsqualität, Wirtschaft und Umwelt). Die kohärente Raumentwicklung muss mit Inhalt und Zielvorstellungen gefüllt werden, und das könnte man tendenziell gut mit Arbeitsteilung und substanziellen Beiträgen jener Bundesämter, die für die raumrelevanten Sektoralpolitiken verantwortlich sind, bewerkstelligen. Diese Bundesämter verfügen über eigene nützliche Erfahrungen im Einsatz ihrer Instrumente und Ressourcen, um Einfluss auf die räumliche Entwicklung zu nehmen.

→ L8 ist eine grosse Erweiterung des Aktionsfeldes von regiosuisse. Dank der langjährigen Erfahrung im NRP Wissensmanagement ist regiosuisse attraktiv für die Vermittlung von Inhalten, die im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Entwicklung der Regionen stehen. regiosuisse kann dabei auf die Unterstützung der existierenden Netzwerke der Strukturpolitiken zählen. Sollte das Wissensmanagement im Bereich L8 Kohärente Raumentwicklung durch regiosuisse umfassender verfolgt werden, müsste man über eine gewisse Neuorientierung von regiosuisse nachdenken (Finanzierung, Steuerung, Arbeitsteilung, Definition der Ziele etc.).

7.2.2 Produktvielfalt und Zielpublikum

Die sorgfältig entwickelten Produkte und Veranstaltungen, sowie der regiosuisse-Web-Auftritt kommen mit sehr wenigen Ausnahmen bei den Teilnehmern und Interessenten gut an. Die Produkte werden stetig an den wahrgenommenen Bedarf angepasst und optimiert. Die Veranstaltungen werden regional sowie thematisch ausdifferenziert, um den Erfolg, gemessen an den Teilnehmerzahlen und den Teilnehmerbewertungen, sicher zu stellen. Der Erfolgsdruck lässt kaum Platz für Experimente und kurzfristige Umstellungen. Mittelfristig stellen sich folgende Fragen:

- Seit der Schaffung von regiosuisse sind mittlerweile zehn Jahre vergangen, mit einem Angebot von im Grunde ähnlichen Formaten und Produkten, welches aber eine kontinuierlich wachsende Thematik abdecken muss. Das Angebot wird vielfältiger und grösser. Zusätzlich ist auch die Thematik der kohärenten Raumentwicklung noch viel komplexer und interdisziplinärer als die klassische Regionalentwicklung.
- Die Zielgruppen von regiosuisse werden ebenfalls immer ausdifferenzierter auf der einen Seite und immer breiter auf der anderen Seite. Neue Themen (RIS, Kohärente Raumentwicklung etc.) weiten den Kreis an potenziellen Adressaten kontinuierlich aus.
- Trotz einer gewissen regionalen Differenzierung von Angeboten wurde das wahrgenommene «Problem» der Romandie bislang anscheinend nicht gelöst.
- Die Tendenz, auf spezifische Bedürfnisse einzugehen (z.B. Exkursionen) und die immer stärkere Fokussierung auf bestimmte Zielgruppen, auf bestimmte Regionen, Themen etc. stellt die Frage nach den natürlichen Grenzen des heutigen Wissensmanagements und seiner bisherigen Formate

- regiosuisse ist mittlerweile zehn Jahre aktiv. In Bezug auf einige Themen und Aufgaben (Konferenz, Einsteigerveranstaltung etc.) könnten die aktuellen Nutzerzahlen und Rückmeldungen auch als Zeichen einer gewissen Sättigung angesehen werden. Bislang wurden erst wenige Angebote wiedereingestellt oder aufgegeben, tendenziell wurde das Portfolio stetig erweitert.
- Die «Digitalisierung» stellt die Frage der Transformation der traditionellen Veranstaltungen und Formate mit persönlicher Mitwirkung und Teilnahme an einem Ort, wobei das Zielpublikum durch Teilnahme sein Interesse bekunden sollte (Überwindung der Zeit, Ressourcen-Barrieren).

Zehn Jahre hat regiosuisse zahlreiche Angebote initiiert, durchgeführt und damit viele Akteure erreicht. Es wurden auch Angebote mangels Nachfrage eingestellt, vor allem im Forschungsbereich, wie der Forschungsmarkt (Präsentation wissenschaftlicher Beiträge) oder ein Lehrgang über Regionalentwicklung. Einige Zeichen der Umsetzungsanalyse weisen darauf hin, dass bei bestimmten Angeboten und Aufgaben vielleicht eine gewisse Sättigung eingesetzt hat, vielleicht sind auch bestimmte Formate nicht länger gleichermassen attraktiv, und tendenziell können bislang erfolgreiche Bearbeitungsweisen angesichts stark erweiterter Zielgruppen und neuen, komplexen Themenstellungen an Grenzen stossen. Somit ist es nach zehn erfolgreichen Jahren vielleicht an der Zeit, über eine Neuorientierung bezüglich der Rolle von regiosuisse nachzudenken und schrittweise entsprechende Abklärungen und einleitende Aktivitäten hin zu einem angepassten Profil zu setzen

→ Bezogen auf die Produktpalette könnte sich regiosuisse an eine Grundversorgung von Informationen und Wissen orientieren (im Sinne des Service Public: d.h., ein Angebot an Leistungen von hoher Qualität zu einheitlichen Bedingungen für eine Mehrheit des Zielpublikums). Ein solches Konzept würde eine subventionierte Konkurrenzierung von auf dem Markt erfolgversprechenden Angeboten von Grund auf vermeiden (Formation, Expertisen, Coaching etc.). Das Angebot könnte sich auf folgende Angebote beschränken: dynamischerer Webauftritt (Informationsportal über die Regionalentwicklung und interaktive Plattformen und Austauschmöglichkeiten), inklusive allgemeine Informationsprodukte in gedruckter oder digitaler Form (RegioS, Newsletter etc.), Social-Media Strategie zur Vernetzung, Grundkurse für Einsteiger und interessierte Personen, wiederkehrende spezifische Bearbeitungsformate (interdisziplinär) zu aktuellen und relevanten Themen (Konferenzen, Tagungen), sowie das Regionenmonitoring.

7.2.3 Wirkungsmodell

Gemäss Leistungsvereinbarung soll das Wirkungsmodell von regiosuisse weiterentwickelt werden (auf der Ebene der einzelnen Produkte sowie darauf basierende Indikatoren zur Steuerung). Die Wirkungskette Input-Output-Outcome wird von regiosuisse konsequent verfolgt und überprüft.

Allerdings zeigen sich aktuell zwei Anpassungsnotwendigkeiten: (i) die Stärkung der Impactebene, um Informationen über den Mehrwert von regiosuisse bei der Umsetzung der NRP-Projekte zu bekommen und (ii) die Ausweitung des Wirkungsmodells auf die neuen Themen von L8. Die schwierige Frage der Endwirkung von regiosuisse («Impact» im Wirkungsmodell) als effektiven Beitrag zur Umsetzung der NRP auf der Ebene der Projekte wurde nur beschränkt angegangen. Diese Frage ist wichtig und stellt sich gleichermassen auch in der AggloPol und der P-LRB bei der Förderung von funktionalen Regionen.

Die konkreten Fragen, die sich entlang der Wirkungskette Input-Output-Outcome-Impact stellen, sind die folgenden:

- Wie viele und welche Ressourcen werden verwendet (Input)?
- Welche Produkte werden angeboten und wer wird damit erreicht (Output)?
- Welche Veränderungen treten bei den Zielgruppen ein und in welchem Mass (Outcome)?
- Welche Auswirkungen hat regiosuisse auf die Ziele der NRP (Impact)?

Im Vergleich zum heutigen praktizierten Modell (Anhang 12.4) könnte das Wirkungsmodelle etwas vereinfacht werden und sich auf das Wesentliche konzentrieren; insbesondere sollte man nur die benutzten operativen Elemente berücksichtigen (zum Bespiel für die Inputs: neben Budget und Personen, JV (gemeinsam erarbeitet), «politische» Entscheide SECO/ARE, externe und interne Evaluation). Eine klare Definition und Abgrenzung zwischen den Elementen der Wirkungskette würde auch mehr Klarheit bringen. Dabei wäre es wünschenswert, ein Set von aussagekräftigen quantitativen Indikatoren zu integrieren.

Gegenwärtig fehlen auf der alles entscheidenden Impact-Ebene Informationen über die effektiven Auswirkungen des Wissensmanagements auf das Zustandekommen von (NRP-)Projekten und deren regionale Auswirkungen. Die Projektdatenbank oder die Präsentation von Best-Practices resp. ausgewählten Projekten sind wichtige Bausteine, genügen aber nicht den Ansprüchen auf der Impact-Ebene des Wirkungsmodells. Somit ist bislang wenig bis sehr wenig über die Wirkung von regiosuisse auf Projektebene bekannt. Es wird vorausgesetzt, dass das zusätzliche, von regiosuisse vermittelte Wissen, bei den Projektvorhaben ankommt und deren Qualität und Erfolg fördert. Es sei hier angemerkt, dass das Zustandekommen von Regionalprojekten im Prinzip nur ein Zwischenziel für die wirtschaftliche Entwicklung der Regionen sein kann. Andere Faktoren beeinflussen die wirtschaftliche Entwicklung: gute Rahmenbedingungen, inklusive Sektoralpolitiken, die Ausbildung der Bevölkerung, die geographische Lage, und viele andere Faktoren.

→ Das Wirkungsmodell von regiosuisse sollte grundsätzlich überarbeitet respektive ergänzt werden, zum Beispiel mit der Einführung von quantitativen Indikatoren beim Input, Output und Outcome.

→ Zudem ist das Wirkungsmodell für den Bereich der kohärenten Raumentwicklung anzupassen (soweit dies bei der komplexeren Materie möglich ist). Mit der L8-Thematik sind die Streuung des Zielpublikums und die Anzahl der potentiellen Ansprechpartner und Stakeholder erheblich erweitert worden. Die neuen Zielgruppen und deren Bedarfe werden vom bisherigen Wirkungsmodell nicht ausreichend abgedeckt. Eine entsprechende konkrete Bedarfsklärung mit allen Beteiligten, um das Wirkungsmodell hierfür zu spezialisieren, kann zugleich die Ausrichtung und Fokussierung der Angebote unterstützen.

→ Eine verstärkte Einbindung der (potentiellen) Projektträger könnte für das Erkennen des Wissensbedarfs zur Projektverwirklichung nützlich sein, auf der Impact-Ebene. Eine Möglichkeit wäre, den projektnahen Zielgruppen mehr Mitsprache zu gewähren, z.B. bei der Definition der Angebote und Themen, um somit auch die Legitimität von regiosuisse zu erhöhen. Verschiedene Möglichkeiten sind denkbar: Konsultationen über einen Beirat, vermehrte Besuche und Gespräche in den Regionen durch die regiosuisse-Verantwortlichen, Abklärung des Bedarfs direkt in den Regionen bei den Regionalmanagern, Projektträgern, Gemeinden und regionalen Organisationen, inklusive privaten Verbänden (z.B. Industrie- und Handelskammern, Unternehmerorganisationen).

7.2.4 Wissensmanagement und Digitalisierung

Es ist gut möglich, dass aufgrund neuerer Entwicklungen in Theorie und auf dem Terrain, auf der Ebene der Regionen und in der Art und Weise, ein Wissensmanagement zu betreiben, dasjenige von regiosuisse intern und extern angepasst werden sollte. Die neuesten Trends bei der Regionalentwicklung (RIS, smart regions, clustering, Entwicklung der Digitalisierung in Industrie und Dienstleistungen) und deren immer komplexere Natur könnten eine Anpassung des Wissensmanagements erfordern, die ihrerseits von der Digitalisierung betroffen ist.

Auch in der Schweiz will der Bundesrat mit der Strategie Digitale Schweiz neue Rahmenbedingungen für die Wirtschaft und Gesellschaft schaffen. Der Aktionsplan enthält neun Aktionsfelder, u.a. Bildung, Forschung und Entwicklung, Infrastruktur, und Wirtschaft, mit den dazugehörigen konkreten Massnahmen. Unter dem Titel Politische Partizipation und e-Government will die Regierung den Service

Public im Medienbereich (auch im Internet), die politische Mitwirkung durch elektronische Kanäle, eine digitale Verwaltung sowie die Vernetzung über alle föderalen Ebenen fördern. Zudem zählt die Umsetzung der Strategie auf eine Vernetzung und Zusammenarbeit der zahlreichen Anspruchsgruppen.

Unter diesem Stichwort versteht man allgemein die Möglichkeiten, digitale Informationen mittels Computerdateien zu verwenden, zu speichern, zu verarbeiten und/oder zu verteilen. Liegen die Informationen in digitaler Form vor, sind sie maschinell lesbar und dadurch schneller zu verarbeiten und zu durchsuchen. Daraus ergeben sich neue Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie, sowie der Entwicklung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen. Potentiell können digitale Inhalte schneller und kostengünstiger vermittelt und konsumiert werden.

Digitale Inhalte sind jederzeit abrufbar und könnten physische Begegnungen an einem Ort zum Teil ersetzen, sei es vor allem bei Informationsveranstaltungen, aber auch bei Lehr- und Ausbildungskursen. So bietet die Digitalisierung neue Möglichkeiten der Wissensverarbeitung, aber auch neue Formate und Instrumente, um das digitale Lernen, agile Lernen oder auch den Austausch untereinander, Vernetzung und Diskussion zu initiieren und zu organisieren. Angesichts der rapiden Entwicklung der Kommunikations- und Informationstechnologie, bei der Technik (Digitalisierung, Telekonferenzen, Foren etc.), sowie bei den Lernprozessen (Simulationen, serious games, Rollenspiele, Videos etc.), stellt sich die Frage, inwiefern und wie die Produkte und ihre Formate den veränderten technischen Umständen angepasst werden sollten.

Wie die Studie von Infras (2018) und das Papier vom SECO (2017) an verschiedenen Beispielen aufzeigt (z.B. im Tourismus), kann die Digitalisierung nutzbringend im Wissensmanagement eingesetzt werden, sowohl bei der Wissensgenerierung und -vermittlung, wie bei der Vernetzung der Akteure. Die Digitalisierung erlaubt zum einen, die Agilität und Effizienz einer Organisation zu stärken, aber zum Beispiel auch, den Effekt einer Veranstaltung im Vorfeld (Bestimmung des Bedarfs, Organisation), während der Veranstaltung (z.B. direkte Reaktion der Teilnehmer) und hinterher (Umfrage, Rückmeldungen, Fortführung) zu optimieren.

regiosuisse hat schon mit verschiedenen digitalen Mitteln experimentiert, so etwa bei Veranstaltungen, um Meinungen und Voten abzufragen, oder Inhalte in neuer Form anzubieten (Videos). Dies ist ein längerfristiger Prozess, der eine Strategie zur Verwirklichung braucht. Erste Erfahrungen könnten zunächst in einem engeren Bereich gesammelt werden. Vielfach könnte der Einsatz digitaler Mittel an der Kostenfrage scheitern.

Sicher wäre es in der näheren Zukunft möglich, interaktive Kommunikationsmittel zu entwickeln, um die Vernetzung und die Wissensvermittlung längerfristig zu verbessern. Es handelt sich vorerst um folgende Bereiche:

- intern zur Koordination und zu Zwecken der Information, für eine effizientere Entscheidungsfindung (interne Kommunikationsmittel, rascher Zugriff auf Informationen);
- die Art und Weise, wie Wissen und Informationen zu den Zielgruppen gelangen (Identifizierung der Personen, Kontaktaufnahme, Beteiligung am Informations- und Erfahrungsaustausch, Bedarfsabklärung, Diskussionsforen, zeitnahe Feedbacks);
- Entwicklung neuer oder neuartiger Produkte (z.B. interaktive Datenbanken, virtuelle Projektdarstellungen, Informationsapplikationen).

Der inhaltliche Schwerpunkt des Jahres 2018 ist die Digitalisierung von regiosuisse-Produkten und Dienstleistungen, sowie das Aufzeigen der Herausforderungen, die die Digitalisierung der Regionalwirtschaft stellt (Tabelle 3).

Tabelle 3: Digitalisierung nach Leistungsgruppen

Leistungsgruppen	Massnahmen	Produkte und Veranstaltungen
L1 Führung und Betrieb der Netzwerkstelle	Digitalisierungstag regiosuisse intern, 10. April 2018 Überprüfung und Reflexion der umgesetzten Digitalisierungsmassnahmen	Umsetzung der Digitalisierung regiosuisse intern und in den regiosuisse-Produkten zu konkretisieren und umzusetzen
L2 Kommunikation	Social-Media-Strategie (April 2018) mit Schwerpunkt Informationstransfers und Vermittlung, aber auch Förderung der Vernetzung und Zugehörigkeit einer online Community der Akteure der Regionalentwicklung	RegioS14, 2018: Digitalisierung
L3 Wissensportal	Verbesserungen und Entwicklung interaktiver Tools	Web-portal (interaktive Tools, SEO) Kollaborationsplattform, inkl. Digitalisierung des Vademecums im internen Bereich SECO-Kantone Twitter/LinkedIn
L4 Monitoring Regionalentwicklung	Format überdenken und die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, sowie Synergie und Abgrenzung mit dem Produkt «Regionale Disparitäten» des BFS. Prüfung des Themenbereichs «Digitalisierung» für neue Indikatoren	Erste Umsetzungsarbeiten am Monitoringbericht
L5 Formation regiosuisse	*Schwerpunktthemen «Digitalisierung»*	Calls bzgl. Arbeiten an den Hochschulen u.a. über «Digitalisierung und Regionalentwicklung»
L6 Forschungsnetz Regionalentwicklung		Wissenschaftsforum im November 2018 «Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung in der Regionalentwicklung»
L7 Plattformen Wissensaustausch	Konzeption eines Folgenangebots der WiGE 2017	WiGe Digitalisierung 2017 Treffen «WiGe Digitalisierung 2», inkl. Fachstellenkonferenz (FSK)
Neu L8 Agglomerationspolitik / Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (neu: Kohärente Raumentwicklung)	Aufrechterhaltung des inhaltlichen und visuellen Präsenz der KoRE	Webportal
L9 Übrige Leistungen		

Quelle: Jahresvereinbarungen, Quartalsreport 2018

→ Es wird deshalb angeregt, die Möglichkeiten der Digitalisierung in den wichtigsten Bereichen des Wissensmanagements auszuloten und konsequent zu verfolgen, auch unter Beiziehung externer Experten und Dienstleister. Damit könnte regiosuisse bei der Digitalisierung eine Voreiterrolle belegen, die den Zielgruppen und Ansprechpartner von regiosuisse von Nutzen sein kann.

7.2.5 Budget und Kosten

Die Budgetierung der geplanten Produkte bilden die Offerte, die Leistungsvereinbarung sowie die Jahresvereinbarungen. Darauf basierend werden, in demselben Rahmen, Serviceleistungen von L1, L2 und teilweise L3 budgetiert. Jahresvereinbarung und Jahresbudget werden parallel und in enger Zusammenarbeit mit SECO und ARE erstellt. Die beiden Dokumente (JV im Word und Budgettabelle im Excel) gehen mehrmals zwischen Auftragnehmer und Auftraggebern hin und her, bis diese stehen. Die Budgettabelle wird nach Unterzeichnung der Jahresvereinbarung ins Finanzcontrolling eingespeist.

Das Budget für regiosuisse beträgt für die ersten vier Jahre der Leistungsvereinbarung 2016-2023 CHF 8'379'867, wobei proportional etwa drei Viertel auf die drei Evaluationsjahre fallen. Mit dem festen Budgetdach stehen regiosuisse durchschnittlich etwas mehr als 2 Millionen CHF pro Jahr als Globalbudget zur Verfügung (Tabelle 4). Im Übergangsjahr 2016 wurden überdurchschnittlich fast 2,4 Millionen CHF ausgegeben.

Tabelle 4: Kosten nach Leistungsgegenstand

Leistungsgegenstand	R2015	R2016	R2017	B2018	2016-2018, in CH	R2016	R2017	B2018	2016-2018, in %
L3 Wissensportal	275'342	624'776	425'954	415'453	1'466'183	26,2%	18,8%	22,6%	22,6%
L1 Führung und Betrieb der Netzwerlkstelle	314'135	567'143	463'291	420'762	1'451'196	23,8%	20,5%	22,9%	22,4%
L2 Kommunikation	428'528	373'235	318'207	324'823	1'016'265	15,6%	14,1%	17,7%	15,7%
L7 Plattformen für den Wissensaustausch der Umsetzer	31'221	218'052	353'823	218'663	790'538	9,1%	15,6%	11,9%	12,2%
L8 Agglomerationspolitik, Politik für die ländlichen Räume und Bergebiete	-	189'452	271'008	180'139	640'599	7,9%	12,0%	9,8%	9,9%
L5 formation-regiosuisse	181'389	222'623	192'831	47'151	462'605	9,3%	8,5%	2,6%	7,1%
L6 Forschungsnetz Regionalentwicklung	147'750	122'357	86'876	128'766	337'999	5,1%	3,8%	7,0%	5,2%
L4 Monitorung Regionalentwicklung	15'304	66'960	141'013	98'653	306'626	2,8%	6,2%	5,4%	4,7%
L9 Übrige Leistungen	58'719	2'819	10'746	0	13'565	0,1%	0,5%	0,0%	0,2%
Total	**1'452'388**	**2'387'417**	**2'263'749**	**1'834'410**	**6'485'576**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Quelle: regiosuisse Reporting, eigene Berechnungen

Die grössten Kosten verursacht das L3 Wissensportal (22,6% im Durchschnitt), sofort gefolgt von der Führung und Betrieb der Netzwerkstelle (L1) und, mit etwas Abstand, gefolgt von der Kommunikation (L2). Budgetmässig sind Kommunikation und Wissensportal als Querschnittfunktion und Herz der breiten Wissensvermittlung die weitaus teuersten Leistungsgebiete. Etwas kostspielig scheint die Führung und der Betrieb von regiosuisse, mit fast einem Viertel des Gesamtbudgets, zu sein. Einen relativ grossen Aufwand stellen sicherlich die Koordinationsaufgaben innerhalb des Leitungsteams, aber auch mit den Auftraggebern SECO und ARE und deren Partner, dar. Zum Beispiel wurden die Kontakte mit den vom neuen Leistungsgegenstand L8 kohärente Raumentwicklung betroffenen Bundesämtern intensiviert, aber auch innerhalb der anderen Leistungsgruppen bei der Berücksichtigung der L8-Themen (Vorbereitung und Durchführung von spezifischen Veranstaltungen und bei der Kommunikation und der Aufbereitung des Wissens). Die aufwendige Form des Anbieters Planval als Generalunternehmen, das die Arbeiten der Partner Ecoplan, Sofies, Seecon und weitere koordinieren muss, hat als Ausgleich den Vorteil der Flexibilität und der Förderung der Kompetenzen (Arbeitsteilung, Spezialisierung) innerhalb des Leitungsteams und deren Unternehmen.

Wie schon die zwei vorherigen Evaluationen (HSG 2015, INFRAS 2011) betonten, ist es schwierig oder gar unmöglich, die Kosteneffektivität bzw. das erreichte Kosten-Nutzenverhältnis von regiosuisse zu beurteilen. Formal konnten die Budgetvorgaben und -ziele eingehalten werden. Die Definition eines globalen Kostendachs, aus der Notwendigkeit, beim Bund die Ressourcen für regiosuisse zu sichern, garantiert nicht die Effizienz der Leistungserbringung.

7.3 Beantwortung der Evaluationsfragen

Dieser Abschnitt beantwortet die zehn Evaluationsfragen über die Konzeption der Netzwerkstelle, den bisherigen Vollzug, die Outputs, sowie allfälliger Wirkungen der Leistungsgruppen entlang den Kriterien Relevanz, Zielerreichung, Wirkung und Effizienz. Die Beantwortung beruht grösstenteils auf einer Kette von Feststellungen und Indizien, welche die vorhergehende Analyse der Problemfelder und der Leistungen von regiosuisse begründen. Dazu werden hier noch einige zusätzliche Fakten zur Beurteilung herbeigezogen.

Wie schon mehrfach erwähnt ist die Zufriedenheit des erreichten Zielpublikums im Ganzen gut bis sehr gut, gemäss der effektiven Nutzung der Angebote und den Meinungen der Teilnehmer an Veranstaltungen. Produkte und Veranstaltungen, die sich kurz- oder längerfristig nicht bewähren, werden den veränderten Bedingungen angepasst oder aufgegeben. Etwas differenzierter ist das Bild auf Kantonsebene und bei den nahen Umsetzungspartnern (siehe Umfrage 2018 zur Zufriedenheit der NRP- und Interreg-Vollzugspartner und Umfrage zur Zufriedenheit der Umsetzungspartner 2016).

Die Zufriedenheitsumfrage wurde im Vergleich zur Umfrage 2016 leicht angepasst. Ein Vergleich der Resultate von 2016 und 2018 kann daher lediglich in den Dimensionen gemacht werden, die mit identischen Fragen abgefragt wurden. Eine Gesamtbeurteilung der Zusammenarbeit mit dem SECO wurde 2018 positiver bewertet. Die Produkte und Dienstleistungen von regiosuisse hingegen wurden etwas negativer eingeschätzt (vier ungenügende Noten).

Der Gesamtdurchschnitt der Umfrage 2018 bei den Kantonen ergibt einen Wert von 4,9 und liegt damit in der Bewertungskategorie «gut». Wiederum ist eine kritischere Bewertung der französisch- und italienischsprachigen Vollzugspartner (ohne Wallis und Freiburg) zu erkennen.

Die zentralen Aussagen aus den Antworten wurden für die Schlussfolgerungen verwendet.

A - Evaluationsfragen zur Rechenschaft

7.3.1 Relevanz

I. Entsprechen die Netzwerkstelle regiosuisse und ihre Leistungen den Bedürfnissen und Prioritäten der Hauptzielgruppen (Kantone und Regionen)?

Mit gewissen Ausnahmen werden die Erwartungen und Interessen, gemessen an der Zahl und der Zufriedenheit der Teilnehmer und Benutzer von Veranstaltungen und Informationsangeboten (Portal), erfüllt. Alle Angebote werden auf ihr Zielpublikum überprüft und sorgfältig geplant, so dass die somit gehegten Erwartungen von regiossuisse in den allermeisten Fällen auch erfüllt werden. Die Angebote werden über Monate, teilweise über ein Jahr lang, geplant und vorbereitet, wobei die Ideen und Vorschläge sowohl vom Auftraggeber als auch vom Auftragnehmer gemeinsam diskutiert, konkretisiert und wenn nötig angepasst werden. Die Vorbereitungen der Jahresvereinbarungen und das regelmässige Reporting, seit 2018 quartalsweise, liefert den formellen Rahmen dieser Planung. Der Bedarf an einem Wissensmanagement als Begleitung der NRP-Umsetzung ist gegeben und bleibt auch bei den Kantonen und Regionen, gemessen an deren Teilnahme an den Veranstaltungen, hoch.

Die Akzeptanz des Wissensmanagements regiosuisse in der Romandie ist weiterhin ambivalent, trotz der Erweiterung des Leitungsteams, regional differenzierter Angebote und stärkerer Präsenz in den Westschweizer Kantonen.

II. Sind Konzeption und Leistungen (L1-L9) der Netzwerkstelle regiosuisse in sich und hinsichtlich der Zielsetzungen der NRP, der kohärenten Raumentwicklung, sowie weiterer Instrumente und Massnahmen des Bundes kohärent und entspricht sie der dritten Ausrichtung der NRP?

Ausrichtung 3 der NRP bezweckt mit der Netzwerkstelle regiosuisse ein umfassendes Wissensmanagement zur NRP und Regionalentwicklung, wobei mit der neuen zweiten Periode 2016-2023 seit 2016 regiosuisse im Auftrag des SECO und des ARE auch das Wissensmanagement für die Agglomerationspolitik (AggloPol) und die Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) – unter der Bezeichnung kohärente Raumentwicklung (KoRE) – unterstützt.

Grundlegend haben sich die Konzeption und die verschiedenen Leistungsgebiete bewährt und nicht wesentlich verändert. Sie decken alle notwendigen Aufgaben des Wissensmanagement zur NRP flexibel ab. Viele Indikatoren und Informationen bestätigen, dass der Bedarf an einem nationalen Wissens-

management als Begleitung der NRP-Umsetzung immer noch gegeben ist. Dies hat sich mit der Berücksichtigung der kohärenten Raumentwicklung nicht geändert; ganz im Gegenteil, und wie es die erfolgreichen Massnahmen vermuten lassen, könnte mittelfristig die Attraktivität der Wissenserarbeitung und -vermittlung zur NRP sogar noch steigen.

Der Bund ist für die Finanzierung und die strategischen Belange zuständig, wobei bei divergierenden Meinungen das SECO/ARE in letzter Instanz entscheidet. Gemeinsam mit dem Auftragnehmer wurde die vierjährige Leistungsvereinbarung erstellt und die jährlichen Jahresvereinbarungen erarbeitet. Mit der neuen Leistungsvereinbarung 2016-2019 wurde die Definition der Leistungsgebiete etwas geändert, wobei die Einführung des neuen Leistungsgebietes L8 KoRE die bedeutendste Veränderung war.

Die Anstrengungen des Bundes im Bereich der kohärenten Raumentwicklung (Leistungsgebiet 8) beabsichtigen die Sektoralpolitiken mit unterschiedlichen – sich zum Teil widersprechenden – Zielen besser aufeinander abzustimmen. In diesem Sinne ist das Engagement von regiosuisse zur kohärenten Raumentwicklung zu begrüssen, so wie es auch, gemäss den in den Interviews eingeholten Meinungen, für die Bundesämter, die für die Sektoralpolitiken verantwortlich zeichnen, der Fall ist. Die komplementäre Vermittlung von Wissen über die Sektoralpolitiken, im Zusammenhang mit der direkten Förderung von Initiativen, Programmen und Projekten sowie von wertschöpfungsorientierten Infrastrukturvorhaben in den Regionen, entspricht auch der Ausrichtung 2 der NRP, die als flankierende Massnahme die Abstimmung der Regionalpolitik mit raumrelevanten Politiken des Bundes anstrebt.

Die Aktivitäten von regiosuisse, gesamthaft gesehen, fördert die Qualifizierung und Vernetzung der an der Umsetzung der NRP und der kohärenten Raumentwicklung beteiligten Akteure, gemäss Ausrichtung 3 der NRP und ist kohärent mit dem Zweck dieser Politiken. Optimierungsmöglichkeiten und Anpassungen ergeben sich kontinuierlich, bei Veränderungen des politischen und wirtschaftlichen Umfeldes, die notwendigerweise zu berücksichtigen sind (z.B. zunehmende Digitalisierung, zunehmende Bedeutung der Sektoralpolitiken bei zunehmender Bevölkerungsdichte).

7.3.2 Effektivität (Zielerreichung)

III. Welchen Beitrag leistet die Netzwerkstelle regiosuisse zur Erreichung der Ziele der NRP bzw. der kohärenten Raumentwicklung? Wo möglich sollen erste Wirkungen dokumentiert werden (bei den L1-L9).

Die Überprüfung der Wirkungen verläuft essenziell entlang der Wirkungskette Output-Outcome-Impact. Das Wirkungsmodell erleichtert eine systematische Erfassung und Überprüfung der Wirkungen der Politik oder Massnahme. Im Wirkungsmodell regiosuisse entspricht die Output-Ebene den Leistungen und Produkten, das Outcome den beabsichtigen Reaktionen der Zielgruppen, und der Impact bezieht sich auf die beabsichtigten Auswirkungen auf die Betroffenen und das System (NRP), wobei es wichtig ist, auch unvorhergesehene, eventuell negative oder nachteilige Effekte zu identifizieren und zu bewerten. Wirkungen auf der Outcome-Ebene werden üblicherweise bei den Vorbereitungen der Massnahmen (Outputs) hinterfragt (welche Zielgruppen?, welches Format?, welche Themen?, welcher Vernetzungseffekt?) und nach der Durchführung von Veranstaltungen und der Einführung von Produkten überprüft (Umfrage, Berücksichtigung der spontanen Reaktionen und geäusserten Meinungen). Die Wirkung auf Outcome-Ebene wird über die Feedbacks der Teilnehmenden an den verschiedenen Veranstaltungen gemessen. Diese Feedbacks sind generell positiv, wie an zahlreichen Beispielen dokumentiert wurde.

Es bleibt aber die nur schwer zu beantwortende Frage bezüglich des effektiven Beitrags von regiosuisse zur Initiierung von Projekten in den Regionen. Letztendlich wird auf der Impact-Ebene postuliert, dass das Wissensmanagement bei den Projektträgern auf Projektebene zum Tragen kommt (im Wirkungsmodell: Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der NRP, der AggloPol und der P-LRB). Diese Frage der

Wirkung auf der Ebene der Projekte wurde nicht angegangen. Eine Möglichkeit besteht darin, die Wirkungen bei der Bearbeitung und den Vorstellungen von Projekten zu hinterfragen; diese Aussagen können aber nicht verallgemeinert werden (Best-practice resp. Vorzeige-Projekte). Verschiedene Projektdatenbanken mit Kontakt-Daten stehen zur Verfügung, und eine Umfrage bei der Trägerschaft und Initiatoren könnte den Bekanntheitsgrad und die Wirkungen von regiosuisse attestieren. Eine weitere (indirekte) Möglichkeit wäre es, zu ergründen, ob regiosuisse zur Bildung von Initiativen mit ähnlichen Zielen beiträgt (zum Bespiel RIS, Netzwerk der Netzwerke).

IV. Wie hoch ist die Effektivität der Netzwerkstelle regiosuisse im Vergleich zu den gesetzten Zielen in der Leistungsvereinbarung und den Jahresvereinbarungen (Vergleich: Ergebnis – Planung L1-L8)?

Unter Effektivität ist das Mass der Zielerreichung zu verstehen, womit das Verhältnis vom Angestrebten zum Erreichten gemeint ist. Der dahinterliegende Aufwand spielt dabei keine Rolle. Daraus ergibt sich die Frage, ob für die Allgemeinheit oder den Kunden ein Nutzen entsteht.

Die Ergebnisse (Outcome) gemessen an der Zufriedenheit der Teilnehmenden und/oder der Anzahl Nutzer sind gut bis sehr gut. Die verschiedenen Produkte kommen im Allgemeinen gut bis sehr gut an. Dies mag durch gute Kenntnisse der Zielgruppen und/oder durch eine gute Vorabklärung der Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppen erklärt werden. Der erreichte Anteil an Nutzern im Vergleich zu den Nicht-Nutzern kann dabei nur schwer bewertet werden: alternative Umsetzungspfade könnten demnach mehr oder andere Nutzer erreichen.

Die für regiosuisse gestellten Ziele werden erreicht. Zu den wenigen Ausnahmen gehören aber zum Beispiel die Begleitung/Initiierung von Master-/Diplomarbeiten, der zweifelhafte Erfolg der Regional Labs und die teilweise fehlende Akzeptanz in der Westschweiz. In den Bereichen, wo die gesetzten Ziele nicht erreicht werden, geht meist ein Verzichtsentscheid voraus.

7.3.3 Effizienz

V. In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Nutzen zueinander in der Umsetzung der Leistungen für die NRP bzw. für die kohärente Raumentwicklung durch die Netzwerkstelle regiosuisse?

Wie schon die zwei vorherigen Evaluationen (HSG 2015, INFRAS 2011) betonten, ist es schwierig oder gar unmöglich, die Kosteneffizienz bzw. das erreichte Kosten-Nutzenverhältnis für die Gesamtheit der Leistungen von regiosuisse zu beurteilen. Effizienzsteigerungen könnten allenfalls durch den Vergleich von bestimmten wiederkehrenden Angeboten über die Zeit hinweg festgestellt werden, aber nur wenn beispielsweise die Anzahl der zu vergleichenden Veranstaltungen hinreichend ist, wobei das Verhältnis Kosten/Output oder Kosten/Outcome geeignete Indikatoren voraussetzt (Anzahl Nutzer oder Teilnehmer, Beurteilung), aber vor allem auf unterschiedliche Bedingungen hin kontrolliert werden sollte (Länge/Referenten, Themen, Änderungen in der Organisation und Entscheidungsfindung usw.). Die Vollkosten sollten prinzipiell auch den Beitrag der Auftraggeber und der beteiligten Bundesstellen einbeziehen. Ein Versuch zur Bestimmung der Effizienz, zumindest partiell, könnte eine Aufgabe der Schlussevaluation der Umsetzungsperiode 2016-2023 sein.

Formal konnten die Budgetvorgaben und -ziele eingehalten werden. Die Definition eines globalen Kostendachs, aus der Notwendigkeit, beim Bund die Ressourcen für regiosuisse zu sichern, garantiert nicht die Effizienz der Leistungserbringung. Die höchsten Kosten verursachen das L3 Wissensportal (22,6% im Durchschnitt) und L1 Führung und Betrieb der Netzwerkstelle (22,4%) gefolgt mit etwas Abstand von der Kommunikation (L2). Budgetmässig sind Kommunikation und Wissensportal als Querschnittfunktion und Herz der breiten Wissensvermittlung die weitaus teuersten Leistungsgebiete. Etwas kostspielig scheint die Führung und der Betrieb von regiosuisse. Einen relativ grossen Aufwand stellen sicherlich die Koordinationsaufgaben innerhalb des Leitungsteams, aber auch mit den Auftraggebern SECO und ARE und deren Partnern, dar.

Wie schon bei der Beantwortung der vorherigen Evaluationsfrage angedeutet, ist die Planung und Budgetierung ein iterativer Prozess zwischen den Auftraggebern und -nehmern. Naturgemäss ist das Budget (Jahresbudget) eine Schätzung der voraussichtlichen Kosten, wobei die Gesamtkosten über die vierjährige Periode (2016-2019) das festgelegte Kostendach nicht überschreiten können. Die Budgetierung birgt zahlreiche Unsicherheiten auf vielen Ebenen: bei der Durchführung oder nicht geplanten Aktivitäten, bei der Definition und Anpassung an veränderte Umstände, beim tatsächlichen Aufwand der Auftragsnehmer (in Stunden oder Sachkosten). Es ist schon vorgekommen, dass bei grossen Kostenüberschreitungen (Konkurs eines Zulieferers, Exkursion Lyon) die Mehrkosten vom Auftragnehmer übernommen wurden. Im Allgemeinen, trotz der bestehenden Unsicherheiten, geschieht die Budgetierung relativ zeitnah, um diese im Griff zu haben, und bei grossem Abweichen von der Planung (mit geschätztem Mehraufwand) wird (und sollte) der Aufraggeber konsultiert (werden). Bei der Durchsicht von Tabelle 2, die die effektiven Kosten mit dem Budget der entsprechenden Jahresvereinbarung vergleicht, wird das Budget praktisch immer unterschritten, im Durchschnitt um 10 Prozent. Es wird wohl mehr vorgenommen und geplant als verwirklicht wird, oder die Budgets werden so erstellt, dass tendenziell genug finanzieller Spielraum vorgesehen wird, um allfällige Mehrkosten abfedern zu können. So gesehen ist der Grad der Budgetreue zwar wichtig (auch um am Ende das Kostendach nicht zu überschreiten), aber er ist kein Indikator der (Kosten-) Effizienz.

Tabelle 5: Budgettreue

	L1 Führung und Betrieb	L2 Kommunikation	L3 Wissensportal	L4 Monitorung Regionalentwicklung	L5 formationregiosuisse	L6 Forschungsnetz Regionalentwicklung	L7 Plattformen für den Wissensaustausch der Umsetzer	L8 Agglomerationspolitik, Politik für die ländlichen Räume und Bergebiete	L9 Übrige Leistungen	Alle Leistungen L1 - I9
Budget in CHF in 2016	666'360	520'020	582'444	95'580	191'770	128'563	222'782	306'180	1'080	2'714'779
Abweichungen in %	*-14,9*	*-28,2*	*7,3*	*-29,9*	*16,1*	*-4,8*	*-2,1*	*-38,1*	*161,0*	*-12,1*
Budget in CHF in 2017	489'780	373'745	445'122	168'588	232'551	117'871	352'210	302'519	12'420	2'494'806
Abweichungen in %	*-5,4*	*-14,9*	*-4,3*	*-16,4*	*-17,1*	*-26,3*	*0,5*	*-10,4*	*-13,5*	*-9,3*

Quelle: Jahresvereinbarungen, eigene Berechnungen

Es ist direkt nicht möglich, die Kosteneffizienz von regiosuisse zu bestimmen. Es gibt keine Vergleichsmöglichkeiten mit vergleichbaren Programmen, und bei alternativer Organisation müssten die Kosten geschätzt und simuliert werden. Dabei wird es aber nicht möglich sein, die Qualität zu messen und zu berücksichtigen und die Vorteile der jetzigen Netzwerkorganisation des Wissensmanagements zu erhalten.

VI. Wie wird die Zweckmässigkeit der etablierten Gouvernanzstruktur beurteilt? Kann die Zusammenarbeit optimiert werden?

Die Vergabe an externe Auftragnehmer ist eine zweckmässige Lösung für die operationelle Umsetzung des Wissensmanagements. Sie garantiert gegenüber Aussen eine relative Neutralität gegenüber der zentralen Rolle des SECO im NRP System und eine Nähe zu den Umsetzungsproblemen und dem Erfahrungswissen auf dem Terrain. Aufgrund der Netzwerkorganisation sind die Teammitglieder nicht zu hundert Prozent für regiosuisse tätig. Die wahrscheinlich etwas aufwändige Organisation des Anbieters Planval als Generalunternehmen, das die Arbeiten der Partner Ecoplan, Sofies, Seecon und weitere koordinieren muss, hat den Vorteil der Flexibilität und der Förderung der Kompetenzen (Arbeitsteilung, Spezialisierung) innerhalb des Leitungsteams und deren Unternehmen. Diese Organisationsform birgt aber die Gefahr von Interessenskonflikten aufgrund der dank des regiosuisse-Auftrags erworbenen Wissensvorsprünge. Die gemeinsam in der letzten Umsetzungsperiode entwickelte Corporate

Governance Grundsätze sichern in dieser Hinsicht Transparenz, Glaubwürdigkeit und fairen Wettbewerb.

Die Evaluation von 2014 weist auf die Größe der Netzwerkorganisation als begrenzender Faktor hin. Mit zunehmender Grösse steigen die Koordinationskosten und die Transparenz. Das Leitungsteam des Auftragnehmers Planval hat sich von fünf auf sechs Mitglieder erhöht, und auf der Seite des Auftraggebers wurde mit der Einbindung der neuen Verantwortlichen (Olivia Grimm, Bundesamt für Raumentwicklung, ARE, Sabine Kollbrunner, Stv. Leiterin Wissenssystem Neue Regionalpolitik, WBF, Staatssekretariat für Wirtschaft) das Leitungsteam auch verstärkt. Die Koordinationsbemühungen für das Leitungsteam mit den zuständigen Personen und Stellen vom Bund (SECO, ARE, BLW, BAFU) nahmen entsprechend zu.

Das Wissensmanagement wurde inhaltlich mit dem neuen Leistungsgebiet L8 aber auch mit der steigenden Anzahl der Ansprechpartner (beim Bund) erheblich erweitert. Dies gilt auch für den Auftragnehmer, der für das Aufdatieren des Portals und die inhaltlichen Vorbereitungen der Veranstaltungen im Zusammenhang mit dem neuen Leistungsgebiet L8 mit einer viel höheren Anzahl von Ansprechpartnern konfrontiert ist. Eine gezielte Koordination der Ansprechpartner des Bundes, sowohl im Leitungsteam SECO/ARE als auch mit den Bundesstellen, die sich mit dem Thema kohärente Raumentwicklung auseinandersetzen, könnte die Planung und Umsetzung der Leistungen sichtlich erleichtern und bereichern.

B - Evaluationsfragen für das institutionelle Lernen

VII. Wo können hinsichtlich der Netzwerkstelle regiosuisse Probleme und Herausforderungen identifiziert werden? Liegen die Ursachen für die Probleme und Herausforderungen auf Konzept-, Vollzugs- oder Wirkungsebene?

Die vorhergehende Evaluation von 2014 geht von einer zunehmenden Heterogenität der Bedürfnisse der NRP-Umsetzungsakteure aus. Mit der neuen Leistungsgruppe L8 der kohärenten Raumentwicklung hat sich die Heterogenität des Zielpublikums und der Stakeholder erhöht. Wirkungen werden auch bei den neuen Zielgruppen der kohärenten Raumentwicklung (Agglomeration, ländliche Räume) angestrebt. Das Wissensmanagement tangiert so andere Bereiche als die Entstehung von Wertschöpfung und Innovation – Stichwort RIS – und fördert eine ganzheitliche Sicht der Raumentwicklung.

Es gibt keine Hinweise, warum die Konzeption des Netzwerkes regiosuisse mit den Herausforderungen, die die neue Leistungsgruppe L8 mit sich bringt, unvereinbar wäre. Aber wie erwähnt stellt die jetzige Grösse des Leitungsteams gewisse Grenzen, denen man mit einer verstärkten Koordination, vor allem mit den Ansprechpartnern beim Bund (BLW, BAFU, ARE etc.), begegnen sollte. Die operative Leitung könnten mit einem Budget, das sich auf zwei Jahre erstreckt, an Flexibilität bei der Planung und beim Reporting gewinnen und schlanker werden. In dieselbe Richtung würde ein Zusammenlegen von noch zu bestimmenden Leistungsgruppen gehen (L1 Führung und Betrieb mit L9 Übrige Leistungen, das nicht benutzt wird; L6 Forschungsnetz Regionalentwicklung mit L7 Plattformen im Sinne eines Wissensaustausches zwischen Forschung und Praxis). Bei der Wahl der Massnahmen würden diejenigen privilegiert, die sich an eine grössere Gruppe mit breiteren Themen wenden (Stichwort Service Public).

Die Wirkungskette Input-Output-Outcome wird konsequent verfolgt und überprüft; es fehlen aber auf der Impact-Ebene Informationen über die effektiven Auswirkungen des Wissensmanagements auf das Zustandekommen von (NRP-) Projekten und deren regionale Auswirkungen. Die Projektdatenbank oder die Präsentation von Best-Practices respektive guten Projekten sind wichtige Elemente der Wissensvermittlung, genügen aber nicht den Ansprüchen auf der Impact-Ebene des Wirkungsmodells. Wenig bis sehr wenig ist über den Impact von regiosuisse auf Projektebene bekannt. Es wird vorausgesetzt, dass das zusätzliche, von regiosuisse vermittelte Wissen, auch bei den Projektvorhaben ankommt.

VIII. Welche Möglichkeiten zur Optimierung von regiosuisse bestehen (inhaltlich, strukturell, weitere)?

Es besteht die Gefahr, dass mit steigender Heterogenität der Zielgruppen und dem mit Hilfe von regiosuisse erhöhten Wissensstand, die Produkte immer differenzierter gestaltet (und teurer) werden, um eine signifikante Anzahl von Teilnehmern und Nutzer (noch) anzusprechen. Mittelfristig wird sich die Frage der Neuorientierung auf eine Grundversorgung mit Wissen und Information (Portal, Social Media, Regionenmonitoring) stellen, kombiniert mit einer stark themenbezogenen Vernetzungsaktivität (WiGe zu «Zukunftsthemen», regionsspezifische Themen in regionalen WiGe/ Regionalforen etc.), die auf längere Frist ausgelegt werden sollten (Stichwort: Service Public). Dabei ist generell, bei möglichen abnehmenden Grenznutzen einzelner Leistungen, abzuklären, inwieweit ein regionaler Mehrwert (noch) besteht. Die konsequent durchgeführte Digitalisierung könnte aber dabei helfen, die Zielgruppen und vor allem Nichtnutzer effizienter zu erreichen.

IX. Soll L8 auch 2020-2023 Teil des regiosuisse-Leistungsauftrags sein?

Gemäss der Leistungsvereinbarung sollten die Angebote und Produkte von regiosuisse eine umfassende und kohärente Wissensvermittlung der Agglomerationspolitik des Bundes (AggloPol) und der Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) sicherstellen. Die Ausrichtung 2 der NRP befasst sich, als flankierende Massnahme zur wirtschaftlichen Entwicklung der Regionen, mit der Stärkung der Kooperation sowie der Nutzung von Synergien zwischen der Regionalentwicklung und den anderen raumrelevanten Politiken des Bundes.

Die Einführung des neuen Leistungsbereichs Kohärente Raumentwicklung ist eine logische Folge der zunehmenden Bedeutung und Wahrnehmung der raumrelevanten Sektoralpolitiken in den Regionen und auf nationaler Ebene. Die Aufnahme des Leistungsgegenstands L8 Kohärente Raumentwicklung bewirkt von der Thematik her eine inhaltliche Ausweitung der Wissensaufbereitung und -vermittlung durch regiosuisse. Das Interesse an regiosuisse durch die für die entsprechenden Sektoralpolitiken verantwortlichen Bundesämter ist gegeben, und eine Zusammenarbeit mit den Bundesämtern und deren Netzwerken wurde von regiosuisse erfolgreich initiiert. Solange Doppelspurigkeiten vermieden werden – das scheint bei den ersten Angeboten von regiosuisse auch der Fall zu sein – und die Angebote sich am Prinzip des Service Public orientieren, ist das Leistungsgebiet L8 für das NRP-Wissensmanagement eine Bereicherung für alle betroffenen Akteure. Eine Weiterführung in der folgenden Umsetzungsperiode ist angebracht.

X. Wie wird die Zusammenarbeit im Rahmen von L8 beurteilt? Welche Optimierungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit zwischen ARE, SECO und regiosuisse gibt es?

Die Einführung des neuen Leistungsgebietes L8 Agglomerationspolitik und Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (kohärente Raumentwicklung) ist eine logische Folge der zunehmenden Bedeutung und Wahrnehmung der raumrelevanten Sektoralpolitiken in den Regionen. Schon die Ausrichtung 2 der NRP befasst sich, als flankierende Massnahme, mit der Stärkung der Kooperation sowie der Nutzung von Synergien zwischen der Regionalpolitik und den anderen raumrelevanten Politiken des Bundes.

L8 ist eine grosse Erweiterung des Aktionsfeldes von regiosuisse. Dank der langjährigen Erfahrung im NRP Wissensmanagement ist regiosuisse attraktiv für andere Inhalte. regiosuisse kann auf das Wissen der bestehenden sektoralen Netzwerke AGRIDEA (Landwirtschaft und ländlicher Raum, BLW) und Schweizer Pärke (BAFU), das Landwirtschaftliche Innovations- und Wissenssystems (LIWIS), das Bundesnetzwerk über die kohärente Raumentwicklung und Espace suisse, das auf dem Gebiet der Raumplanung und der Umwelt aktiv ist, zugreifen. Die Zusammenarbeit mit einigen der genannten Netzwerke ist gut angelaufen und stösst auf Interesse.

Trotz der Herausforderungen, die das Leistungsgebiet L8 an das Wissensmanagement regiosuisse stellt (komplexere Leitung seitens SECO/ARE, erhebliche Erweiterung der Zielgruppen, Bedarf an neuen Produkten und interdisziplinären Ansätzen), wäre die Fortführung grundsätzlich zu begrüssen. Damit würde die Wissenserarbeitung, -vermittlung und -vernetzung, die Erfahrungen und Probleme der Regionalpolitik auf dem Terrain, ganzheitlich und umfassend, in den zahlreichen Facetten der Regional- und Raumentwicklung, gewährleistet.

Sollte das Wissensmanagement im Bereich L8 durch regiosuisse intensiver verfolgt werden, müsste man über eine gewisse Re-orientierung von regiosuisse (Finanzierung, Steuerung, Arbeitsteilung, Definition der Ziele, etc.) nachdenken.

8 Schlussfolgerungen

Das Umfeld der Regionalpolitik ändert sich stetig. Man beobachtet v.a. zwei Megatrends, die Chancen aber auch Risiken für das wirtschaftliche Wachstum und die Regionalentwicklung in sich bergen. Das Wissensmanagement muss sich auch darauf einstellen.

- Innovative Produkte und Produktionsprozesse sind heute Wachstumstreiber und unabdingbar für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit. Dementsprechend werden Innovationen in den Unternehmen mit öffentlichen Mitteln gefördert, auf kantonaler und nationaler Ebene, wie durch die nationale Agentur Innosuisse, oder in der Forschung. Im Mehrjahresprogramm 2016-2023 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) ist bis zu einem Drittel der A-fonds-perdu-Bundesmittel für die Unterstützung von Regionalen Innovationssystemen (RIS) vorgesehen. Die RIS beziehen sich auf funktionale – in der Regel überkantonale und teilweise Landesgrenzen überschreitende Wirtschaftsräume, in denen die für Innovationsprozesse wesentlichen Akteure (Unternehmen, Bildungs-/Forschungseinrichtungen und öffentliche Hand) in Netzwerken zusammenarbeiten. Die Koordination der RIS wird durch kantons- und zum Teil grenzüberschreitende Trägerschaften wahrgenommen und scheint parallel zur Förderung der klassischen NRP-Projekte zu agieren. Damit hat sich aus dem RIS-Netzwerk eine selbstständig organisierte RIS-Community gebildet, die eigene Interessen entwickelt.
- Das Aufkommen neuer, technologischer Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie und deren Nutzung in der Wirtschaft, ermöglichen Innovationen in der Produktion, bei den Produkten und bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Die Digitalisierung hat natürlich Auswirkungen auf die regionale Wirtschaft, je nach den in den Regionen vertretenen Wirtschaftszweigen und der Infrastruktur. Die rapide Entwicklung der Kommunikations- und Informationstechnologie hat auch Auswirkungen auf die Generierung, die Vermittlung und das Vernetzen von Wissen. Unter diesen Umständen müssten die Leistungen (Produkte, Veranstaltungen, Kommunikation) von regiosuisse den veränderten technischen Möglichkeiten angepasst werden.

Die Netzwerkstelle regiosuisse existiert jetzt schon seit 2008 und befindet sich im vorletzten Jahr der dritten Programmperiode 2016-2019 beziehungsweise in der ersten Hälfte der Leistungsvereinbarung 2016-2023. regiosuisse hat sich als eine zentrale Drehscheibe zwischen den Akteuren im NRP-Umsetzungsprozess etabliert. Im Wesentlichen hat sich seit der letzten Evaluation von 2014 in der Konzeption und in der Umsetzung des regionalen Wissensmanagements nichts Fundamentales geändert.

Die vorliegenden Ergebnisse der Evaluation zeigen keine drastischen Handlungsnotwendigkeiten, die zu schwerwiegenden Veränderungen führen. Auch in der aktuellen Umsetzungsperiode ist das Gesamturteil sehr positiv. Das schon früher festgestellte hohe Qualitätsniveau der Leistungen von regiosuisse wurde beibehalten und zum Teil noch erhöht, vor allen durch eine konsequente Selbstevaluation und die Wirkungsorientierung der Leistungen.

Man stellt aber auch eine abnehmende Zufriedenheit in der letzten Umfrage des SECO bei den Kantonen im Vergleich zu vor zwei Jahren fest: Es sind hauptsächlich die erfahrenen Nutzer die kritisch sind.

Es ist aber gut möglich, dass die aktuelle Berücksichtigung der Herausforderungen der Regionalpolitik und dessen Wissensmanagement, nämlich die Integration der sektoralen Politiken und die Digitalisierung, die Angebote von regiosuisse interessanter machen. Eine zukünftige erneute Befragung könnte dies entweder bestätigen oder nicht.

Die wichtigsten Empfehlungen betreffen die Überarbeitung des Wirkungsmodells, in Anbetracht der auch empfohlenen Weiterführung des Leistungsgebiets L8 Kohärente Raumentwicklung, die Orientierung der Produktpalette an einer Grundversorgung im Sinne eines Service Public (Angebot an Leistungen von hoher Qualität zu einheitlichen Bedingungen für eine Mehrheit des Zielpublikums) und die konsequente Weiterführung der Digitalisierung der Dokumente und Prozesse, aber auch die Einführung von digitalen Methoden bei Veranstaltungen, die dabei dynamischer und interaktiver werden.

9 Lessons learned

Diese Zwischenevaluation ist Teil einer Reihe von Evaluationen, die das SECO seit der Einführung von regiosuisse im Jahr 2008 in Auftrag gegeben hat. Es geht dabei die Entwicklungen und den jeweiligen aktuellen Umsetzungsstand zu erfassen und zu bewerten, wobei die institutionellen und regionalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sich natürlich ändern, und regiosuisse sich anpassen muss. Optimierungsmöglichkeiten gibt es in allen Umsetzungsperioden. Wichtig ist, dass regiosuisse sich an die veränderten Gegebenheiten anpasst. Die Durchsicht der verschiedenen Evaluationen bestätigt die Flexibilität der Konzeption von regiosuisse, dank der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer und dem wirkungsorientierten Arbeiten. Für diese Periode, 2016-2018, sind die wichtigsten Empfehlungen im folgenden Kapital enthalten.

10 Empfehlungen

Die detaillierten Empfehlungen finden sich im entsprechenden Abschnitt der Ergebnisse, zusammengefasst in mit einem Pfeil gekennzeichnetem Paragraphen, gegliedert nach den Leistungsgebieten (Abschnitt 7.1) und den identifizierten Problemfeldern (Abschnitt 7.2). Das Evaluationsteam zieht die folgenden Empfehlungen grundsätzlicher Art für eine Anpassung des Wissensmanagements regiosuisse auf verschiedenen Ebenen (Konzeption, Umsetzung) für die nächste vierjährige Umsetzungsperiode 2020-2023. Diese basieren grösstenteils auf den detaillierten Ergebnissen der Analyse der Leistungen und Leitungsgebiete.

Führung und Konzeption

→ Etwas kostspielig scheint die Führung und der Betrieb von regiosuisse, mit fast einem Viertel des Gesamtbudgets, zu sein. Einen relativ grossen Aufwand stellen sicherlich die Koordinationsaufgaben innerhalb des Leitungsteams, aber auch mit den Auftraggebern SECO und ARE und deren Partnern, dar. Gewisse administrative Erleichterungen und Ersparnisse im Reporting könnten beim Übergang zu einem Zweijahresrhythmus bei Budgetierung und Ausführung der Vereinbarungen erreicht werden, mit rollender Planung und Ausführung.

→ Bei L6 Forschungsnetz Regionalentwicklung stellt sich die Frage, ob dieses Leistungsgebiet in seiner aktuellen Form beizubehalten ist. Der Erfolg bei den Regional Labs und der Begleitung von Masterarbeiten an den Universitäten ist bislang begrenzt. Das erfolgreiche Wissenschaftsforum könnte unter einem anderen Leistungsgebiet weitergeführt werden (eventuell L7 Plattformen für den Wissensaustausch der Umsetzer).

→ Die Akzeptanz des Wissensmanagements regiosuisse in der Romandie, vor allem auf kantonaler und überregionaler Ebene, ist weiterhin ambivalent, trotz der Erweiterung des Leitungsteams, regional differenzierter Angebote und einer stärkeren Präsenz in den Westschweizer Kantonen. Eine «endgültige» Abklärung der relativen Unzufriedenheit der Romandie ist schwierig. Die Beibehaltung des Westschweizer «Vertreter» im Leitungsteam mit seiner Position als Vermittler ist sinnvoll.

Er kann über persönliche und vertrauliche Gespräche helfen eventuelle Vorbehalte abzubauen. Auf spezifische Produkte und Veranstaltungen, die eine regionale Zielgruppe erreichen will, sollte verzichtet werden.

Anpassung des Wirkungsmodells

→ Das Wirkungsmodell von regiosuisse sollte grundsätzlich überarbeitet und ergänzt werden, mit zum Beispiel der Einführung von quantitativen Indikatoren beim Input, Output und Outcome.

→ Die schwierige Frage der Endwirkung von regiosuisse («Impact» im Wirkungsmodell) als effektiven Beitrag zur Umsetzung der NRP auf der Ebene der Projekte wurde nur beschränkt angegangen. Eine verstärkte Einbindung der (potenziellen) Projektträger könnte für das Erkennen des Wissensbedarfs zur Projektverwirklichung nützlich sein. Eine Möglichkeit wäre, den projektnahen Zielgruppen mehr Mitsprache zu gewähren, z.B. bei der Definition der Angebote und Themen, im Zusammenhang mit der Entwicklung von Regionalprojekten.

→ Zudem ist das Wirkungsmodell für den Bereich der kohärenten Raumentwicklung anzupassen (soweit dies bei der komplexeren Materie möglich ist). Mit der L8-Thematik sind die Streuung des Zielpublikums und die Anzahl der potentiellen Ansprechpartner und Stakeholder erheblich erweitert worden. Eine entsprechende konkrete Bedarfsklärung mit allen Beteiligten, um das Wirkungsmodell hierfür zu spezialisieren, kann zugleich die Ausrichtung und Fokussierung der Angebote unterstützen.

Regiosuisse als Service Public

→ Bezogen auf die Produktpalette könnte sich regiosuisse an einer Grundversorgung von Informationen und Wissen orientieren (im Sinne des Service Public, d.h., ein Angebot an Leistungen von hoher Qualität zu einheitlichen Bedingungen für eine Mehrheit des Zielpublikums). Der Fokus liegt dann klar auf einer Informationsaufbereitung und -vermittlung, um grössere Zielgruppen zu erreichen, unter Ausschöpfung der digitalen Möglichkeiten. Es wäre auch notwendig, eine Differenzierung zwischen einem Grundangebot mit allgemeinen Themen und regionenspezifische Vertiefungen zu machen. Das Angebot könnte sich auf folgende Angebote beschränken: dynamischerer Webauftritt (Informationsportal über die Regionalentwicklung und interaktive Plattformen und Austauschmöglichkeiten), inklusive allgemeiner Informationsprodukte in gedruckter oder digitaler Form (RegioS, Newsletter etc.), Social-Media-Strategie zur Vernetzung, Grundkurse für Einsteiger und interessierte Personen, wiederkehrende spezifische Bearbeitungsformate (interdisziplinär) zu aktuellen und relevanten Themen (Konferenzen, Tagungen), sowie das Regionenmonitoring.

Digitalisierung

→ Die Digitalisierung erlaubt zum einen die Agilität und Effizienz einer Organisation zu stärken, aber auch zum Beispiel den Effekt einer Veranstaltung im Vorfeld (Bestimmung des Bedarfs, Organisation), während einer Veranstaltung (z.B. direkte Reaktion der Teilnehmer), und hinterher (Umfrage, Rückmeldungen, Fortführung) zu optimieren.

→ Die Digitalisierung muss konsequent verfolgt und verwirklicht werden. Die digitalen Möglichkeiten müssen regelmässig revidiert und sinnvolle Angebote geprüft werden; um die herkömmlichen Ansätze zu ersetzen, nicht zusätzlich, auch unter konsequenter Beiziehung externer Experten und Dienstleister. Ein proaktiverer Einsatz der neuen Technologien würde auch den Akteuren aufzeigen, was es gibt und was möglich wäre, und so den Netzwerkeffekt erhöhen.

Integration und Weiterführung von L8 Kohärente Raumentwicklung

→ L8 ist eine wichtige und treffende Erweiterung des Aktionsfeldes von regiosuisse (Themen, Ansprechpartner, Akteure, interdisziplinäre Herangehensweise). Sollte das Wissensmanagement im Bereich L8 durch regiosuisse weiterverfolgt werden, was empfohlen wird, aber vielleicht intensiver

in Richtung Regionalentwicklung in funktionalen Räumen, sollte man über eine gewisse Neuausrichtung des Wissensmanagements nachdenken (Finanzierung, Steuerung, Arbeitsteilung, Definition der Ziele etc.). Falls ja, dann wäre eine andere Aufstellung notwendig. Bestimmte Produkte und Angebote stossen ansonsten aufgrund der Akteur- und Themenvielfalt schnell an Grenzen.

→ Es wäre nützlich, die existierenden Netzwerke und Wissenssysteme in ihrer heutigen Konstellation und Ausrichtung zu erfassen und zu analysieren – da regiosuisse angehalten wird, eine immer breitere Thematik zu bearbeiten und ein vielfältigeres Zielpublikum zu erreichen. Eine enge Kooperation der existierenden Netzwerke im Wissensmanagement ist grundsätzlich wichtig, um die verschiedenen Aspekte der Regionalentwicklung darzustellen, ihre Kohärenz zu stärken und die Interdisziplinarität zu fördern.

→ Als Grundlage für den Entscheid über die zukünftige Orientierung von regiosuisse wird angeregt, eine grössere Umfrage im Jahr 2019, noch vor der kommenden Förderperiode, durchzuführen. Adressaten der Umfrage würden alle bisherigen Zielgruppen und -personen sein, sowie die aktuell und potenziell an L8-Themen interessierten Gruppen und Personen.

11 Referenzen

BAFU, BAFU-Strategie ländlicher Raum, BAFU, Bern, Dezember 2015

Baumgartner, D., Menzel S. und Lanz, S.; Entwicklung des ländlichen Raums: Welche Rolle hat die Agrarpolitik?, Agrarforschung Schweiz 8 (9), 2017, S. 368-371.

BSS, Volkswirtschaftliche Beratung AG, Standortbestimmung und Überprüfung des Konzepts des RIS 2018, Basel 2018

Bundesrat, Agglomerationspolitik des Bundes 2016+, Für eine kohärente Raumentwicklung Schweiz, Bern, Bericht vom 18. Februar 2015

Bundesrat, Strategie „Digitale Schweiz“, vom 5. September 2018.

Bundesrat, Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Bergebiete, Bericht in Erfüllung der Motion 11.3927 vom 29. September 2011. Für eine kohärenten Raumentwicklung Schweiz, Bern, 18. Februar 2015.

IMP-HSG, Eco’Diagnostic: Evaluation der Netzwerkstelle der Regionalentwicklung regiosuisse 2014, St. Gallen/Genf, 2014

IMP-HSG, Infras, Eco’Diagnostic: Evaluation der Netzwerkstelle der Regionalentwicklung regiosuisse, St. Gallen/Zürich/Genf, 2011

Infras, Digitalisierung und neue Regionalpolitik (NRP), Zürich, März 2018.

Langenegger, M., Wirtschaft wächst dank Digitalisierung, Die Volkswirtschaft, Oktober 2015.

KEK/CDC, Nouvelle politique régionale. Gestion du savoir par regiosuisse, évaluation intermédiaire, Bienne, 2010

Planval, Das BAFU im ländlichen Raum: Analyse der Akteure und deren Bedürfnisse bezüglich Kommunikation und Bildung. Im Auftrag des Bundesamts für Umwelt BAFU, Schlussbericht, 31. Juli 2017.

SECO, Digitalisierung in der Standortförderung des Bundes, Auslegeordnung und zukünftige Handlungsansätze, Konzeptpapier im Rahmen der Dachstrategie „Standortförderung 2020+“, Bern, 21. November 2017.

12 Anhänge

12.1 Befragte Personen

Tabelle A1: Befragte Personen

28.08	Adrian Riser, Leiter Wissensystem NRP (regiosuisse)	SECO
07.09	Sebastian Bellwald, Geschäftsleitung (Umsetzung L1-L9)	regiosuisse
12.09	Ueli Seewer, Vizedirektor Direktionsbereich 2 (Mobilität, Raum und Infrastruktur) Olivia Grimm*, Strategische Leitung Agglomerationspolitik (AggloPol) und Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB), Schnittstelle zum ARE, (Steuerung L8)	ARE
21.09	Sabine Kollbrunner, Stv Leiterin Wissenssystem NRP (verantwortlich für Steuerung L8)	SECO
05.10	Stefan Suter, Leistungsteammitglied, Leiter (L4 Regionenmonitoring“, Themenbereich «L8 Kohärente Raumentwicklung KoRE)»	regiosuisse
25.10	Daniel Arn, BAFU, stv. Sektionschef (Landschaftsstrategie, Politik Ländlicher Raum)	BAFU
11.10	Benoît Charrière, Sofies (L7 Wissensaustausch, inkl. Romandie)	regiosuisse
17.10	Daniel Baumgartner, Stellvertreter Sektionschef (Fachbereich Agrarökonomie, Raum und Strukturen)	BLW
13.11	Retraite Anwesende des Leitungsteams	SECO/ARE regiosuisse

12.2 Evaluationsmethodik

Tabelle A2 zeigt für jede Leistungsgruppe, die individuell und gesamthaft zu evaluieren ist, die im Pflichtenheft gestellten Evaluationsfragen entlang den Kriterien Relevanz, Zielerreichung, Wirkung und Effizienz, sowie die für die Evaluation wichtigsten Informationsquellen, die benutzt wurden. Das Leistungsgebiet L8 kohärente Raumentwicklung und die Evaluationsfragen zur Lernwirkung innerhalb regiosuisse und gegenüber den Zielgruppen wird besonders und vertieft analysiert.

Tabelle A2: Evaluationsmatrix

Evaluationsgegenstand (Leistungsgruppen 2016)	Evaluationsfragen Beurteilung der Konzeption, des bisherigen Vollzugs der Netzwerkstelle, ihres Outputs sowie allfälliger Wirkungen der Leistungsgruppen entlang den Kriterien Relevanz, Zielerreichung, Wirkung und Effizienz	Hauptsächliche Informationsquelle
Leistungsgruppen L1 – L9	<u>Relevanz</u> I. Entsprechen die Netzwerkstelle regiosuisse und ihre Leistungen den Bedürfnissen und Prioritäten der Hauptzielgruppen (Kantone und Regionen)? II. Sind *Konzeption und Leistungen* (L1-L9) der Netzwerkstelle regiosuisse in sich und hinsichtlich der *Zielsetzungen der NRP*, der *kohärenten Raumentwicklung*, sowie weiterer Instrumente und Massnahmen des Bundes kohärent und entspricht sie der dritten Ausrichtung der NRP?	I. Zielgruppenbefragungsergebnisse (regiosuisse 12/2017 bzw. SECO 9/2016 und 7/2018) + je nach Ergebnissen. Interviews von ausgewählten Vertretern der Hauptzielgruppen (mit SECO zu bestimmen). II. Überprüfung mit Hilfe der internen Dokumentation: Leistungsvereinbarung 2016-2023, Jahresvereinbarungen 2016, 2017 und 2018, Reportingberichte 2016, 2017, Quartalsreporte 2018/1, 2018/2 und 2018/3 + Interviews Leitungsteam und SECO/ARE (inkl. BLW + BAFU für L8).
L1 Führung und Betrieb der Netzwerkstelle	<u>Effizienz</u>	VI. Vergleich vor 2016 – nach 2016: Führungswechsel im SECO + Fragen

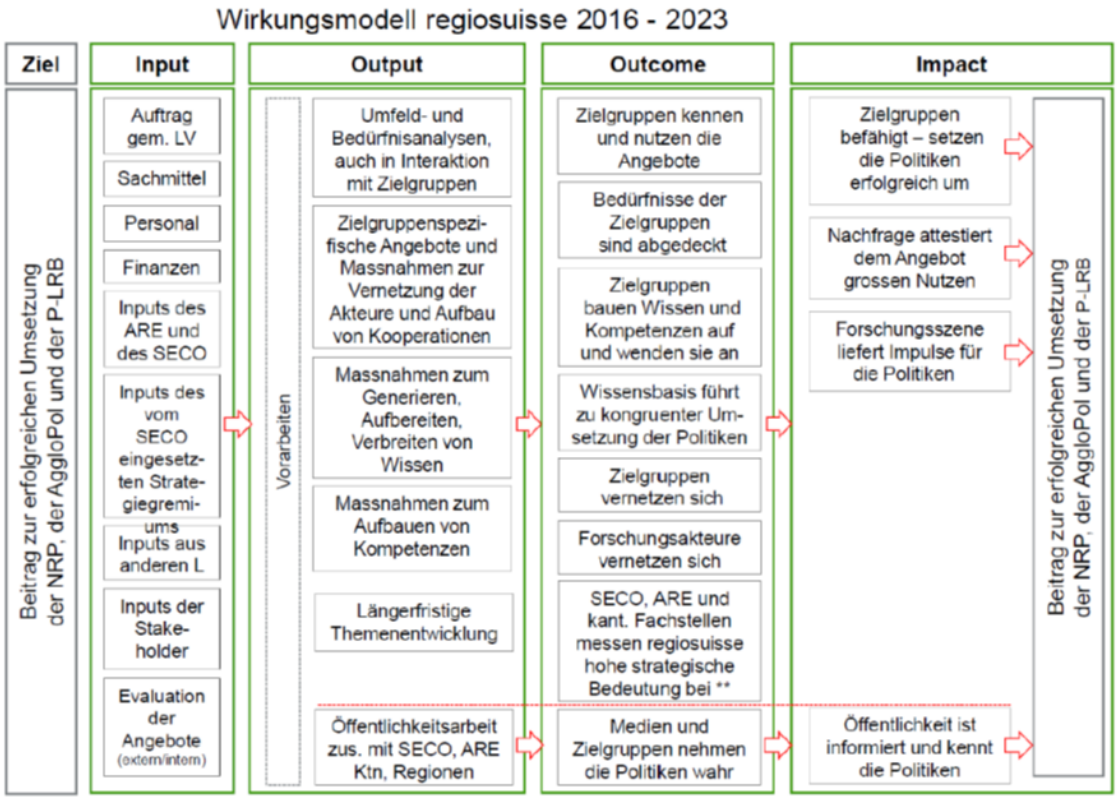
	VI. Wie wird die Zweckmässigkeit der etablierten Gouvernanzstruktur beurteilt? Kann die Zusammenarbeit optimiert werden?	zur Grösse des Leitungsteams, d.h. der interne Koordinationsaufwand, und zur Einbindung von zwei französisch- und italienischsprachige Leitungsmitgliedern.
L2 Kommunikation	<u>Zielerreichung/Wirkung</u> III. Welchen Beitrag leistet die Netzwerkstelle regiosuisse zur Erreichung der Ziele der NRP bzw. der kohärenten Raumentwicklung? Wo möglich sollen erste Wirkungen dokumentiert werden (bei den L1-L9). IV. Wie hoch ist die Effektivität der Netzwerkstelle regiosuisse im Vergleich zu den gesetzten Zielen in der Leistungsvereinbarung und den Jahresvereinbarungen (Vergleich: Ergebnis – Planung L1-L8)? <u>Effizienz</u> V. In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Nutzen zueinander in der Umsetzung der Leistungen für die NRP bzw. für die kohärente Raumentwicklung durch die Netzwerkstelle regiosuisse?	III. Überprüfung via Evaluationsberichte regiosuisse L1 bis L7 + L8 detailliert und separat, gemäss Wirkungsmodell. Interviews von ausgewählten Vertretern der Hauptzielgruppen (mit SECO zu bestimmen, keine allgemeine Umfrage). IV. Jahresvereinbarungen 2016, 2017 und 2018, Reporting 2016, 2017, Quartalsreporte 2018/1, 2018/2 und 2018/3. Interviews SECO + ARE V. Qualitative Einschätzung gemäss Reporting und Produktabrechnung Interview S. Bellwald und ev. Mitglieder des Leitungsteams regiosuisse zu den administrativen Abläufen und Planung (implizite Kosten-Nutzen, Abwägung der Opportunitätskosten der Leistungen, alternative Organisationsformen).
L3 Wissensportal		
L4 Monitoring Regionalentwicklung		
L5 Formation regiosuisse		
L6 Forschungsnetz Regionalentwicklung		
L7 Plattformen Wissensaustausch		
Neu L8 Agglomerationspolitik / Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (neu: Kohärente Raumentwicklung)	IX. Soll L8 auch 2020-2023 Teil des regiosuisse-Leistungsauftrags sein? X. Wie wird die Zusammenarbeit im Rahmen von L8 beurteilt? Welche Optimierungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit zwischen ARE, SECO und regiosuisse gibt es?	IX. Spezifische vertiefte Analyse der Informationsquellen + Fragen, Interviews ARE + SECO + regiosuisse
L9 Übrige Leistungen		
Wissensmanagement und Digitalisierung		
	VII. Wo können hinsichtlich der Netzwerkstelle regiosuisse Probleme und Herausforderungen identifiziert werden? Liegen die Ursachen für die Probleme und Herausforderungen auf Konzept-, Vollzugs- oder Wirkungsebene?	VII. Spezifische vertiefte Analyse der existierenden Informationsquellen über die Leistungen (siehe oben)
Retraite regiosuisse mit Auftraggeber SECO und ARE	VIII. Welche Möglichkeiten zur Optimierung von regiosuisse bestehen (inhaltlich, strukturell, weitere)?	Herausarbeitungen der Empfehlungen für Zwischenbericht und Retraite

Quelle: Pflichtenheft, Eco'Diagnostic

12.3 Wirkungsmodell regiosuisse

Das Wirkungsmodell ist eine vereinfachte Darstellung, wie und mit welchen Mitteln eine Politik oder eine Massnahme, evtl. in Etappen, auf die gesetzten Ziele einwirkt. Das Wirkungsmodell erleichtert eine systematische Erfassung und Überprüfung der Wirkungen der Politik oder Massnahme.

Tabelle A3: Wirkungsmodell regiosuisse



Quelle: SECO/ARE/regiosuisse (2016)

12.4 Pflichtenheft

Pflichtenheft

Externe Zwischenevaluation Netzwerkstelle
Regionalentwicklung regiosuisse 2016–2019

Version vom 10.07.2018

1. Hintergrund und Gegenstand der Evaluation

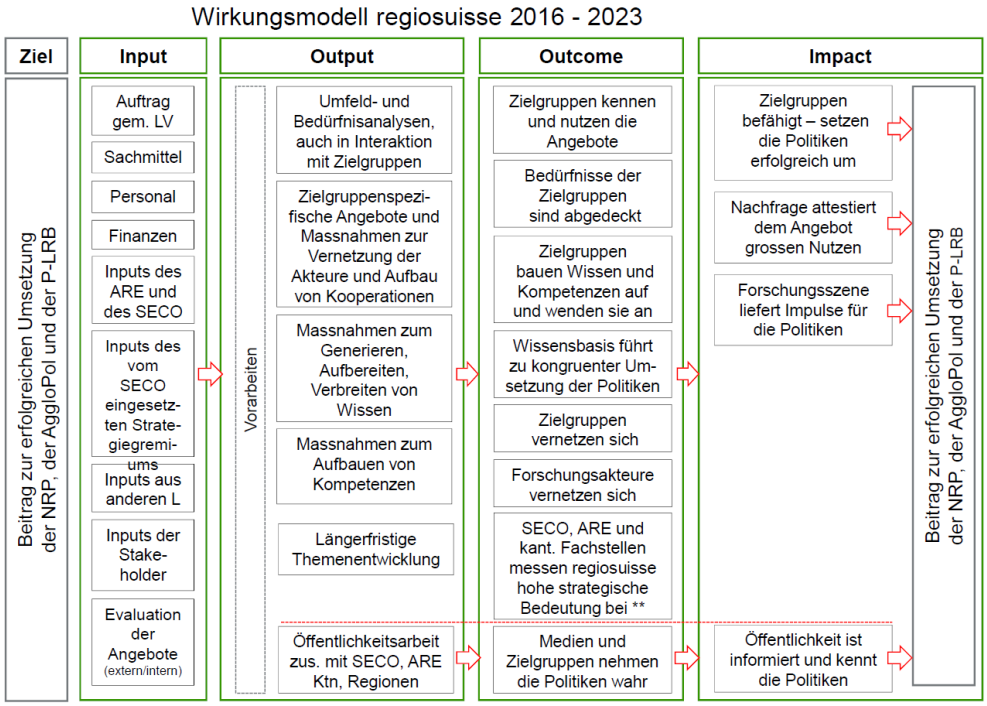
Die Netzwerkstelle regiosuisse unterstützt seit 2008 auf nationaler, kantonaler und regionaler Ebene die Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) mit einem umfassenden Wissensmanagement. regiosuisse ist damit wesentlicher Bestandteil des Wissenssystems der NRP. Seit 2016 nimmt sie zusätzlich unterstützende Aufgaben in der Umsetzung der kohärenten Raumentwicklung wahr.[4]

Ziel von regiosuisse ist es, ein Wissenssystem aufzubauen, das die in der Regionalentwicklung tätigen Personen in ihrer praktischen Arbeit unterstützt. Die entsprechenden regiosuisse-Angebote werden grundsätzlich vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) – und in Bezug auf die kohärente Raumentwicklung gemeinsam mit dem Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) – finanziert. regiosuisse sammelt und generiert praxisrelevantes Wissen, entwickelt es in Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteurinnen und Akteuren weiter und verbreitet dieses Praxiswissen in Form verschiedener Angebote über unterschiedliche Kanäle. regiosuisse fördert zudem die Vernetzung und Zusammenarbeit der Akteurinnen und Akteure und motiviert sie, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu teilen – ein wichtiger Faktor für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit in den Regionen.

Eine wichtige Rolle im Wissensmanagement von regiosuisse spielen die Personen, die an der Umsetzung der Politiken beteiligt sind oder sich anderweitig im Themenbereich Regional- und Raumentwicklung engagieren. Ihr Wissen, ihre Erfahrung und die von ihnen umgesetzten Initiativen, Programme und Projekte bilden den Grundstein dafür, dass regiosuisse praxisrelevantes Wissen generieren, aufbereiten, verbreiten und damit nutzbar machen kann.

Das untenstehende Wirkungsmodell stellt die angestrebten Wirkungsachsen dar:

Abbildung 1: Wirkungsmodell regiosuisse 2016–2023 gemäss Leistungsvereinbarung



[4] Für eine ausführliche Beschreibung der NRP und der kohärenten Raumentwicklung siehe Faktenblätter im Anhang 0 bzw. BBl 2015 2454f, Botschaft über die Standortförderung 2016-2019.

Die Netzwerkstelle regiosuisse ist Gegenstand dieser Zwischenevaluation. Die Evaluation wird von der Direktion für Standortförderung, Ressort Regional- und Raumordnungspolitik des SECO in Auftrag gegeben und geleitet. Der Bund ist gemäss Bundesgesetz über Regionalpolitik[5] verpflichtet, das Mehrjahresprogramm der NRP wissenschaftlich zu evaluieren (Art. 18). Die Evaluation der Netzwerkstelle regiosuisse ist Teil dieser Evaluationsarbeiten. Die zentralen Anspruchsgruppen sind die Auftraggeber der Netzwerkstelle (SECO und ARE), die Auftragnehmer (regiosuisse) und die Zielgruppen (Kantone, Regionen, Projektträger). Das Ergebnis der Evaluation richtet sich in erster Linie an Auftraggeber und Auftragnehmer.

Die Netzwerkstelle regiosuisse befindet sich in der Mitte der aktuellen dritten Programmperiode (2016–2019) bzw. in der ersten Hälfte der gültigen Leistungsvereinbarung 2016–2023. Es handelt sich dementsprechend um eine Zwischenevaluation. Der Untersuchungszeitraum ist 2016 bis Mitte 2018.

Die Erkenntnisse aus der Evaluation fliessen direkt in die operative Umsetzung und in die Jahresvereinbarung 2019[6] ein. Ausserdem bilden sie die Grundlage für den Entscheid, ob der Leistungsgegenstand 8 (L8, Agglomerationspolitik und Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete, neu: Kohärente Raumentwicklung)[7] in Zusammenarbeit mit dem ARE in der Programmperiode 2020–2023 weitergeführt werden soll.

2. Evaluationsauftrag

2.1. Ziele

Die Zwischenevaluation der Netzwerkstelle regiosuisse ist hauptsächlich auf institutionelles Lernen ausgelegt, umfasst aber auch Aspekte der Rechenschaftslegung. Sie verfolgt daher folgende Ziele:

A - Rechenschaft:

Die Entwicklungen und der aktuelle Stand der Umsetzung der Aufgaben der Netzwerkstelle im Rahmen des Mehrjahresprogramms 2016–2023 sind zu erfassen und zu bewerten.

Dies beinhaltet u.a. die externe Beurteilung der Konzeption, des bisherigen Vollzugs der Netzwerkstelle, ihres Outputs sowie allfälliger Wirkungen und soll entlang der Kriterien Relevanz, Zielerreichung, Wirkung und Effizienz aufgezeigt werden.[8]

B – Institutionelles Lernen (Schwerpunkt der Evaluation)

Die Evaluation soll Empfehlungen für die Weiterentwicklung und Optimierung von regiosuisse machen und Verbesserungspotenzial aufzeigen. Sie ist ausserdem Teil der Evaluationsarbeiten zum NRP-Mehrjahresprogramms 2016–2023.

Die Evaluation soll insbesondere eine Empfehlung abgeben, ob der Leistungsgegenstand 8 (kohärente Raumentwicklung) in Zusammenarbeit mit dem ARE fortgesetzt werden soll.

---

[5] Bundesgesetz über Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006 (SR 901.0)

6 Neben der Leistungsvereinbarung wird jeweils für jedes Jahr eine Vereinbarung zur Festlegung der zu erreichenden Jahresziele und der entsprechenden Arbeiten erstellt.

[7] Definition der Leistungsgegenstände siehe Anhang 0

[8] Fragen zur Nachhaltigkeit sind nicht Gegenstand dieser Evaluation.

2.2. Evaluationsfragen

2.2.1. Evaluationsfragen zur Rechenschaft

Relevanz*: Wird das Richtige getan?*

I. Entsprechen die Netzwerkstelle regiosuisse und ihre Leistungen den Bedürfnissen und Prioritäten der Hauptzielgruppen (Kantone und Regionen)?
II. Ist die Konzeption der Netzwerkstelle regiosuisse in sich und hinsichtlich der Zielsetzungen der NRP (L1-7), der kohärenten Raumentwicklung (L8) sowie weiterer Instrumente und Massnahmen des Bundes kohärent und entspricht sie der dritten Ausrichtung der NRP?

Zielerreichung und Wirkung*: Werden die Ziele erreicht?*

III. Welchen Beitrag leistet die Netzwerkstelle regiosuisse zur Erreichung der Ziele der NRP (L1-7) bzw. der kohärenten Raumentwicklung (L8)? Wo möglich sollen erste Wirkungen dokumentiert werden.
IV. Wie gross ist die Effektivität der Netzwerkstelle regiosuisse im Vergleich zu den gesetzten Zielen in der Leistungsvereinbarung und den Jahresvereinbarungen (Vergleich: Ergebnis – Planung)?

Effizienz*: Werden die Ziele wirtschaftlich erreicht?*

V. In welchem Verhältnis stehen Aufwand und Nutzen zueinander in der Umsetzung der Leistungen für die NRP (L1-L8) bzw. für die kohärente Raumentwicklung (L8) durch die Netzwerkstelle regiosuisse?
VI. Wie wird die Zweckmässigkeit der etablierte Gouvernanzstruktur beurteilt? Kann die Zusammenarbeit optimiert werden?

2.2.2. Evaluationsfragen für das institutionelle Lernen

VII. Wo können hinsichtlich der Netzwerkstelle regiosuisse Probleme und Herausforderungen identifiziert werden? Liegen die Ursachen für die Probleme und Herausforderungen auf Konzept-, Vollzugs- oder Wirkungsebene?
VIII. Welche Möglichkeiten zur Optimierung von regiosuisse bestehen (inhaltlich, strukturell, weitere)?
IX. Soll L8 auch 2020–2023 Teil des regiosuisse-Leistungsauftrags sein?
X. Wie wird die Zusammenarbeit im Rahmen von L8 beurteilt? Welche Optimierungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit zwischen ARE, SECO und regiosuisse gibt es?

2.3. Methodik

Die Zwischenevaluation soll in erster Linie bereits vorliegende Daten und Ergebnisse von durchgeführten Umfragen und vorhandenen Unterlagen interpretieren. Der Austausch mit Vertretern von regiosuisse, SECO und ARE ist erwünscht. Sie stehen für Fragen und Interviews zur Verfügung. Darüber hinaus sollen Befragungen nur dann durchgeführt werden, wenn die Evaluationsfragen auf der Basis der verfügbaren Daten nicht zufriedenstellend beantwortet werden können.

- Liste der zur Verfügung stehenden Dokumente: Siehe Anhang 0
- Liste der zu befragenden Akteure: Siehe Anhang 0

2.4. Leistungen

2.4.1. Schriftlicher Bericht

Der Bericht muss in deutscher oder französischer Sprache verfasst werden, sollte maximal 20 Seiten umfassen und wie folgt strukturiert werden:

1. Inhaltsverzeichnis 2. Abkürzungen 3. Zusammenfassung
Einführender Teil
4. Einführung 5. Zweck und Ziel der Evaluation 6. Umfang und Evaluationsmethodik 7. Kurze Beschreibung des Evaluationsgegenstandes inklusive Kontext
Hauptteil (Schwerpunkt des Berichts)
8. Ergebnisse • Beantwortung der Evaluationsfragen aufgrund faktenbasierter Argumente. 9. Schlussfolgerungen • Beurteilung der Ergebnisse durch die Evaluatoren, Einordnung der Evaluationsresultate. 10. Lessons learned • Die zu ziehenden Lehren aus den gewonnenen Erkenntnissen, welche über den Evaluationsgegenstand hinausgehen. 11. Empfehlungen (insbesondere auch zur Aufnahme in die Jahresvereinbarung 2019)
Anhang
12. Anhänge: • Pflichtenheft • Liste der befragten Personen / der geführten Interviews • Detaillierte Beschreibung der Evaluationsmethodik, inklusive der Einschränkungen während der Durchführung der Evaluation.

- Dieses Format kann bei Bedarf in Rücksprache mit dem Auftraggeber angepasst werden.
- Auf Nachfrage wir dieser Bericht interessierten Drittparteien zur Verfügung gestellt. Er kann auf der Website des SECO veröffentlicht werden.
- Die Zusammenfassung muss vom Auftragnehmer in Deutsch, Französisch und Italienisch erstellt werden.

2.4.2. Präsentation

Die Ergebnisse und Empfehlungen sollen an der regiosuisse-Retraite von SECO, ARE und regiosuisse vom 13. November 2018 präsentiert werden. Im Rahmen der Retraite wird die Basis für die Jahresvereinbarung 2019 gelegt. Die Ergebnisse und Empfehlungen der Zwischenevaluation sollen direkt in diese Überlegungen einfliessen.

2.5. Planung und Termine

Arbeitsschritt	Termin
Ausschreibung	11.07.2018
Einreichung der Offerten	10.08.2018
Auftragsvergabe	20.08.2018
Kick-off	23.08.2018
Umsetzung	27.08.2018 – 14.12.2018
Entwurf Evaluationsbericht	06.11.2018
Präsentation der Ergebnisse und Empfehlungen	13.11.2018
Definitiver Schlussbericht	14.12.2018

2.6. Auftraggeber

Die Verantwortung für die Evaluation liegt bei:

- Adrian Riser SECO, adrian.riser@seco.admin.ch, +41 58 462 47 06

Die Stellvertretung für die Evaluation liegt bei:

- Sabine Kollbrunner SECO, sabine.kollbrunner@seco.admin.ch, +41 58 462 22 64

Die Vertretung des ARE wird wahrgenommen durch:

- Olivia Grimm ARE, olivia.grimm@are.admin.ch, +41 58 463 76 89

2.7. Zusammensetzung und Qualifikation des Evaluationsteams

Das Evaluationsteam muss so zusammengesetzt sein, dass folgende Anforderungen abgedeckt sind:

Generell Anforderungen und Management:

- Gute Analyse und Synthesefähigkeiten
- Gutes Sprachverständnis: Deutsch, Französisch in Wort und Schrift. Italienisch: Leseverständnis
- Exzellenter und prägnanter schriftlicher Ausdruck in Deutsch/Französisch
- Sicherstellung der internen Qualitätssicherung von Resultaten.

Anforderungen an die inhaltlichen Kenntnisse:

- Gute Kenntnisse der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement- bzw. Netzwerkstellen, idealerweise Evaluationserfahrung in diesem Bereich
- Gute Kenntnisse der Neuen Regionalpolitik
- Wissen zur Raumentwicklung in der Schweiz

Anforderungen an Evaluationswissen und -erfahrung:

- Erfahrungen in Konzeption und Durchführung von Evaluationen

- Theoretische und praktische Kenntnisse und Erfahrungen in Bezug auf SEVAL-Kriterien und -Prinzipien

Unabhängigkeit gegenüber der Netzwerkstelle regiosuisse:

- Keine direkten Auftragsarbeiten in den letzten 5 Jahren
- Keine geplanten Auftragsarbeiten in den nächsten 12 Monaten.

2.8. Budget

Das Kostendach für die Zwischenevaluation der Netzwerkstelle regiosuisse beträgt 40'000 Franken inklusive aller Nebenkosten, Spesen, Sozialleistungen und Mehrwertsteuer.

Beachten:

Die Auswertungskriterien berücksichtigen nicht nur den offerierten Preis, sondern auch das Verhältnis von offeriertem Preis zu Anzahl der offerierten Tage und Tagesansätzen, sowie die realistische Einschätzung benötigter Personentage um die Evaluation durchzuführen. Siehe dazu separates Dokument in der Ausschreibung.

3. Anhang

3.1. Verfügbare Unterlagen

Die folgenden Dokumente werden als Grundlage für die Evaluation dienen (nicht abschliessend). Die nicht öffentlichen Dokumente werden nach Vertragsabschluss zur Verfügung gestellt:

Grundlagen NRP / regiosuisse:

- NRP-Mehrjahresprogramm 2016–2023 (BBl 2015 2433ff)
- NRP-Mehrjahresprogramm 2008–2015 (BBl 2007 2445ff)
- Faktenblatt NRP (2016)
- Faktenblatt regiosuisse (2016)

Grundlagen Kohärente Raumentwicklung:

- Agglomerationspolitik des Bundes (2015)
- Politik des Bundes für die ländlichen Räume und Berggebiete (2015)
- Faktenblatt Kohärente Raumentwicklung (2017)

Vereinbarungen SECO – regiosuisse

- Leistungsvereinbarung 2016–2023 inkl. Wirkungsmodell regiosuisse
- Jahresvereinbarungen 2016, 2017 und 2018

Berichte und Umfragen

- Reportingberichte 2016, 2017
- Quartalsreporte 2018/1, 2018/2 und 2018/3
- Evaluationsberichte der einzelnen Produkte
- Zielgruppenbefragungsergebnisse (regiosuisse 12/2017 bzw. SECO 9/2016 und 7/2018)

Evaluationen

- IMP-HSG; Eco'Diagnostic (2014): Evaluation der Netzwerkstelle der Regionalentwicklung regiosuisse 2014, St. Gallen/Genf.
- IMP-HSG; Eco'Diagnostic; Infras (2011): Evaluation der Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse, St. Gallen/Genf/Zürich.

- KEK/CDC (2010): Nouvelle politique régionale, Gestion du savoir par regiosuisse, Evaluation intermédiaire, Rapport final, Bienne.
- SECO (2017) Evaluationsprogramm für das Mehrjahresprogramm 2016–2023 zur Umsetzung der NRP

3.2. Leistungsgegenstände

Definition der Leistungsgegenstände gemäss Leistungsvereinbarung:

Leistungsgegenstand	Leistung
L1 Führung und Betrieb der Netzwerkstelle	Strategische und operative Führung sowie Betrieb der multifunktionalen Netzwerkstelle
L2 Kommunikation	Weiterentwicklung und Umsetzung des integralen Informations- und Kommunikationsauftrags für die NRP und regiosuisse
L3 Wissensportal	Betrieb und Weiterentwicklung sowie inhaltliche und technische Betreuung des Wissensportals regiosuisse.ch
L4 Monitoring Regionalentwicklung	Betrieb des Monitoring der Regionalentwicklung und Unterstützung der Umsetzung der NRP-Wirkungsmessung
L5 formation regiosuisse	Organisation und Durchführung von Qualifizierungsmassnahmen
L6 Forschungsnetz Regionalentwicklung	Förderung des Wissensaustausches im Dreieck Forschung - Politik - Praxis und Vernetzung der schweizerischen Forschungsszene Regionalentwicklung
L7 Plattformen Wissensaustausch	Initiierung und Unterstützung von Plattformen für den Wissensaustausch der Umsetzer
L8 Agglomerationspolitik / Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (Neu: Kohärente Raumentwicklung)	Die Angebote und Produkte von regiosuisse stellen eine umfassende und kohärente Wissensvermittlung der Agglomerationspolitik des Bundes (AggloPol) und der Politik für die ländlichen Räume und Berggebiete (P-LRB) sicher. Sie vermitteln dabei ein gesamtheitliches und inhaltlich kohärentes Bild der Schweizer Raumentwicklung und der raumrelevanten Politiken. Die Zielgruppen kennen und nutzen die Angebote und Produkte von regiosuisse. Sie verfügen über die relevanten Informationen und praktisch nutzbares Wissen zur Weiterentwicklung, Gestaltung und Umsetzung der AggloPol und der P-LRB im Hinblick auf eine kohärente Raumentwicklung.
L9 Übrige Leistungen	Erbringen von Leistungen für weitere Bereiche nach Bedarf des SECO, des ARE oder Dritter

3.3. Liste der Akteure

Die Liste führt die Auftraggeber und das Leitungsteam von regiosuisse auf. Es wird empfohlen die mit * markierten Personen zu befragen.

Name	Org.	Funktion
Eric Jakob*	SECO	Leiter der Direktion für Standortförderung

Valérie Donzel	SECO	Leiterin des Ressort Regional- und Raumordnungspolitik
Adrian Riser*	SECO	Leiter Wissenssystem NRP (regiosuisse), Leitungsteammitglied
Sabine Kollbrunner*	SECO	Stv. Leiterin Wissenssystem NRP, Leitungsteammitglied, verantw. für Steuerung L8
Stefan Scheidegger*	ARE	Leiter der Direktion für Nachhaltige Entwicklung und Funktionale Räume
Martin Vincenz	ARE	Leiter Sektion Siedlung und Landschaft
Olivia Grimm*	ARE	Leitungsteammitglied, verantw. für Steuerung L8
Sebastian Bellwald*	regiosuisse	Geschäftsleiter regiosuisse, verantw. für Umsetzung L1-9
Kristin Bonderer	regiosuisse	Stv. Geschäftsleiterin regiosuisse
Stefan Suter*	regiosuisse	Leitungsteammitglied, verantw. für Umsetzung L8
Johannes Heeb	regiosuisse	Leitungsteammitglied
Siegfried Alberton	regiosuisse	Leitungsteammitglied
Benoît Charrière	regiosuisse	Leitungsteammitglied

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO
Regional- und Raumordnungspolitik
Holzikofenweg 36, 3003 Bern
Tel. +41 58 462 28 73, Fax +41 58 462 27 68
www.seco.admin.ch, info.dsre@seco.admin.ch