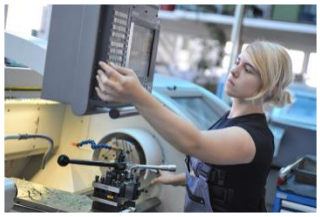


Umsetzungsprogramm Neue Regionalpolitik NRP 2020–2023

Kanton Schaffhausen

31. Juli 2019

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis **2**
Abkürzungsverzeichnis **3**
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis **4**
Abbildungsverzeichnis: 4
Tabellenverzeichnis 4
Management Summary **5**
1 Einführung **7**
1.1 Einleitung 7
1.2 Zielsetzung 7
2 Analyse der Ausgangslage **9**
2.1 Auswertung der Erfahrungen der bisherigen Umsetzung 9
2.2 Regionalwirtschaftliche Entwicklung und Standortbestimmung 12
2.3 SWOT-Analyse (der regionalwirtschaftlichen Entwicklung) 18
3 Strategische Stossrichtung des Kantons **21**
3.1 Ziele des Regierungsrates 21
3.2 Visionen für Schaffhausen 2020 23
3.3 Stossrichtung der Standortförderung 24
3.4 Raumpolitische Entwicklung des Kantons 26
3.5 Kantonsübergreifende Zusammenarbeit 28
3.6 Grenzübergreifende Zusammenarbeit 30
3.7 Fazit für die kommende Umsetzungsperiode 32
4 Umsetzungsprogramm Kanton Schaffhausen 2020–2023 ..... **33**
4.1 Programmziele und Wirkungsmodelle 33
4.2 Förderschwerpunkt 1: Wertschöpfungssystem Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen 34
4.3 Förderschwerpunkt 2: Wertschöpfungssystem Tourismus 40
4.4 Nachhaltigkeitsbeurteilung 46
4.5 Prozesse 49
4.5.1 Abstimmung mit relevanten Sektoralpolitiken 49
4.5.2 Einbezug regionaler Akteure und Organisationen 51
4.5.3 Einbezug überkantonaler Akteure und Organisationen 53
4.5.4 Projektselektion: Prozess und Vergabekriterien 55
4.5.5 Bewilligungsinstanzen 56
4.5.6 Ausführendende Instanzen 56
4.5.7 Controlling/Monitoring im Kanton 57

Abkürzungsverzeichnis

ABH	Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein
àfp	à-fonds-perdu
AG USSH	Arbeitsgruppe Unternehmensstandort Schaffhausen
BAFU	Bundesamt für Umwelt
BFS	Bundesamt für Statistik
BRP	Bundesgesetz über Regionalpolitik
BIP	Bruttoinlandprodukt
CH	Schweiz
CHF	Schweizer Franken
EBF	Einzelbetriebliche Förderung
EU	Europäische Union
Exkl.	Exklusiv
F&E	Forschung & Entwicklung
FIT SH	Fortschritt. Innovation. Technologie. Schaffhausen
FSK-Ost	Fachstellenkonferenz Ostschweiz
HRK	Hochrheinkommission
IBK	Internationale Bodenseekonferenz
ITEM-HSG	Institut für Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen
ITS	Industrie- und Technologiezentrum Schaffhausen
IVS	Industrie- und Wirtschafts-Vereinigung Schaffhausen
KGV	Kantonaler Gewerbeverband
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
KPI	Key Performance Indicator
LWG	Landwirtschaftsgesetz
ÖV	Öffentlicher Verkehr
POE	Point of Entries
PRE	Projekt zur regionalen Entwicklung
RIS Ost	Regionales Innovationssystem Ostschweiz
RSE	Regional- und Standortentwicklung
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik
NRP	Neue Regionalpolitik
SECO	Staatsekretariat für Wirtschaft
SGH	Schweizer Gesellschaft für Hotelkredit
SH	Schaffhausen
STAF	Steuerreform und AHV-Finanzierung
SWOT	SWOT = Stärken (engl. Strength), Schwächen (engl. Weakness), Chancen (engl. Opportunities), Gefahren (engl. Threat)
u.a.	Unter anderem
vgl.	Vergleiche
z.b.	Zum Beispiel

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis:

Abbildung 1: Einbettung NRP-Umsetzungsprogramm 8
Abbildung 2: Proz. Veränderung der Beschäftigung nach Sektor zwischen 1995 und 2016 .12
Abbildung 3: Kantonaler Wettbewerbsindikator des Kantons Schaffhausen im Vergleich zum Schweizer Median 12
Abbildung 4: Kantonaler Wettbewerbsindikator – Bereich Innovation 14
Abbildung 5: Verhältnis der 65-Jährigen und Älteren zu den 20 bis 64-Jährigen Personen ..15
Abbildung 6: Zuwanderungssaldo für den Kanton Schaffhausen in der Periode 2011-2016 .16
Abbildung 7: Prozentualer Anteil der Grenzgänger an der Gesamtbeschäftung 16
Abbildung 8: Entwicklung Logiernächte der Hotellerie in Schaffhausen 2005–2014 17
Abbildung 9: Beispielhafte Projekte zur Umsetzung der Visionen für Schaffhausen 2020 23
Abbildung 10: Handlungskompass der Anwendungsregion 24
Abbildung 11: Grundstruktur von FIT SH 25
Abbildung 12: Gültiges Raumkonzept Kanton Schaffhausen 26
Abbildung 13: Übersicht POE des RIS Ost 29
Abbildung 14: Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz 46
Abbildung 15: Nachhaltigkeitsbeurteilung NRP-Umsetzungsprogramm 2020-23.....47
Abbildung 16: Organisation RIS Ost 53
Abbildung 17: Prozesse und Steuerungsinstrumente 58

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: SWOT-Analyse der bisherigen Erfahrungen in der NRP-Umsetzung 11
Tabelle 2: SWOT-Analyse der regionalwirtschaftlichen Entwicklung im Kanton Schaffhausen 19

Management Summary

In den 90er Jahren war der Kanton Schaffhausen von einem beispiellosen Einbruch der traditionellen Industrie betroffen. Der damals eingeleitete Strukturwandel beeinflusst die volkswirtschaftliche Lage bis heute stark. In den vergangenen Jahren ist es dem Kanton Schaffhausen im Rahmen einer weitsichtigen Wirtschaftspolitik gelungen, neue Arbeitsplätze zu schaffen, Investitionen auszulösen und substanziell zusätzliche Steuereinnahmen zu ermöglichen. Die Wirtschaftsstruktur und die prognostizierte Wachstumsdynamik im Kanton Schaffhausen sind positiv. Die Spitzenindustrie weist einen überdurchschnittlich hohen Anteil an der Beschäftigung aus und generiert schweizweit Spitzenwerte in der Industriewertschöpfung pro Mitarbeiter. Diese Indikatoren zeigen, dass die Transformation des Kantons Schaffhausen von der Dominanz der Schwerindustrie hin zu einer Wirtschaftsstruktur mit zugkräftiger High-Tech-Industrie auf dem eingeschlagenen Weg stetig vorangetrieben werden konnte und deshalb auch künftig weiterverfolgt werden soll.

Regionalspezifische Herausforderungen und potenzielle Gefahren

Die Anstrengungen in den verfolgten Stossrichtungen der NRP und der Regional- und Standortentwicklung zeigen Erfolge und gleichzeitig besteht weiterhin nicht ausgeschöpfter Handlungsbedarf bei regionalspezifischen Herausforderungen. Zudem weisen aktuelle Trends auf potenzielle Gefahren für die künftige regionalwirtschaftliche Entwicklung hin.

Die Anziehungskraft der urbanen Metropolen und Universitätsstandorte, insbesondere Zürich, auf hochqualifizierte Fachkräfte und Studierende gefährdet langfristig das Fachkräfteangebot im Kanton Schaffhausen. Entsprechend von Bedeutung ist es, die Rahmenbedingungen für junge Familien und hochqualifizierte Fachkräfte im Kanton Schaffhausen nachhaltig zu verbessern.

Weiter konnte sich der Kanton Schaffhausen trotz der mittlerweile breit diversifizierten und überdurchschnittlich guten Branchenstruktur noch nicht ganz aus der Abhängigkeit von einzelnen grossen Industriefirmen lösen. Die vom Kanton verfolgte Strategie zur weiteren Diversifikation und die Unterstützung von KMU sind daher beizubehalten.

Zudem zeigen sich die ersten Auswirkungen des sich verstärkenden Wettbewerbs und der fortschreitenden digitalen Transformation, welche alle Stufen und Sektoren der Wirtschaft und der Gesellschaft durchdringen. In der Folge haben Unternehmen, Dienstleister wie auch Regionen zwingend ihre Innovationskraft stetig zu steigern, um im Wettbewerb bestehen zu können. Insbesondere das Rückgrat der Wirtschaft, die KMU, haben oftmals Schwierigkeiten ihr Innovationspotenzial eigenständig auszuschöpfen. Folglich ist es essentiell für eine prosperierende Entwicklung und eine dynamische Wirtschaftsstruktur, dass KMU im Ausschöpfen ihres Innovationspotenzials unterstützt werden. Die strategischen Stossrichtungen auf Ebene der Standortförderung und auf überregionaler Ebene, insbesondere RIS Ost, bestätigen diesen Handlungsbedarf.

Fördermittel sind essentiell für eine erfolgreiche Regionalentwicklung

Die Erfahrungen aus den bisherigen NRP-Umsetzungsperioden zeigen, dass sich das Instrumentarium der Regional- und Standortentwicklung RSE in Kombination mit den anderen Sektoralpolitiken bewährt hat.

Damit sich der Kanton Schaffhausen künftig weiter hin zu einem exportorientierten und zukunftsträchtigen Innovationsstandort weiterentwickelt, sind regionale Fördermittel des Bundes, verbunden mit einer klaren, langfristig ausgerichteten Entwicklungsstrategie des Kantons für den Wirtschaftsstandort Schaffhausen von grosser Bedeutung.

Innovative Ansätze in den nachfolgenden Förderschwerpunkten unterstützen die Entwicklung Schaffhausens zu einem langfristig erfolgreichen Wirtschafts- und Tourismusstandort. So soll ein Beitrag dazu geleistet werden, dass aus den potenziellen Gefahren für die regionalwirtschaftliche Entwicklung künftige Chancen werden.

Das kantonale Umsetzungsprogramm 2020–2023 stellt dabei zwei Förderschwerpunkte ins Zentrum:

Förderschwerpunkt 1: Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen

Aufgrund der hohen Bedeutung des industriellen Sektors, der Dynamik im Dienstleistungssektor, den strategischen Zielsetzungen und Leitlinien des Kantons sowie den aktuellen wirtschaftlichen und strukturellen Herausforderungen, wird der Förderschwerpunkt „Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen“ als erste und zentrale Stossrichtung des Umsetzungsprogramms 2020–2023 definiert.

Förderschwerpunkt 2: Tourismus

Die integrale Stärkung und Erweiterung des Schaffhauser Tourismusangebots zur Steigerung seiner Wettbewerbsfähigkeit wird als zweite Stossrichtung für das Umsetzungsprogramm 2020–2023 definiert. Dies aufgrund der volkswirtschaftlichen Bedeutung des Tourismus als namhafter Wirtschaftssektor sowohl bezüglich Beschäftigungsanteil als auch bezüglich Wertschöpfungsanteil am BIP des Kantons Schaffhausen. Mit den touristischen Leuchttürmen Rheinfall, Stein am Rhein und der Altstadt Schaffhausen weist der Kanton Schaffhausen ein beachtliches touristisches Potenzial auf. Doch die Bedürfnisse der Touristen für eine längere Verweildauer wachsen und verändern sich. Daher ist es notwendig, das touristische Gesamtangebot stets anzupassen und zu erweitern, um die Verweildauer der Touristen zu steigern. Prozessoptimierungen und Angebotserweiterungen im Fokusthema Digitalisierung sind dabei explizit gewünscht. Der engen Abstimmung mit dem kantonalen Raumkonzept und der Zusammenarbeit mit der kantonalen Tourismusorganisation ist dabei besondere Beachtung zu schenken.

Bewährte Rechtsgrundlage und Finanzierungsrahmen

Als rechtliche Grundlage für die operative Umsetzung der Regional- und Standortentwicklungsmassnahmen sowie zur Kofinanzierung verfügt der Kanton Schaffhausen mit dem „Gesetz zur Förderung der Regional- und Standortentwicklung im Kanton Schaffhausen“ (RSE-Gesetz) über klare Rahmenbedingungen. Der Kanton Schaffhausen hat die Finanzierung förderungswürdiger Vorhaben mittels des zweckbestimmten Generationenfonds gesichert. Er hat damit langfristig die rechtlichen und finanziellen Voraussetzungen geschaffen, um die NRP zielgerichtet umsetzen zu können.

1 Einführung

1.1 Einleitung

Am 1. Januar 2008 trat das neue Bundesgesetz über Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006 (nachfolgend BRP genannt) in Kraft. Mit der Neuen Regionalpolitik (NRP) unterstützt der Bund nebst dem Berggebiet auch den ländlichen Raum und die Grenzregionen bei der Bewältigung des Strukturwandels. Die NRP will mithelfen, Standortvoraussetzungen für unternehmerische Aktivitäten zu verbessern und fördert Innovationen, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit in den Zielregionen. Damit leistet die NRP einen wertvollen Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen und trägt indirekt dazu bei, die dezentrale Besiedlung in der Schweiz zu erhalten und die regionalen Disparitäten abzubauen (Art. 1 BRP). Seit Anfang 2016 trat zu diesem Zweck auf Bundesebene ein neues Mehrjahresprogramm 2016–2023 in Kraft.

Kantone, welche die NRP mit finanzieller Unterstützung des Bundes umsetzen möchten, müssen dem Bund für die entsprechenden Programmphasen kantonale Umsetzungsprogramme unterbreiten, die klare Ziele, Strategien und Handlungsachsen in Bezug auf die strukturelle Weiterentwicklung in der Region enthalten. Basierend auf diesen Programmen unterzeichnen Bund und Kantone mehrjährige Programmvereinbarungen. Die Kantone sind dabei die zentralen Ansprechpartner des Bundes und stellen die Zusammenarbeit mit den Regionen sicher.

Nachdem die dritte Programmperiode 2016–2019 bald abgeschlossen ist und wiederum wichtige Erfahrungen zur NRP gemacht werden konnten, geht es darum, dass die Kantone ihre Umsetzungsprogramme für die vierte Programmphase 2020–2023 neu evaluieren und diese dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) bis spätestens 31. Juli 2019 einreichen.

1.2 Zielsetzung

Die wichtigsten Aufgaben des NRP-Umsetzungsprogramm 2020–2023 sind die Herleitung und Begründung

- der Programmziele und Wirkungsmodelle;
- der Kohärenz mit den wirtschaftlichen und räumlichen Strategien des Kantons;
- des Konzepts zur Überprüfung der Zielerreichung.

Abbildung 1 zeigt das Vorgehen, welches zur Erreichung der Zielsetzungen des Umsetzungsprogramms 2020–2023 angewendet wird. Sie beinhaltet die Einbettung des Umsetzungsprogramms in die kantonale volkswirtschaftliche Ausgangslage, in die Strategie des Kantons sowie die Abstimmung mit kantonalen und nationalen Sektoral- und Förderpolitiken.

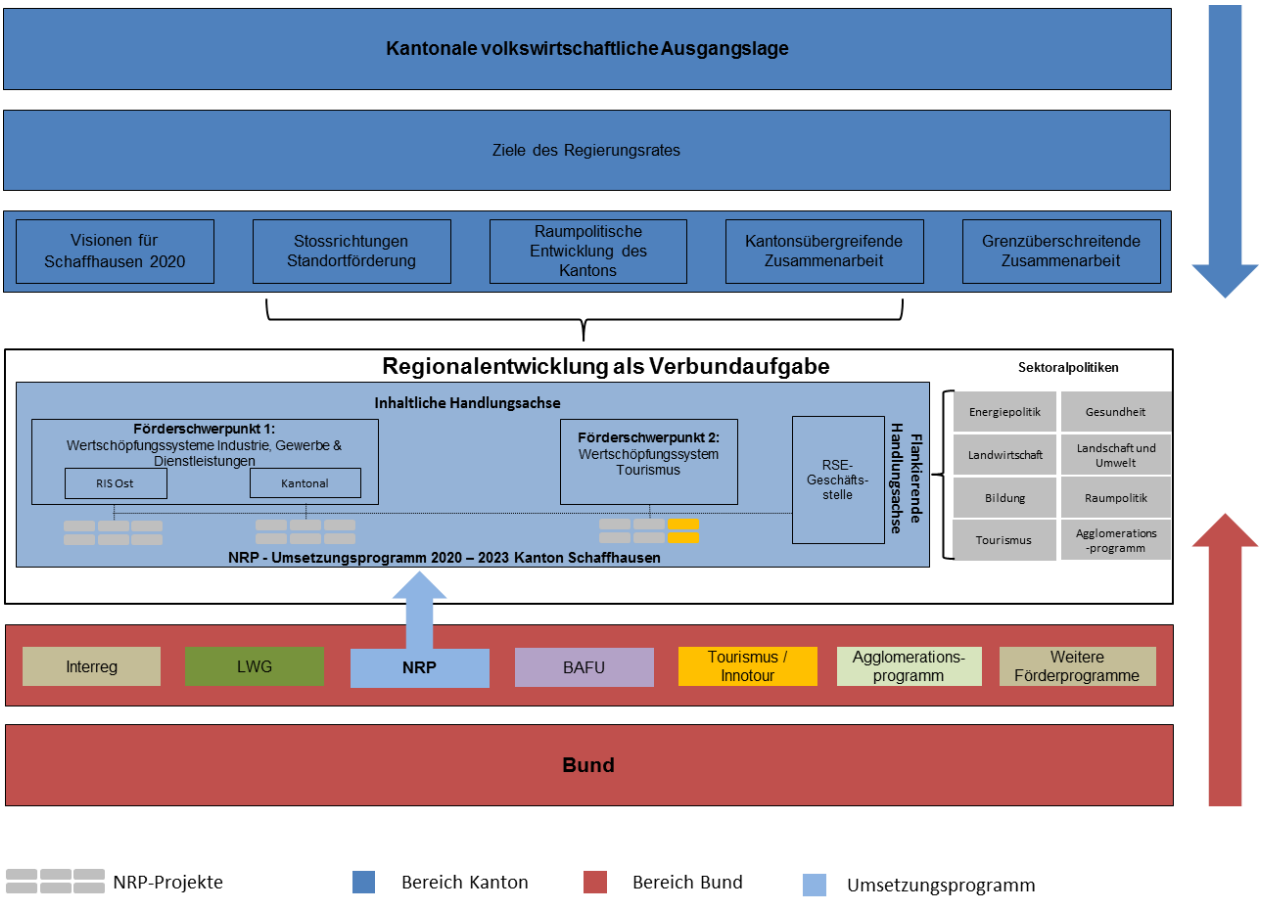


Abbildung 1: Einbettung NRP-Umsetzungsprogramm (eigene Darstellung, 2019).

2 Analyse der Ausgangslage

2.1 Auswertung der Erfahrungen der bisherigen Umsetzung

Das kantonale Instrumentarium der Regional- und Standortentwicklung (RSE) hat sich seit seiner Einführung im September 2008 erfolgreich etabliert. Die Innovationskraft und Wertschöpfung im Kanton wurden gestärkt bzw. die Basis für zukünftige Wertschöpfungseffekte gelegt. Es zeigte sich jedoch, dass RSE-Projekte, insbesondere in ihrer Anfangs- und Etablierungsphase, auf ein funktionierendes Fördersystem angewiesen sind. Der Grund liegt darin, dass die Umsetzung von Projektideen in der Anfangsphase ausserordentliches Engagement verlangt und den Initianten oft die nötigen Mittel fehlen, das Projekt zu lancieren. Durch die Möglichkeit der Anschubfinanzierung mit NRP-Mitteln werden die Projektträger motiviert Projekte einzureichen und durchzuführen. Zudem wird die Realisierungswahrscheinlichkeit durch die Anschubwirkung in der Anfangsphase erheblich erhöht.

Die angemessene Beteiligung durch den Projektträger wird durch die Konstitution des RSE-Gesetzes als Subventionsgesetz mit entsprechendem Pflichtanteil an Mitteln des Projektträgers oder Drittmitteln sichergestellt. In der Folge zeigten die Erfahrungen der letzten Programmperiode 2016–2019 ein überdurchschnittliches Engagement der Projektträger. Die beanspruchten Bundes- und Kantonsgelder gemessen am gesamten Projektvolumen machten bei sämtlichen RSE-Projekten nur 16% respektive 25% aus. Die restlichen 59% finanzierten die Projektträger selbst.

In der dritten NRP-Umsetzungsprogrammphase 2016–2019 wurden bis Ende Juni 2019 insgesamt 9 Projekte bewilligt und weitere 11 aus der Vorperiode betreut. Total wurden 20 Projekte in den Jahren von 2016 bis 2019 betreut.

Gezielte Unterstützung hochwertiger Projekte

Die vergangene Umsetzungsperiode zeichnet sich im Kanton Schaffhausen durch zahlenmässig wenige aber hochwertige Projekte aus. Mit ein Grund dafür ist, dass derartige Projekte bei ihrer Initiierung und Begleitung jeweils einen überproportional hohen administrativen Aufwand der Regional- und Standortentwicklung verlangen.

Konkret konnte im Förderschwerpunkt Industrie mit dem «Industrie- und Technozentrum Schaffhausen (ITS)» sowie den Clusterinitiativen «Swiss Materials» und «Inno-pack.net» den Schaffhauser Klein- und Mittelunternehmen (KMU) ein attraktives Angebot an Innovationsunterstützung mit überregionaler Ausrichtung zur Verfügung gestellt werden. Mit dem Projekt «Swiss Transit Lab» wurde weiter ein nationaler Leuchtturm in der Anwendung der selbstfahrenden Mobilität lanciert. Konkret konnte in Form eines Public-Private-Partnerships ein Kompetenzzentrum für die Mobilität der Zukunft aufgebaut werden, in dessen Zentrum diverse Anwendungsfälle rund um die selbstfahrende öffentliche Buslinie in Neuhausen am Rheinfall stehen. Zudem wurde mit der Weiterentwicklung des «go tec! Labors» sichergestellt, dass das vorherrschende Potenzial zur technischen Bildung der Jugend nun zeitgemäss vertieft und weitergeführt wird. Im Förderschwerpunkt Tourismus konnte mit dem touristischen Leuchtturm «Smilestones» das Gesamtangebot am Rheinfall erheblich aufgewertet und damit zu einer längeren Verweildauer der Gäste in der Region Schaffhausen beigetragen werden.

Die praktischen Erfahrungen aus der Projektberatung dieser Förderperiode bestätigen erneut, dass oftmals eine Etappierung der Projekte notwendig ist. Nach der Durchführung einer Machbarkeitsprüfung erfolgt normalerweise ein „Marschhalt“ oder die Lancierung einer teilweisen Umsetzung. Themen- respektive Umsetzungsprojekte verursachen im Vergleich zu Machbar-

keitsprüfungen verschiedentlich einen deutlich höheren Zeit- und Kostenaufwand. Umsetzungsprojekte zeigen, dass aufgrund der Komplexität und der vielen Abhängigkeiten einzelner Akteure längere Vorbereitungszeiten notwendig sind. Die kantonalen Beratungs- und Begleitungsdienstleistungen werden dabei von den Projektträgern als nützliche Hilfestellung im Entwicklungsprozess und zur regionalen Vernetzung geschätzt. Die unterschiedlichen Projektformen, der für den Projektträger ungewohnte Antragsprozess sowie das Zusammenspiel von RSE und NRP erzeugen bei den Projektträgern ein erhöhtes Informationsbedürfnis, welches entsprechend künftig noch verstärkter befriedigt werden soll.

RIS Ost für eine verstärkte überregionale Zusammenarbeit

In Bezug auf interkantonale Projekte blieb das Interesse privater Initianten in der vergangenen Förderperiode weit unter den Erwartungen des Kantons Schaffhausen zurück. Grund dafür ist, dass sich interkantonale Projekte aufgrund der speziellen geografischen Lage Schaffhausens innerhalb des NRP-Perimeters nicht im gleichen Masse anbieten, wie in geografisch besser in den NRP-Perimeter eingebundenen Kantonen der Ostschweiz. Besondere Beachtung ist hierbei der starken Bindung des Kantons Schaffhausens an den funktionalen Raum der Metropolitanregion Zürich zu schenken.

Weiterhin benötigen interkantonale Projekte deutlich länger, um die gewünschte Wirkung zu erzielen, was in der Folge in einem höheren und dauerhaften Engagement der öffentlichen Hand resultiert. Zudem setzen interkantonale Projekte einen erheblich grösseren Initial- und Koordinationsaufwand von Seiten der Projektträger voraus, was die Komplexität für erfolgreiche Projekte weiter erhöht. Denn trotz einer guten und intensiven überregionalen Zusammenarbeit auf kantonaler Seite, scheitern gute überkantonale Projektideen oftmals an unterschiedlichen Schwerpunkten der kantonalen Strategien oder komplexen abweichenden Entscheidungsprozessen. Zur Verbesserung des Status Quo wurde in der vergangenen Umsetzungsperiode das «Regionale Innovationssystem Ostschweiz (RIS Ost)» initiiert, welches eine signifikante Vereinfachung der Prozesse, eine Standardisierung des gemeinsamen Umgangs und der Verfahren sowie eine gemeinsame strategische Stossrichtung auf dem Weg zu einer koordinierten, effizienten und effektiven Innovationsförderung im Perimeter Ostschweiz sicherstellen wird.

Revision der kantonalen Gesetzesgrundlage

Im Jahr 2017 wurde zudem das kantonale Gesetz zur Förderung der Regional- und Standortentwicklung im Kanton Schaffhausen einer Revision unterzogen, was bis zu deren Abschluss zu gewissen Unsicherheiten in der Kommunikation gegen Aussen und in der künftigen Prozessabwicklung führte. Die neuen Bestimmungen sind seit 1. Januar 2018 in Kraft. Dabei wurde die bisherige Governance, d.h. die gelebte Aufgabenteilung zwischen Geschäftsstelle und kantonaler Verwaltung explizit im Gesetz verankert. Ebenfalls neu geregelt wird die Mitsprache des Kantonsrates bei wesentlichen Beiträgen aus dem Generationenfonds. Zudem konnte eine höhere Transparenz aufgrund überarbeiteter öffentlicher Auflagebestimmungen sichergestellt werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich das Instrumentarium der Regional- und Standortentwicklung sowie seine Beratungs- und Begleitungsdienstleistungen im Kanton Schaffhausen etabliert haben. Die NRP-Förderperiode 2016-2019 zeichnete sich insbesondere durch die Realisierung bedeutender und aussergewöhnlich umfangreicher kantonaler Projekte in den Förderschwerpunkten Industrie und Tourismus aus. Interkantonal blieb die Projektdynamik weiterhin verhalten. Allerdings sind durch den Aufbau des RIS Ost künftig vermehrt interkantonale Projekte zu erwarten.

Tabelle 1: SWOT-Analyse der bisherigen Erfahrungen in der NRP-Umsetzung (eigene Darstellung, 2019).

	Vorteile	Nachteile
Situation	**Stärken** • Starke gesetzliche Grundlage der Regional- und Standortentwicklung • Etablierte Dienstleistungen in der Projektentwicklung • Zahlreiche nachhaltig erfolgreiche Projekte in der Region umgesetzt • Hoher finanzieller Beteiligungsgrad der Projektträger • Nähe zu den Bedürfnissen der Wirtschaft durch enge Koordination mit der Wirtschaftsförderung • Prozessoptimierung durch leistungsorientierte Wirkungsmessung • Institutionalisierter überregionaler Austausch und Vernetzung auf kollegialer Basis	**Schwächen** • Weniger intensive Bekanntmachung des Instrumentes RSE während Gesetzesrevision • Erschwertes Verständnis für Projektträger durch Zusammenspiel der Förderinstrumente RSE-NRP • Eingeschränktes Themengebiet der NRP deckt wichtige strukturelle Probleme der Region nicht vollständig ab • Komplexe und individuelle kantonale Prozesse bei der Entwicklung überregionaler Projekte
Entwicklung	**Chancen** • Mehr Transparenz und Vergleichbarkeit durch Gesetzes- und Prozessanpassung • Mehr Effektivität und Effizienz durch wirkungsorientierte Zielvereinbarungen und optimierte Prozesse • Zeitgemässe Förderschwerpunkte bilden Potenzial für künftige Projekte • Verstärkte Förderung von praxisorientierten Anwendungsprojekten gemeinsam mit der Wirtschaftsförderung • Kooperations-, Synergie- und Lernpotenzial der umgesetzten Projekte weitergeben • Mehr Transparenz, Effizienz und erfolgreiche überregionale Projekte durch die Etablierung von RIS Ost	**Gefahren** • Weniger Projektideen durch fehlendes Bewusstsein für das Instrument • Vermehrt Projektideen in nicht förderwürdigen Themengebieten der NRP • Höheres Informationsbedürfnis der Projektträger zu RIS Ost • Erhöhter Koordinationsaufwand im Aufbau von RIS Ost

2.2 Regionalwirtschaftliche Entwicklung und Standortbestimmung

Der Kanton Schaffhausen konnte in den letzten Dekaden einen fundamentalen Strukturwandel vorantreiben. Ende der 90er Jahre begann die Transformation des Kantons Schaffhausen von der Dominanz der Schwerindustrie hin zu einer Wirtschaftsstruktur mit zugkräftiger High-Tech-Industrie. Diese Entwicklung konnte auf dem eingeschlagenen Weg bisher stetig vorangetrieben und soll künftig weiterverfolgt werden. Der industrielle Sektor im Kanton Schaffhausen konnte dabei im Schweizer Vergleich weiterhin auf einem überdurchschnittlich hohen Anteil der Beschäftigten (29%) gehalten werden. Zudem fand in den vergangenen 20 Jahren eine regionalpolitisch bedeutende Verschiebung der Beschäftigungszahlen nach Wirtschaftssektoren vom primären Landwirtschaftssektor (-29%) in den tertiären Dienstleistungssektor (+42%) statt, was die angestrebte Transition vom landwirtschaftlich geprägten Kanton Schaffhausen hin zu einem zukunftsfähigen Wirtschaftsstandort zusätzlich unterstreicht (Abb.2).

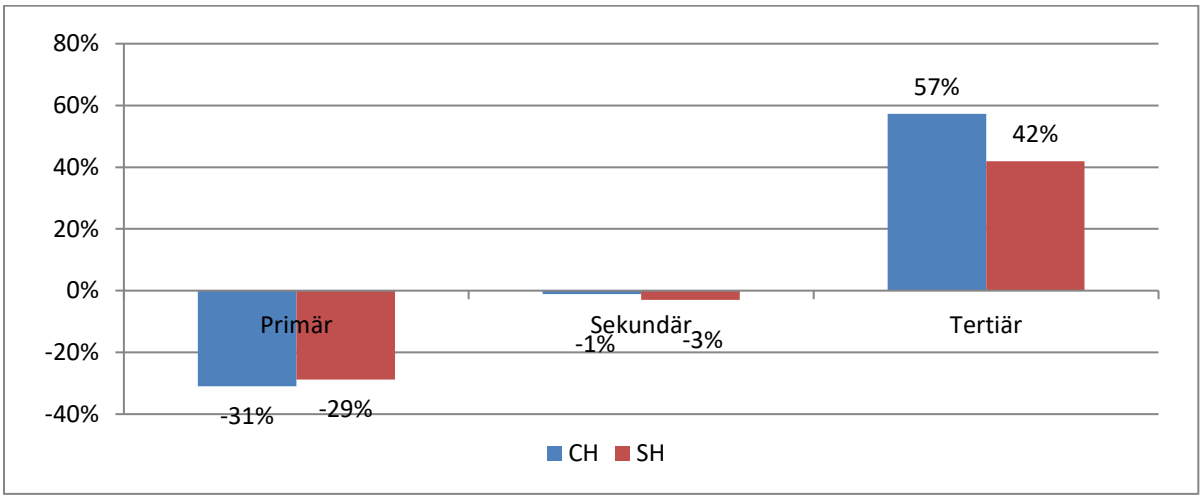


Abbildung 2: Prozentuale Veränderung der Beschäftigung nach Sektor zwischen 1995 und 2016 (eigene Darstellung angelehnt an Bundesamt für Statistik (BFS, 2019).

Im Rahmen einer weitsichtigen Wirtschaftspolitik ist es dem Kanton Schaffhausen in den vergangenen Jahren gelungen, neue Arbeitsplätze zu schaffen, Investitionen auszulösen und substanziell zusätzliche Steuereinnahmen zu ermöglichen. Die Wirtschaftsstruktur und die prognostizierte Wachstumsdynamik im Kanton Schaffhausen sind positiv. Die Spitzenindustrie weist einen überdurchschnittlich hohen Anteil an der Beschäftigung aus und generiert nach Basel-Stadt die schweizweit höchste Industriewertschöpfung pro Mitarbeiter[1].

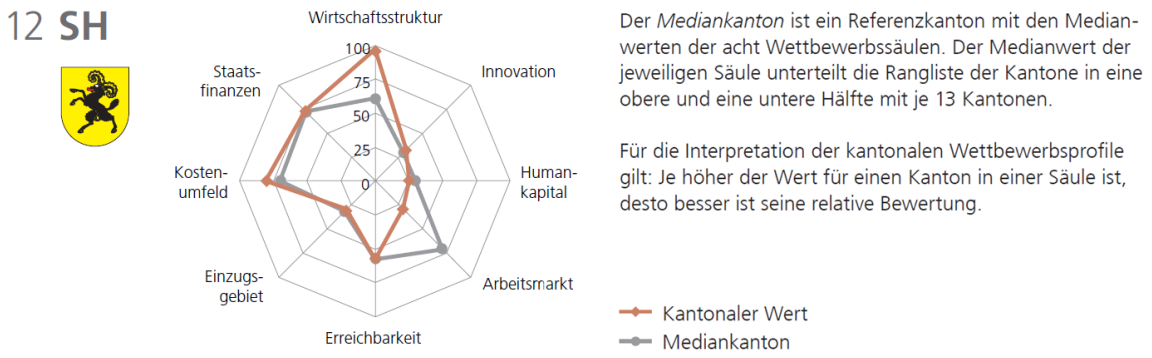


Abbildung 3: Kantonaler Wettbewerbsindikator des Kantons Schaffhausen im Vergleich zum Schweizer Median (UBS, 2018).

[1] UBS. (2018). Kantonaler Wettbewerbsindikator.

Attraktive Standortfaktoren für internationale Unternehmen

Wesentlich zu diesem Erfolg beigetragen haben die Ansiedlung internationaler Unternehmen und der damit verbundene Zuzug hochqualifizierter Arbeitskräfte mit spezifischen technischen und technologischen Fachkompetenzen. Fokusbereiche sind dabei Mobilität (Automotive), Agro Tech, Pharma- und Medizinaltechnik oder Verpackungs- und Materialtechnologie – insbesondere an der Schnittstelle von Industrie und Digitalisierung. Diese Möglichkeit punktuell die Verfügbarkeit von Fachkräften zu verbessern, konnte bis anhin jeweils erfolgreich ausgeschöpft werden. Die anstehende Umsetzung der Steuerreform (STAF) im Kanton Schaffhausen bietet weiter die Möglichkeit die Attraktivität für internationale Unternehmen im nationalen Vergleich weiter zu verbessern[2]. Eine im September 2016 bei international agierenden Unternehmen mit Sitz im Kanton Schaffhausen durchgeführte Umfrage der Wirtschaftsförderung bestätigte hierzu, dass insbesondere die Unternehmenssteuern und die Verfügbarkeit von Fachkräften ausschlaggebende Standortfaktoren sind.

Bestehende Abhängigkeiten reduzieren

Trotz der mittlerweile breit diversifizierten und überdurchschnittlich guten Branchenstruktur konnte sich der Kanton Schaffhausen noch nicht ganz aus der Abhängigkeit von einzelnen grossen Industriefirmen lösen. Beispielsweise die Pharma- und Biotechbranche macht im Kanton Schaffhausen mit 16 Prozent einen bedeutenden Anteil der Wirtschaft aus und beschäftigt rund 1700 Personen – mehr als die Kantone Zürich (1340), Luzern (600) oder Bern (330)[3]. Die Unternehmen geben als Investoren, Produzenten oder Forschungs- und Entwicklungszentren Impulse für die regionale Wirtschaft und Bevölkerung. So resultieren u.a. verschiedene Folgeeffekte für die Region: Sekundäreffekte (z.B. Vorleistungen in Form von Waren und Dienstleistungen aus anderen Branchen), Übertragungseffekte (z.B. Clusterbildung durch Ansiedlung anderer Unternehmen als Zulieferer) und Multiplikatoreneffekte (z.B. durch Unternehmen, welche ihrerseits wiederum durch den Bezug von Waren und Dienstleistungen bei ihren Zulieferern weitere Wirkungen auslösen). Bei genauerer Betrachtung der Unternehmen der Pharma- und Biotechbranche im Kanton Schaffhausen wird jedoch ersichtlich, dass einzelne international agierende Marktführer für den Grossteil dieser Effekte verantwortlich sind und somit eine gewisse Abhängigkeit erzeugen.

Die vom Kanton Schaffhausen verfolgte Strategie zur weiteren Diversifikation der Wirtschaftsstruktur ist daher beizubehalten. Angesichts der sich immer schneller wandelnden Technologien und des digitalisierten und globalen Wirtschaftsumfelds besteht insbesondere in den Bereichen Innovation und Technologie der lokalen KMU und Start-ups vielversprechendes Potenzial.

[2] Credit Suisse. (2018). Die Kantone Schaffhausen und Thurgau.

[3] BAK Economics AG. (2017). Die Bedeutung der Pharmaindustrie für die Schweiz.

Grenzlage und digitale Transformation fordern KMU und Gewerbe

Es scheint allgemein, dass die international orientierten Unternehmen den Währungsschock aus dem Jahr 2015 gut verdaut haben und sich den neuen Bedingungen weitgehend anpassen konnten. Der konjunkturelle Aufschwung hat in vielen Ländern weltweit wieder an Fahrt aufgenommen. Die guten weltwirtschaftlichen Konjunkturaussichten zusammen mit der Abschwächung des Schweizer Frankens gegenüber den wichtigsten Leitwährungen führen folglich zu einer merkbar positiveren Gesamtstimmung. Unklar ist, wie die feststellbaren protektionistischen Massnahmen diese positive Entwicklung zukünftig beeinträchtigen werden.

Bei regional ausgerichteten KMU, Gewerbebetrieben und im Detailhandel ist die Lage allerdings weiterhin angespannt. Insbesondere der anhaltentende Kostennachteil gegenüber Konkurrenten des für Einkaufstourismus attraktiven Auslands sowie die fortschreitende Digitalisierung und der Onlinehandel verstärken die Gefahr von Marktanteilverlusten.

Allerdings nicht nur im Detailhandel hat die digitale Transformation bereits Fahrt aufgenommen. Die fortschreitende Digitalisierung begünstigt weiter neue Formen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit und neuartige Geschäftsmodelle. Das Internet und die modernen Kommunikationstechnologien erlauben es, Informationen und Daten zeitunabhängig verfüg-bar zu machen und Dienstleistungen standortunabhängig und automatisiert zu erbringen. Gleichzeitig beschleunigen daraus entstehende radikale und disruptive Innovationen den heutigen Markt rapide und der Wettbewerbsdruck auf Unternehmen, wie auch auf Regionen, nimmt massiv zu. Um in diesem neu entstandenen hyperdynamischen Wettbewerb bestehen zu können, werden von den Unternehmen und insbesondere von KMU exponentielle Produktivitätssteigerungen gepaart mit stetigen Innovationen verlangt. Gleiches gilt für Regionen, welche innovative Unternehmen an ihren Standort binden müssen. Dies gilt insbesondere für Hochpreisstandorte in der Produktion wie die Schweiz und den Wirtschaftsstandort Schaffhausen.

Innovationsfähigkeit als bedeutender Standortfaktor

Im Zuge dieser Entwicklung gewinnt die Verfügbarkeit von Wissen, Innovationen und Wertschöpfungssteigerungen in Unternehmen zunehmend an Bedeutung für die Standortattraktivität der gesamten Region. Innovative Regionen wirken heutzutage wie ein Magnet im internationalen Wettbewerb. Auf der ganzen Welt sind in der letzten Dekade diverse branchenspezifische „Innovation Hubs“ um besonders dynamische Regionen entstanden (z.B. Silicon Valley, Crypto Valley Zug, Milan Fashion Cluster).

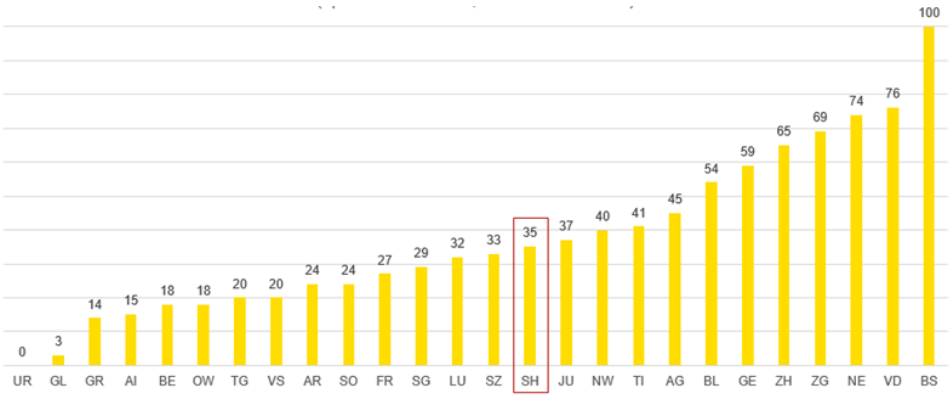


Abbildung 4: Kantonaler Wettbewerbsindikator – Bereich Innovation (UBS, 2016).

Die Innovationsfähigkeit der wirtschaftlichen Akteure und insbesondere der KMU werden so zum wesentlichen Treiber für das Wirtschaftswachstum und den Wohlstand einer Region. Aktuell befindet sich der Kanton Schaffhausen im Bereich „Innovation“ im Schweizer Median gemäss dem kantonalen Wettbewerbsindikator der UBS (Abb.4). Dieser Median befindet sich allerdings nur im unteren Drittel der relativen Skala, was das schweizweit vorhandene Verbesserungspotenzial in diesem Zusammenhang deutlich aufzeigt[4]. Begründet wird dies dadurch, dass die Schweiz im internationalen Vergleich zwar zu den innovativsten Ländern der Welt zählt. Jedoch liegt dies insbesondere an exzeptionellen Leistungen von oftmals globalen Grossunternehmungen in spezialisierten Themenbereichen, wie beispielsweise einer überdurchschnittlichen Einreichung von Patenten und wissenschaftlichen Publikationen. Bei Themen wie Forschung und Entwicklung (F&E) sowie Wissens- und Technologietransfer bei KMU schneidet die Schweiz klar schlechter ab als andere europäische Länder und hat noch erhebliches Verbesserungspotenzial. Um den Wirtschaftsstandort Schaffhausen also langfristig national und international wettbewerbsfähig und prosperierend aufzustellen, gilt es künftig zusätzlich zu den intensiven Ansiedlungsaktivitäten von internationalen Firmen verstärkt die kantonalen Rahmenbedingungen weiter zu optimieren, um der regionalen Industrie dadurch den Rücken zu stärken. Eine institutionalisierte Innovationsförderung und die Stärkung des Wissenstransfers zwischen den regionalen Unternehmen gewinnen deshalb zunehmend an Bedeutung. Insbesondere die vielfältigen KMU als Rückgrat der regionalen Wirtschaft müssen in ihrer Innovationskraft gestärkt werden.

Demographische Entwicklung gefährdet Verfügbarkeit von Fachkräften

Ein weiterer Standortfaktor mit deutlichem Optimierungspotenzial im kantonalen Wettbewerbsindikator der UBS ist die Verfügbarkeit von Fachkräften und Hochschulabsolventen. In diesem Zusammenhang kann insbesondere auf die ausgeprägte demographische Herausforderung in Bezug auf die Überalterung der Schaffhauser Bevölkerung hingewiesen werden. So fand sich der Kanton Schaffhausen in den Jahren 2010-2017 stets unter den fünf Kantonen mit dem höchsten Altersquotienten wieder (BFS, 2019).

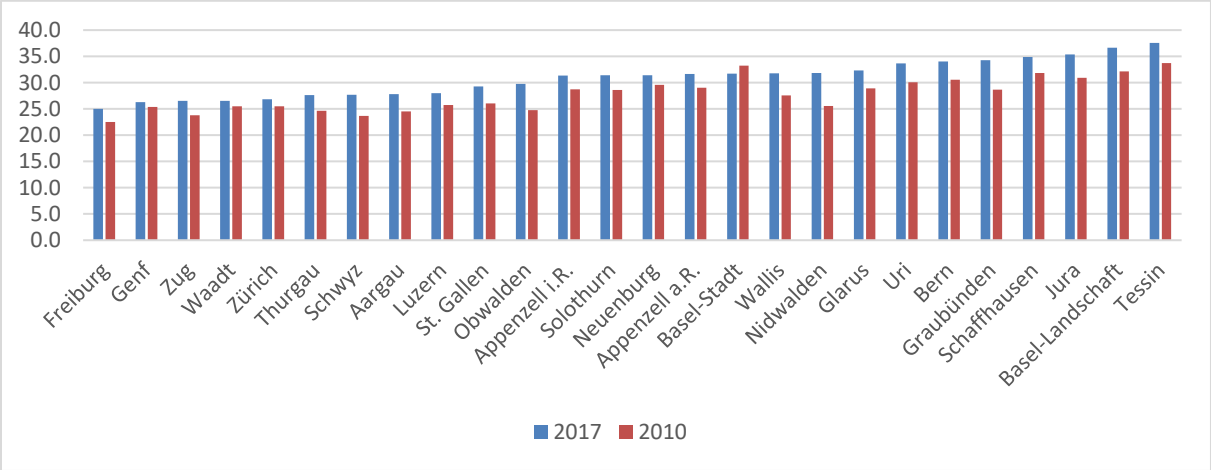


Abbildung 5: Verhältnis der 65-Jährigen und Älteren zu den 20 bis 64-Jährigen Personen (eigene Darstellung angelehnt an BFS, 2019).

Dieser Effekt wird zudem verstärkt durch den zu beobachtenden Brain Drain - der Abwanderung der 20-30 Jährigen (Abb.6). Entgegen dem Fachkräftezuzug im Rahmen von Neuansiedlungen zeigt sich über die gesamte Bevölkerung des Kantons Schaffhausen eine Abwanderung der Altersgruppe mit hohem Anteil an angehenden Studierenden und Berufseinsteigern.

[4] UBS. (2018). Kantonaler Wettbewerbsindikator.

Mit ein Grund findet sich dafür beim fehlenden Hochschulstandort im Kanton Schaffhausen, welcher einen Wegzug von Hochschulanwärtern bedingt und so nachhaltig die Verfügbarkeit von Fachkräften mit Tertiärausbildung gefährdet. Die Nähe zur Universitätsmetropole Zürich als starker Anziehungspunkt für junge Fachkräfte stellt in diesem Zusammenhang eine zusätzliche massgebliche Herausforderung für die Verfügbarkeit von Fachkräften im Kanton Schaffhausen dar.

Umso wichtiger ist es, dass im Kanton Schaffhausen attraktive Rahmenbedingungen für Hochschulabsolventen und junge Familien geschaffen werden. Entsprechende Unterstützungsdienstleistungen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind dabei von besonderer Bedeutung.

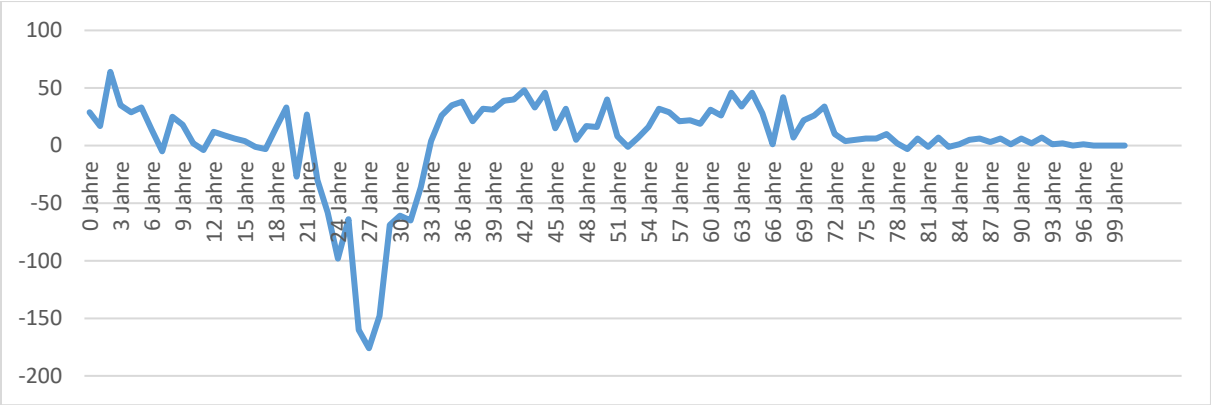


Abbildung 6: Zuwanderungssaldo für den Kanton Schaffhausen in der Periode 2011-2016 (eigene Darstellung angelehnt an BFS, 2019).

Aufgrund seiner exponierten Grenzlage ist der Kanton Schaffhausen für die Verfügbarkeit von Fachkräften besonders stark von Grenzgängern abhängig. Der Anteil der Grenzgänger an der Gesamtanzahl der Beschäftigten im Kanton Schaffhausen ist im Jahr 2017 mit fast 12% weiterhin deutlich über dem nationalen Wert (7%) (Abb.7).

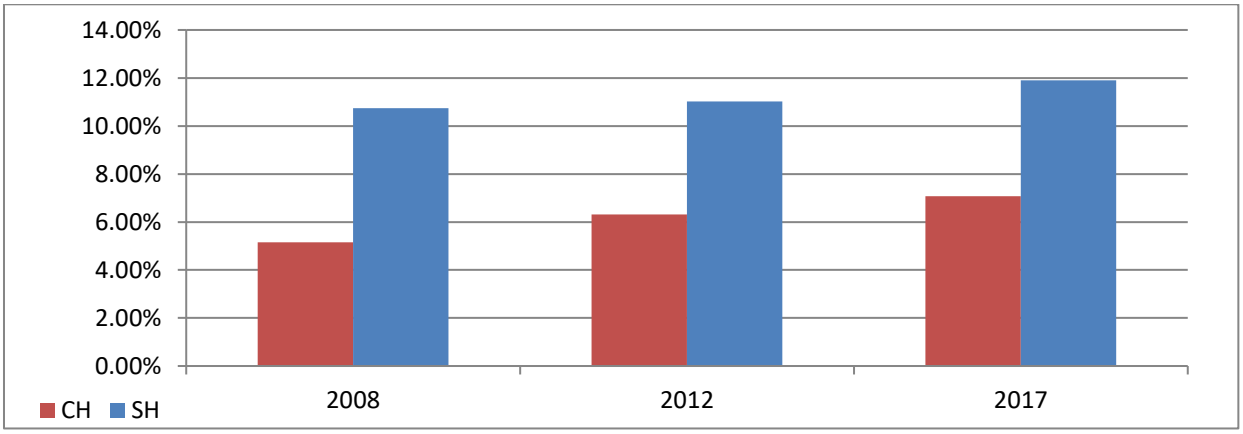


Abbildung 7: Prozentualer Anteil der Grenzgänger an der Gesamtbeschäftigung im Kanton Schaffhausen (eigene Darstellung angelehnt an BFS, 2019).

Vielversprechendes Potenzial im Tourismus

Der Tourismus stellt im Kanton Schaffhausen weiterhin einen wichtigen Pfeiler der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung dar. Die touristisch induzierte Bruttowertschöpfung betrug 2012 rund CHF 130 Mio. oder einen Anteil von 2.3% des kantonalen Bruttoinlandprodukts (BIP)[5]. Die steigende Anzahl an Logiernächten der Hotellerie im Kanton Schaffhausen weist zudem auf eine zunehmende Bedeutung des Tourismus für volkwirtschaftliche Wertschöpfung hin. Genauer sind die Logiernächte der Hotellerie im Kanton Schaffhausen zwischen 2005 und 2018 um 46.4% auf 154‘698 gestiegen (Abb.8). Gesamtschweizerisch wurde nur ein Wachstum von 13.5% erreicht (BFS, 2019). Der Kanton Schaffhausen verfügt mit seinen einzigartigen Fluss- und Kulturlandschaften über viele natürliche Attraktionen. Dieses Potenzial wurde nun verstärkt erkannt. Durch neue Beherbergungsmöglichkeiten, Ergänzungen des Gesamtangebots sowie eine Neuorganisation der Vermarktung wurden bereits erste Schritte hin zu einer optimalen Ausschöpfung dieses Potenzials ergriffen, welche künftig weiter verstärkt werden sollen.

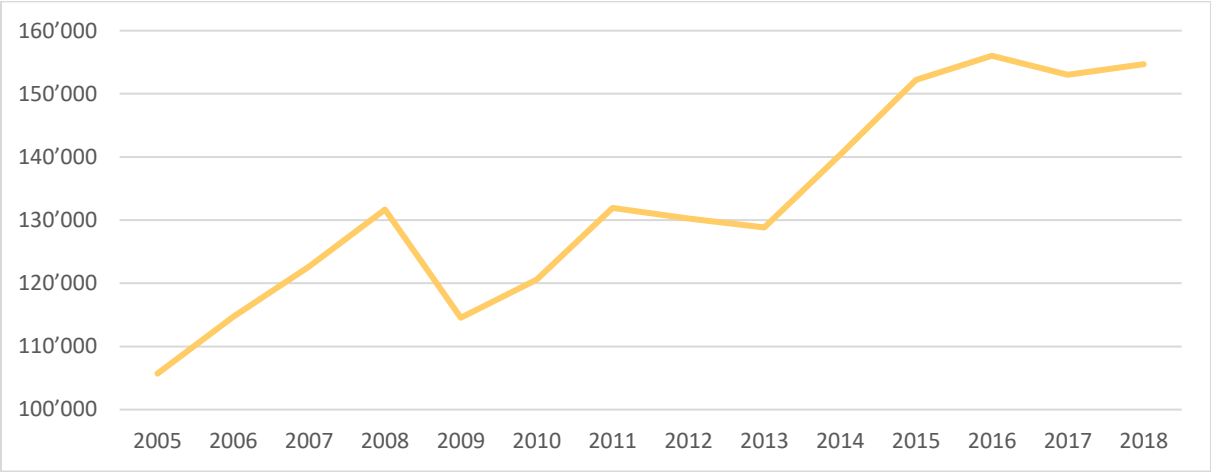


Abbildung 8: Entwicklung Logiernächte der Hotellerie in Schaffhausen 2005–2014 (eigene Darstellung angelehnt an BFS, 2019).

Eingeschlagener Weg soll weitergeführt werden

Zusammengefasst konnten in der vergangenen Dekade mit Unterstützung der umgesetzten Projekte der Regional- und Standortförderung erhebliche Verbesserungen und positive Tendenzen der Regionalentwicklung erzielt werden. Nichtsdestotrotz konnte aufgezeigt werden, dass weiterhin Handlungsbedarf und Verbesserungspotenzial im Hinblick auf die Stärkung des regionalen Fundaments der Industrie und des Tourismus sowie deren künftige Entwicklung bestehen. Diese gilt es in Zukunft verstärkt auszuschöpfen und entsprechende Projekte zu fördern.

[5] Rütter & Partner. (2014). Touristische Wertschöpfung im Kanton Schaffhausen.

2.3 SWOT-Analyse (der regionalwirtschaftlichen Entwicklung)

Als Grundlage für die Chancen und Risiken der SWOT-Analyse wurden die relevanten Megatrends für die regionalwirtschaftliche Entwicklung identifiziert. Diese Entwicklungen beziehen sich nicht exklusiv auf den Perimeter des Kantons Schaffhausen. Gestützt auf den Rat für Raumordnung[6] sind die für die Raumentwicklung relevanten Megatrends ***Globalisierung***, ***Individualisierung, Digitalisierung***, ***Klimawandel*** sowie ***demografischer Wandel und Migration***.

Insbesondere die Megatrends ***Globalisierung*** und ***Digitalisierung*** bieten für die Schweiz grosse Chancen, die es zielorientiert für die Verbesserung des Wirtschaftsstandortes und die Erhöhung der Lebensraumqualität zu nutzen gilt. Die Schweiz hat als Drehscheibe der globalen Wirtschaft weiterhin von der ***Globalisierung*** (Finanz-, Pharma-, Uhren-, Rohstoffindustrie, Blockchain, Tourismus) zu profitieren. Eine massgebende Rolle spielt dabei das Verhältnis zur Europäischen Union (EU).

Die zunehmende ***Individualisierung*** hat viele indirekte Auswirkungen auf den Raum, z.B. durch neue Wohnbedürfnisse/Wohnformen, neue Arbeitsmodelle oder neue Formen der Freizeitgestaltung. Insbesondere in Bezug auf die Freizeitgestaltung bringt die ***Individualisierung*** ein steigendes Mobilitätsbedürfnis der Bevölkerung mit sich. Eine bedeutende Herausforderung stellt entsprechend die Sicherstellung der erforderlichen Infrastruktur (Luft, Strasse, Schiene) dar. Eine wichtige Rolle können dabei die ***Digitalisierung*** und die damit verbundene Weiterentwicklung der Umsetzung von autonomen Mobilitätsformen spielen.

Die ***Digitalisierung*** beeinflusst aber alle Lebensbereiche und verstärkt selbst andere Megatrends. Die Industrie 4.0 als Folge dessen zeigt sich in vermehrt individualisierter Produktion sowie «Re-Shoring» der Produktion in die Schweiz und so neuen Arbeitsplatzgebieten an gut erreichbaren Standorten. Die ***Digitalisierung*** hat weiter das Potenzial die Produktivität beispielsweise in der Landwirtschaft und den effizienten Einsatz personeller Ressourcen zu erhöhen. Dementsprechend hat insbesondere der periphere Raum künftig durch die ***Digitalisierung*** das Potenzial mit den entsprechenden Massnahmen neu seinen lokalen Unternehmungen einen umfassenden und sehr einfachen Zugang zu Wissen und zum globalen Markt zu ermöglichen, was in diesem Ausmass bis anhin nur in urbanen Zentren möglich war.

Durch den ***Klimawandel*** und die damit verbundene Ressourcenknappheit verstärkt sich die Herausforderung des Energieangebots in Bezug auf die ***Digitalisierung*** und die zunehmende Mobilität um eine weitere Dimension. Steigende Emissionen und damit verbundene Belastungen für die Bevölkerung sind bei fehlenden Massnahmen die Konsequenz. Folglich gewinnt für die Freizeitgestaltung ein intaktes Naherholungsgebiet mit niedriger Emissionsbelastung verstärkt an Bedeutung für Bewohner insbesondere des rapide wachsenden urbanen Raumes.

Von starker regionaler Bedeutung ist zudem der ***demografische Wandel***, welcher im Kanton Schaffhausen im schweizweiten Vergleich überproportional stark ausgeprägt ist. Entsprechend mit grosser Aufmerksamkeit sind die Entwicklungen der ***Migration*** aus dem grenznahen Ausland sowie interkantonal hauptsächlich in den urbanen Raum genau im Auge zu behalten. Eine weitere Zuspitzung der aktuellen Tendenzen kann erhebliche Auswirkungen auf langfristige Verfügbarkeit von Fachkräften und Hochschulabsolventen sowie die strukturellen Herausforderungen der Gesellschaft haben.

[6] Rat für Raumordnung (2019): Megatrends und Raumentwicklung Schweiz.

Die folgende SWOT-Analyse wurde auf Basis der für das NRP Umsetzungsprogramm 2016-2019 erstellten Version gezielt überarbeitet, angepasst und ergänzt:

Tabelle 2: SWOT-Analyse der regionalwirtschaftlichen Entwicklung im Kanton Schaffhausen (eigene Darstellung)

	Vorteile	NRP[2]	Nachteile	NRP[2]
Situation	**Stärken**		**Schwächen**	
	• Nähe zum Wirtschaftsraum und Flughafen Zürich		• Grenzlage: Einkaufstourismus, Infrastruktur, intensivierter Wettbewerb, Wahrnehmung	X
	• Innovative, wertschöpfungsstarke Industriebranchen	X	• Erschwerte Infrastrukturplanung (z.B. Autobahnen DE-CH, ÖV-Netz)	
	• Überdurchschnittliche Produktivität der Industrie	X	• Geringe Attraktivität für Schweizer Unternehmen und Zuzüger (Image)	(X)
	• Attraktivität für Unternehmen und Zuzüger im Ausland	X	• Unternehmergeist und Gründungsdynamik sind ausbaufähig	X
	• Vorbildliche innovative Pilotprojekte	X	• Abhängigkeit von ausserkantonalen Wirtschaftszentren	X
	• Arbeitsmarktpotenzial im angrenzenden Ausland	(X)	• Knapp werdendes Flächenangebot für Industrie	(X)
	• Hohes touristisches Potenzial der regionalen Leuchttürme	X	• Fehlendes Hochschulangebot	
	• Hohe Wohnqualität durch landschaftliche Attraktivität	(X)	• Wenig attraktive Immobilien an attraktiven Lagen	
	• Überschaubare Strukturen mit kurzen Wegen		• Geringe Attraktivität für junge Familien (Vereinbarkeit von Familie/Beruf)	(X)
			• Fehlende urbane Anziehungskraft	(X)
			• Hohes Durchschnittsalter	(X)
Entwicklung	**Chancen**		**Gefahren**	
	• Beschäftigungswachstum: Strukturwandel bewegt sich in Richtung chancenreicher Branchen (Informatik, Unternehmensdienste)	X	• Im Standortwettbewerb der Ostschweiz und Metropolitanregion Zürich als nördlichster Kanton übersehen werden	X
	• Potenzial zur Etablierung als innovative Anwendungsregion	X	• Technologischer Wandel verpassen (KMU werden im internationalen Wettbewerb abgehängt)	X
	• Grenzlage: Rolle als Eingangstor für ausländische Unternehmen		• Sinkende Attraktivität für Industrie durch fehlende digitale Infrastrukturerschliessung	X
	• Hohe Grenzgängerquote reduziert Fachkräftemangel	(X)	• Hohe Anziehungskraft der urbanen Metropolen	(X)
	• Steigende Mobilität bringt Touristen nach Schaffhausen	X	• Nicht mehr zeitgemäss ausgebildetes Angebot an Fachkräften	X
	• Steigender Wert intakter Naturlandschaften	X	• Standortförderung: Erfolg ist stark von Regulierung auf Bundesebene abhängig	
	• Ländliche Gemeinden können durch digitale Vernetzung profitieren	X	• Attraktivitätsgefälle zwischen Stadt- und Landgemeinden	X
	• Möglichkeit, Wohn- und Arbeitsort zu kombinieren	(X)	• Raumplanung: Gefahr einer nicht nachhaltigen Entwicklung (Strukturunterschiede Stadt – Land).	(X)
	• Wohnort mit hoher Lebensqualität		• Verzögerte Anpassungen der Verwaltung an digitale Herausforderungen	
	• Wohnort: Profitieren von der Raumknappheit im Raum Zürich		• Untragbare Kosten und fehlende Wertschöpfung durch überaltere Gesellschaft	(X)
	• Bevölkerungswachstum durch Ausweitung und Nebeneffekte der Urbanisierung im Raum Zürich			
	• Kompakter Kanton bietet bessere Reaktionsfähigkeit für anstehende Veränderungen			

[2] *X= direkte NRP-Relevanz; (X)= indirekte NRP-Relevanz*

Untenstehend sind die zentralen Veränderungen innerhalb der SWOT-Analyse seit der Umsetzungsperiode 2016–2019 zusammengefasst:

Stärken: Der Strukturwandel hin zu einer breit-diversifizierten Wirtschaftsstruktur mit wertschöpfungsintensiver High-Tech-Industrie wurde weiter vorangetrieben. Darauf aufbauend konnten innovative Pilotprojekte mit Vorzeigecharakter aus der Industrie heraus zum Wohle des gesamten Standorts initiiert werden und so erste Aspekte der Anwendungsregion Schaffhausen (Siehe Kapitel 3.3) etabliert werden. Die touristischen Leuchttürme (Stein am Rhein und Rheinfall) konnten punktuell im Angebot ergänzt werden und haben in keiner Weise an Anziehungskraft eingebüsst.

Schwächen: Die anhaltende Frankenstärke des vergangenen Umsetzungsprogramms hat sich mittlerweile etwas entschärft. Trotzdem leidet insbesondere der Detailhandel weiter stark unter der unmittelbaren Grenznähe und dem starken Einkaufstourismus in der Region Schaffhausen. Weiter verringert hat sich zudem die Verfügbarkeit von attraktiven Industrieflächen für die Ansiedlung neuer und den Ausbau ortansässiger Unternehmungen. Die Gründungsdynamik im Kanton hält sich zudem auf einem niedrigen Niveau und offenbart somit künftiges Verbesserungspotenzial. Die Attraktivität des Standorts Schaffhausen für junge gut ausgebildete Fachkräfte und Familien hat sich nur geringfügig verbessert und kann weiterhin nicht mit der Anziehungskraft der urbanen Metropole Zürich mithalten.

Chancen: Mit der Anwendungsregion Schaffhausen und seinen innovativen Pilotprojekten bietet sich künftig eine attraktive Möglichkeit die Innovationsdynamik im Kanton Schaffhausen nachhaltig zu stärken und sich als zukunftsträchtiger Innovationsstandort zu positionieren. Im Zuge dessen soll auch die Digitalisierung als Chance für die Weiterentwicklung des peripheren Raumes ausgeschöpft werden. Denn mit einer marktgerechten digitalen Infrastruktur können bestehende physische Distanzen für die Wirtschaft irrelevant gemacht werden und diese wettbewerbsfähig für den Markt erschlossen werden. Neben der wirtschaftlichen Standortattraktivität hat der periphere Raum Schaffhausens künftig auch das Potenzial touristisch attraktiver zu werden. Die erhöhte Mobilität der Bevölkerung und bessere Erschliessungen bringen vermehrt Touristen in ländliche Gebiete. Zudem stellt der naturbelassene ländliche Raum ein immer stärker werdender Kontrast zum urbanisierten Zentrum inklusive der entsprechenden Naherholungswirkung dar, welcher in der Freizeitgestaltung vermehrt geschätzt wird.

Gefahren: Neben der Chancen der Digitalisierung und des technologischen Wandels für den peripheren Raum stellt die gleiche Entwicklung für die regionale Wirtschaft und insbesondere die KMU eine enorme Herausforderung dar. Eine künftige Steigerung der Innovationsfähigkeit eines KMU ist eine essentielle Voraussetzung, um im sich verstärkenden Wettbewerb weiterhin behaupten zu können. Die gleiche Ambivalenz ist in Bezug auf die Nähe zu Zürich in Verbindung mit der peripheren Lage des Kantons Schaffhausen zu beobachten. Was in Bezug auf die Attraktivität für internationale Unternehmen und das touristische Potenzial als Chance gilt, birgt für die künftige Verfügbarkeit von Fachkräften eine erhebliche Gefahr. Die starke Anziehungskraft des urbanen Raums und der Wirtschaftsmetropole Zürich für die junge Generation und der damit verbundene „Brain Drain“ stellt eine grosse Herausforderung für die künftige Verfügbarkeit von Fachkräften und Hochschulabsolventen, aber auch für die unternehmerische Gründungsdynamik in der Region dar. In der Konsequenz besteht durch diese Entwicklung zudem eine weitere Gefahr zur Verstärkung der bereits anhaltenden Überalterung der Bevölkerung und den damit verbundenen strukturellen Herausforderungen.

3 Strategische Stossrichtung des Kantons

Die dargelegte volkswirtschaftliche Ausganglage sowie die bestehenden Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Kapitel 2.3) wurden vom Kanton Schaffhausen erkannt und werden auf Basis folgender strategischer Stossrichtungen antizipiert:

- Ziele des Regierungsrates;
- Visionen für Schaffhausen 2020;
- Stossrichtung der Standortförderung;
- Raumpolitische Entwicklung des Kantons;
- Kantonsübergreifende Zusammenarbeit;
- Grenzübergreifende Zusammenarbeit.

Die Ziele des Regierungsrates legen die übergeordneten politischen Leitlinien des Kantons fest. Die Stossrichtung der Standortförderung, die raumpolitische Entwicklung des Kantons und die kantons- und grenzübergreifende Zusammenarbeit sowie die partizipativ erarbeiteten Visionen für Schaffhausen 2020 ergänzen die strategischen Stossrichtungen des Kantons.

Auf Basis dieser strategischen Stossrichtungen leisten die Regionalpolitik und das NRP-Umsetzungsprogramm 2020–2023 einen wichtigen Beitrag zur Förderung der Standortattraktivität und der Wettbewerbsfähigkeit des Kantons Schaffhausen.

3.1 Ziele des Regierungsrates

Die übergeordneten strategischen Ziele mit den langfristigen inhaltlichen Stossrichtungen sowie die kantonale Richtplanung bilden die Grundlage für die kantonale Regionalpolitik. Diese Grundlagen haben handlungsleitenden Charakter und enthalten sämtliche Elemente der kantonalen Regionalentwicklungsstrategie.

Als Ausgangspunkt dienen die verfassungsmässigen und gesetzlichen Aufträge des Regierungsrates. Diese umfassen die Ziele aus der Gesetzgebung zur Förderung der Regional- und Standortentwicklung im Kanton Schaffhausen (SHR 900.300, Art. 2 – nachstehend RSE-Gesetz vgl. Anhang 6.3).

Gemäss Art. 2 RSE-Gesetz sind dies insbesondere:

- ein nachhaltiges Wachstum von Wirtschaft, Bevölkerung und Steuersubstrat bei gleichzeitiger Erhaltung von Wohlfahrt und Lebensqualität sowie eines attraktiven Arbeitsmarktes;
- der Ausbau der volkswirtschaftlichen Diversifikation zur Stärkung zukunftsorientierter Branchen;
- eine nachhaltige Entwicklung von Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt;
- ein Ausbau der Zusammenarbeit mit benachbarten Gebietskörperschaften.

Zur Konkretisierung der gesetzlichen Grundlage definiert der Regierungsrat jeweils eine strategische Stossrichtung im Rahmen der Legislaturziele. In Bezug auf die NRP des Bundes sind das nachfolgende Ziel und dessen Unterziele aus der Legislaturperiode 2017–2020 von zentraler Bedeutung (Kanton Schaffhausen, Legislaturprogramm 2017–2020):

„Der Kanton Schaffhausen ist ein attraktiver, innovativer und wettbewerbsfähiger Wirtschafts-, Arbeits-, Wohnstandort mit hoher Lebensqualität."

- Sicherung, Festigung und Verstärkung der nationalen und internationalen Konkurrenzfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Schaffhausen;
- Steigerung der Leistungsfähigkeit und der Innovationsdynamik von KMU, Gewerbe und Start-ups mit vorwettbewerblichen Unterstützungsleistungen und mit gezielten Massnahmen zur Verbesserung der Standortfaktoren;
- Schaffung von weiteren Wertschöpfungsketten innerhalb des Kantons;
- Schaffung von Arbeits- und Entwicklungszonen für Industrie, KMU und Gewerbe.

Zur Umsetzung dieses Legislaturziels im Verlauf der Legislaturperiode hat der Regierungsrat folgende Massnahmen explizit in seiner Gesamtstrategie zum Wirtschaftsstandort ergänzt:

- Mittels Förderung von Anwendungs- und Innovationsvorhaben die Entwicklung Schaffhausens hin zu einem Kompetenzstandort für ausgewählte Zukunftstechnologien unterstützen;
- Leistungsfähigkeit und Innovationsdynamik von KMU, Gewerbe und Start-ups mit vorwettbewerblichen Unterstützungsleistungen und mit gezielten Massnahmen zur Verbesserung der allgemeinen Standortfaktoren steigern;
- Massnahmen zur Attraktivierung der Wohnregion Schaffhausen zur Stärkung des regionalen Arbeitsmarktes.

Das NRP-Umsetzungsprogramm 2020–2023 leistet einen wichtigen Beitrag, um diese Zielesetzungen umsetzen zu können.

3.2 Visionen für Schaffhausen 2020

Im Jahre 2009 wurden mit dem Projekt „Visionen für Schaffhausen 2020“ breit abgestützte Ideen für die Weiterentwicklung der Region Schaffhausen als Wirtschaftsstandort, Wohnparadies oder Freizeit- und Erholungsraum erarbeitet. Neben einer Kernvision identifizierten die interdisziplinären Fachgruppen Visionen in acht spezifischen Themenbereichen, welche anschliessend in einem Visionsplenum legitimiert wurden. Die partizipativ erarbeitete Kernvision definiert die langfristige Stossrichtung Schaffhausens folgendermassen:

„Schaffhausen entwickelt sich bis 2020 zu einem erfolgreichen Wirtschafts- und Lebensstandort mit einem rasch steigenden Anteil an internationalen Dienstleistern, innovativen Technologieunternehmen und einem starken Gewerbe. Die charmante Wohnregion bietet viel natürliche Lebensqualität in Stadt und Land. Qualitatives Wachstum steht im Vordergrund. Schaffhausen gehört zum Grossraum Zürich und profiliert sich darin als mit dem öffentlichen und Individualverkehr schnell erreichbare, dynamische und weltoffene Alternative zur Metropole.“

Abbildung 9: Beispielhafte Projekte zur Umsetzung der Visionen für Schaffhausen 2020 (eigene Darstellung, 2019).

Die Visionen dienten der Regierung in der vergangenen Dekade als Inspiration aus der Gesellschaft, welche teils mit in die Legislaturziele aufgenommen wurden. Zudem waren die Visionen für die Region und die Gesellschaft identitätsstiftend und dienten als Ideenbasis sowie strategischer Handlungsrahmen zahlreicher Projektvorhaben in den einzelnen Themenbereichen, welche bis heute in die Praxis umgesetzt wurden (Abb.9).

Im Jahr 2020 läuft nun der Orientierungshorizont der Visionen 2020 aus. In der Retrospektive betrachtet wurden zu jedem Themenbereich der Visionen regionale Akteure motiviert sich in neuen Konstellationen zusammenzuschliessen und einen Beitrag zu der ambitionierten Entwicklungsvorstellung zu leisten. So konnten in sämtlichen acht Themenfeldern Projekte erfolgreich umgesetzt werden, welche die Standortqualität, die Lebensqualität und den Wohlstand der Bevölkerung massgeblich und nachhaltig gesteigert haben.

Um die formulierten Visionen langfristig weiterzuverfolgen, braucht es eine zeitgemässe Anpassung der Stossrichtungen. In diesem strategischen Handlungsrahmen können in der Folge neue Projektideen weiterhin gedeihen und bisher ungenutzte regionale Potenziale künftig ausgeschöpft werden. Zu diesem Zweck wurden als Stossrichtung der Standortförderung die Ausrichtung der „Anwendungsregion Schaffhausen“ und der dazugehörende Handlungskompass erarbeitet.

3.3 Stossrichtung der Standortförderung

Kanton und Gemeinden fördern die Volkswirtschaft durch eine aktive und nachhaltige Wirtschaftspolitik sowie durch den Aufbau geeigneter Strukturen. Ziele der kantonalen Förderung sind die Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen, die Optimierung der Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung der Region, die Erreichung einer möglichst ausgewogenen Branchendiversifikation, die Ansiedlung neuer Unternehmen sowie die Stärkung und Profilierung der Wirtschafts- und Wohnregion im Wettbewerb der Standorte. Damit soll ein nachhaltiges Wachstum von Wirtschaft, Bevölkerung und Steuersubstrat bei gleichzeitiger Erhaltung von Wohlfahrt und Lebensqualität sowie eines attraktiven Arbeitsmarktes erreicht werden.

Umgesetzt wird die kantonale Strategie der Standortförderung durch die Wirtschaftsförderung und die Regional- und Standortentwicklung. Ihre jeweiligen Aufgaben und Aktivitäten sind eng aufeinander abgestimmt. Entsprechend erarbeiteten die beiden Stellen gemeinsam ihre künftige Stossrichtung im Rahmen des strategischen Orientierungsrahmens der „***Anwendungsregion Schaffhausen***“. Die ***Anwendungsregion Schaffhausen*** verfolgt die Zielsetzung Schaffhausen als führende Region in der Anwendung zukunftsweisender Technologien an der Schnittstelle zwischen Industrie und Digitalisierung zu positionieren und dadurch in ausgewählten Bereichen Kompetenzzentren mit nationaler und internationaler Ausstrahlung aufzubauen**.**

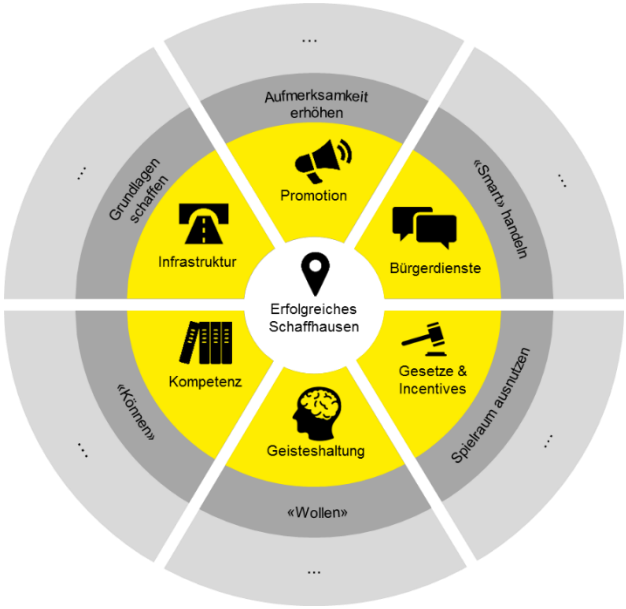


Abbildung 10: Handlungskompass der Anwendungsregion (eigene Darstellung, 2019).

Am besten verständlich ist der Ansatz der Anwendungsregion Schaffhausen im mehrdimensionalen «Handlungskompass» mit sechs Handlungsdimensionen (Abb.10) dargestellt. Im Handlungskompass lassen sich sowohl bestehende wie auch neue Projekte der Regionalentwicklung und deren Nutzenbeitrag leicht und verständlich einbetten, wodurch dieser ein einfach anwendbares Orientierungsinstrument für Politik und Gesellschaft zur weiteren Verbesserung der Rahmenbedingungen im Kanton Schaffhausen darstellt.

Das erste Handlungsfeld des Kompasses beinhaltet die *Infrastruktur*. Um die Anwendungsregion Schaffhausen in die Praxis umzusetzen, sind insbesondere die Erschliessung von Breitband-IT-Infrastruktur, freie Arbeitszonen für die produzierende Industrie und attraktive Areale mit Profil im Rahmen der Infrastruktur künftig als Handlungsgrundlage sicherzustellen.

Das zweite Handlungsfeld umfasst die *Promotion*, welche mit konsequenter Aussenkommunikation der Anwendungsregion eine erhöhte Aufmerksamkeit für den Kanton und verstärkte Anziehungskraft für innovative Unternehmen ausserhalb des Kantons bewirken soll.

Unter dem Handlungsfeld *Bürgerdienste* entwickelt sich die Verwaltung in die Richtung eines „smarten“ Schaffhausens durch digitalisierte Prozesse (eGovernment) und eine Verwaltungskultur, die sich durch eine aussergewöhnlich hohe Dienstleistungsbereitschaft und Agilität auszeichnet.

Unter dem Handlungsfeld *Gesetze & Anreize* treibt die Wirtschaftsförderung die Anpassung der STAF sowie die Revision der Ausrichtung der Einzelbetrieblichen Förderung (EBF) voran. Dadurch könnte der Spielraum zur Verbesserung dieser harten Standortfaktoren optimal ausgenützt werden und dazu beitragen im intensivierten Standortwettbewerb weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben.

Im Handlungsfeld *Geisteshaltung* wurde bereits durch den überregionalen Vergleich ein kantonaler Handlungsbedarf in den Förderdienstleistungen zur Stärkung des Unternehmertums (Start-ups und Spin-offs) identifiziert. Um diesen Handlungsbedarf künftig zu decken, wurde die Initiative „Arbeitsgruppe Unternehmerstandort Schaffhausen“ (AG USSH) lanciert, welche ein zielgerichtetes Massnahmenpaket zur künftigen Umsetzung vorgeschlagen hat.

Neben der Förderung des Unternehmertums richtet sich das Handlungsfeld *Kompetenz* direkt an die Innovationsfähigkeit der bestehenden regionalen Unternehmen, insbesondere der KMU. Zur Stärkung der Innovationsfähigkeit der Schaffhauser Unternehmungen verfolgt die Standortförderung die Stossrichtung, welche mit ***„Fortschritt. Innovation. Technologie Schaffhausen“ (FIT SH)*** zusammengefasst wird (vgl. Anhang 6.1). Unter dem ersten Pfeiler von FIT SH wird entsprechend ein koordiniertes, effizientes und effektives kantonales Innovationsförderungsangebot zur nachhaltigen Förderung der regional vorhandenen Innovations- und Technologiekompetenzen sichergestellt. Der zweite Pfeiler von FIT SH umfasst weiter die Förderung zukunftsweisender Innovations- und Technologiekompetenzen und nimmt eine verstärkt überregionale Perspektive ein. Beide Pfeiler von FIT SH werden zwingend mit den Aktivitäten und der strategischen Ausrichtung des RIS Ost abgestimmt. FIT SH unterstützt dabei mit konkreten Massnahmen den Aufbau von anwendungsorientierten Kompetenzzentren mit nationaler und internationaler Ausstrahlung in ausgewählten zukunftsweisenden Fokusbereichen, welcher sich die ***Anwendungsregion Schaffhausen*** zum Ziel gesetzt hat.

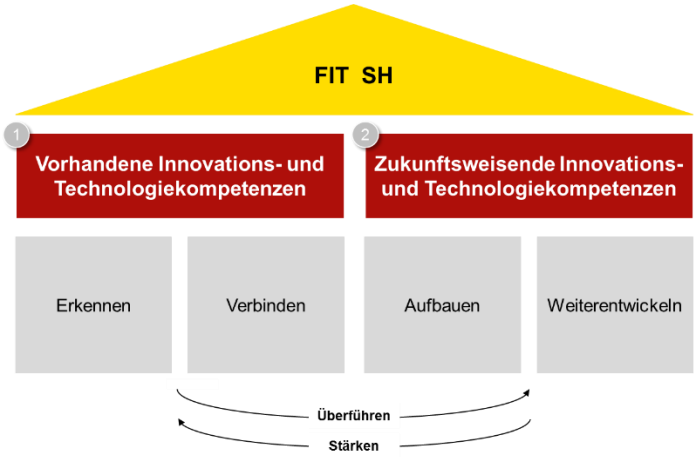


Abbildung 11: Grundstruktur von FIT SH (eigene Darstellung, 2019)

3.4 Raumpolitische Entwicklung des Kantons

Eine komplexe Herausforderung des Umsetzungsprogramms und der Projekte der RSE stellt die Einbettung und Koordination der Zielsetzungen zur wirtschaftlichen Entwicklung und der Raumentwicklungspolitik auf allen kantonalen Ebenen sowie den Vorgaben des Bundes dar.

Das kantonale Raumkonzept (Abb. 12) nimmt die angestrebte räumliche Entwicklung des Kantons auf und formuliert die aus gesamtkantonaler Sicht bedeutsamen Leitlinien für die Raumentwicklung. Es präzisiert das übergeordnete Raumkonzept Schweiz für den Raum Schaffhausen und bildet den strategischen Orientierungsrahmen für die Entwicklung des Kantons.

Die Aussagen konzentrieren sich dabei auf die wesentlichen Merkmale zur Siedlungs- und Verkehrsentwicklung sowie zur Entwicklung der Landschaft und Naturräumen. Die angestrebte räumliche Verteilung orientiert sich an den festgelegten Raumtypen. Auf der Basis des Raumkonzeptes, das gleichzeitig auch das Zukunftsbild für die Agglomerationsprogramme ist, soll das erwartete kantonale Wachstum gelenkt werden. Auf der Grundlage der festgelegten Raumtypen erfolgt die zielgerichtete Koordination der raumwirksamen Tätigkeiten und deren räumlicher Verteilung.

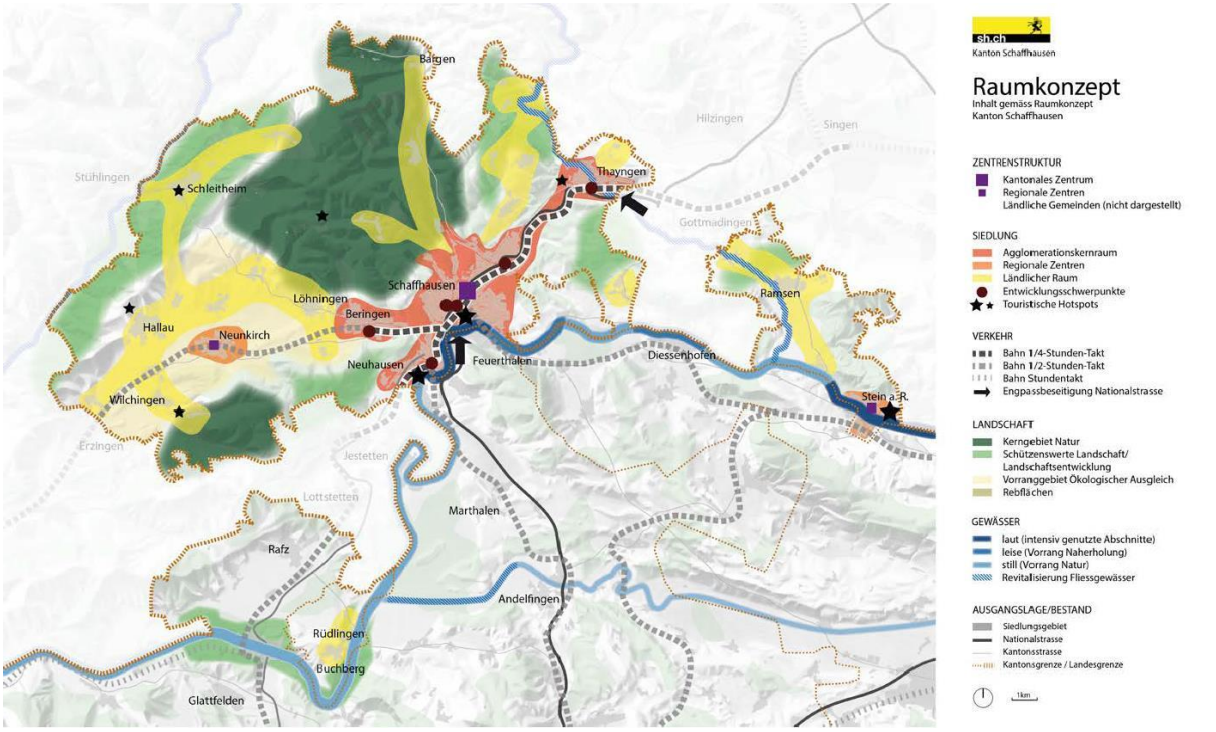


Abbildung 12: Gültiges Raumkonzept Kanton Schaffhausen (Fachstelle Raumplanung, 2019).

Analog zu den Anforderungen des Bundes orientiert sich der Richtplan des Kantons Schaffhausen an den für die Raumplanung relevanten Nachhaltigkeitszielen. Alle raumwirksamen Vorhaben unterstehen somit einer Interessensabwägung zwischen ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Anliegen.

Der Kanton ist insbesondere bestrebt:

- die Siedlungsentwicklung zu konzentrieren und durch Ausnutzung innerer Entwicklungspotenziale die Voraussetzungen für eine hohe Wohnqualität, die bestmögliche Versorgungssicherheit der Bevölkerung sowie eine wettbewerbsfähige Wirtschaft zu schaffen;
- die Siedlungsentwicklung und das Verkehrsangebot aufeinander abzustimmen und bei zukünftigen Entwicklungen den mit dem öffentlichen Verkehr gut erschlossenen Lagen den Vorzug einzuräumen;

- die Beanspruchung von Natur und Landschaft sowie generell die natürlichen Ressourcen zu minimieren, zusammenhängende naturnahe Gebiete zu schonen, ökologische Ausgleichsräume und deren Vernetzung zu fördern und dadurch auch in einem umfassenden Sinne zu Artenschutz und Erhalt der Biodiversität beizutragen;
- den Charakter der Kulturlandschaften zu erhalten und gezielte Aufwertungsmassnahmen vorzunehmen;
- die verschiedenen Räume unterschiedlich und gemäss ihrer Potenziale und Qualitäten weiter zu entwickeln und entsprechende Nutzungsprioritäten zu setzen;
- die guten Beziehungen zu den Nachbarn über die Kantons- und Landesgrenzen hinweg zu pflegen und auszubauen.

Die Siedlungsentwicklung bezweckt eine wirkungsvolle Steuerung der zukünftigen Siedlungsentwicklung und damit einen haushälterischen Umgang mit der begrenzten Ressource Boden. Im Zusammenhang mit dem am 1. Mai 2014 in Kraft getretenen revidierten Raumplanungsgesetz des Bundes hat auch der Kanton Schaffhausen seinen Richtplan im Kapitel Siedlung im Jahre 2018 revidiert.

Im Grundsatz möchte der kantonale Richtplan die traditionell gewachsenen und intakten Siedlungsstrukturen stärken und gleichzeitig optimale Voraussetzungen für eine positive Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung schaffen. Allerdings sollten hierbei die landschaftlichen Qualitäten und Naturräume nicht beeinträchtigt werden. Dies bedingt eine differenzierte Betrachtung. Die Siedlungsentwicklung wird primär auf den Agglomerationskernraum, sowie auf die regionalen Zentren ausgerichtet und durch den Ausbau der ÖV-Infrastrukturen und die Etablierung von Entwicklungsschwerpunkten unterstützt. An besonders geeigneten Lagen sollen attraktive Flächen für die Entwicklung von Wohnraum und Arbeitsplätzen gefördert werden, die sogenannten Entwicklungsschwerpunkte (Wohnen / Arbeiten / Mischnutzung).

Konkret unterscheidet der Kanton drei Raumtypen, für welche die oben beschriebenen Entwicklungsziele gelten (Agglomerationskernraum, Regionale Zentren, Ländlicher Raum). Die zukünftige Siedlungsentwicklung soll sich vorwiegend auf den Agglomerationskernraum (Schaffhausen, Beringen, Thayngen und Neuhausen am Rheinfall) sowie sekundär die regionalen Zentren (Stein am Rhein und Neunkirch) konzentrieren. Das künftige Bevölkerungs- und Beschäftigtenwachstum des Kantons soll räumlich gesteuert werden. Die angestrebte räumliche Verteilung orientiert sich dabei an den Raumtypen. Der Verteilschlüssel soll gegenüber der Ausgangslage (2012) unverändert bleiben. 73.5 % des künftigen Wachstums soll in den Agglomerationskernraum, 6.5 % in die regionalen Zentren und 20 % in den ländlichen Raum gelenkt werden. Ziel für die explizit genannten Gemeinden ist, dass diese, u.a., eigenständige Arbeitsplatzstandorte sind. Die ländlichen Gemeinden werden in Zukunft weiterhin als Wohngemeinden mit vorhandener Grundversorgung gesehen. Ausserdem wird mit der Definition von Entwicklungsschwerpunkten die nachhaltige Siedlungsentwicklung gelenkt, indem attraktive Flächen für eine intensive bauliche Nutzung, wie grössere Wohn- und Gewerbeprojekte sowie publikumsintensive Nutzungen zur Verfügung gestellt werden.

Die im Raumkonzept definierten Entwicklungsschwerpunkte, die touristischen Hotspots und die möglichen Kooperationsräume sind in der Umsetzung der jeweiligen Förderschwerpunkte der NRP Umsetzungsprogrammes stark zu berücksichtigen. Gleichzeitig sollen der Handlungsrahmen und die Instrumente der Raumplanung aktiv zur Erreichung der Ziele des NRP Umsetzungsprogrammes ausgeschöpft und eingesetzt werden. Beispielsweise wurde mit dem gesetzlichen Erfordernis ein Arbeitszonenmanagement zu erarbeiten, konkret ein nützliches Instrument geschaffen, welches einerseits den Gemeinden hilft ihre Entwicklungsvorstellungen zu definieren und anderseits helfen soll die Verfügbarkeit von Arbeitszonen zu sichern – auch für strategische Arbeitsplatzzonen.

3.5 Kantonsübergreifende Zusammenarbeit

Die Ostschweiz ist stark durch ihre Grenzlage geprägt. Die sehr heterogene Raumstruktur reicht von metropolitanen Gebieten über Agglomerations- als auch über periurbane Räume hin zu klassischen ländlichen und peripheren Gegenden.

Gesamthaft kann nicht von einem einheitlichen industriellen Funktionsraum Ostschweiz gesprochen werden. Im Vergleich zum Jurabogen und dem Grossraum Basel ist die Ostschweiz weniger durch Clusterstrukturen, Branchenschwerpunkte sowie Unternehmensnetzwerke geprägt. Insbesondere für den Kanton Schaffhausen mit seiner Randlage im RIS Ost Perimeter und der starken Bindung und Vernetzung mit der Metropolitanregion Zürich stellt die Etablierung von gelebten Strukturen aus Industrie und Wirtschaft hin zum Perimeter Ostschweiz eine grosse Herausforderung dar. Dieser Herausforderung möchte sich der Kanton Schaffhausen bewusst stellen.

Damit die bestehenden Entwicklungspotenziale aus den vorhandenen Wissensträgern für die ansässigen Unternehmen grossräumig genutzt werden können, haben sich die acht Kantone der Ostschweiz (Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, Glarus, Graubünden, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau, Zürcher Berggebiet), der Vorgabe des SECO folgend zusammengetan, um ein RIS Ost zu initiieren.

Dabei wird in der Region das Ziel verfolgt, primär KMU durch das RIS Ost im Rahmen der NRP zu unterstützen. Insbesondere soll dabei der Zugang der Unternehmen zu den Unterstützungsangeboten vereinfacht, die Wirksamkeit der Förderangebote verbessert und die Zusammenarbeit zwischen den Kantonen und den Point of Entries (POE) effizienter und effektiver gemacht werden.

In die Gesellschaft RIS Ost nehmen die für die kantonale Umsetzung der NRP verantwortlichen Amtsleitenden, für den Kanton Thurgau der Leiter Wirtschaftsförderung, der Leiter Pro Zürcher Berggebiet sowie der Wirtschaftsförderer des Kantons Schaffhausen Einsitz.

RIS Ost-Umsetzungsstrategie 2020+

Die Erarbeitung der Strategie RIS Ost und die anschliessende Umsetzung sind nach einer öffentlichen Ausschreibung im letzten Jahr an das Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen (ITEM-HSG) übertragen worden. Die damit verbundenen Tätigkeiten werden durch die Geschäftsstelle des RIS Ost am ITEM-HSG durchgeführt. Die Geschäftsstelle ist seit Herbst 2018 operativ tätig.

Der Projektleitungsausschuss (PLA) der Gesellschaft RIS Ost nahm bei der Entwicklung der Umsetzungsstrategie eine begleitende Funktion wahr. Der PLA setzt sich zusammen aus Vertretern der kantonalen Ämter für Wirtschaft und Wirtschaftsförderungen aus den vier Kantonen Graubünden, Schaffhausen, St. Gallen und Thurgau. Der Vorsitz des PLA hat in den Jahren 2019-2020 der Kanton Schaffhausen. Aktuell ist der Kanton Thurgau als administrativer Leadkanton von RIS Ost bestimmt.

Die Gesellschaft RIS Ost verabschiedete im Januar 2019 die Umsetzungsstrategie 2020+ für RIS Ost einstimmig. Das Konzept RIS 2020+ des SECO[7] ist in die Überlegungen zur Umsetzung der aktuellen und zukünftigen Strategie von RIS Ost mit eingeflossen. Daraus ist die vorliegende Umsetzungsstrategie für RIS Ost entstanden. Das Dokument liegt dem Anhang 6.2 bei. Dieses Dokument beschreibt in Kapitel 2 zunächst die allgemeine Vision für RIS Ost. Darauf aufbauend werden in Kapitel 3 die Ergebnisse der durchgeführten Status Quo Analyse

[7] SECO. (2018). RIS-Konzept 2020+.

dargelegt und die Handlungsbedürfnisse konkretisiert. Basierend auf den identifizierten Stärken und Schwachstellen wird in Kapitel 4 die RIS Ost Umsetzungsstrategie zur Adressierung dieser Probleme vorgestellt. Dies geschieht unter dem Aspekt der NRP.

Die zentralen Pfeiler der RIS Ost Umsetzungsstrategie bilden die Organisation über eine vernetzte POE-Struktur (Abb.13) der einzelnen Mitgliedskantone im Perimeter Ostschweiz sowie ein Coaching-Angebot für KMU basierend auf einem breiten Netzwerk aus Kompetenz- und Wissensträgern. Der Kanton Schaffhausen setzt dabei auf das ITS als kantonaler POE für die Erstberatung und Bedürfnissaufnahmen der lokalen KMU. Weiter sind sich die Kantone der Ostschweiz darin einig, dass bei den überbetrieblichen Vorhaben weiterhin im Sinn einer variablen Geometrie in kleinräumigen Perimetern zusammengearbeitet werden kann. Die jeweiligen Funktionsräume sollen anhand von konkreten Problemstellungen in spezifischen Branchen und Technologiefeldern festgelegt werden.

Kantonaler Lead bei überbetrieblichen Projekten

Überbetriebliche Vorhaben im Sinn des Interventionsbereichs 4 des SECO RIS Konzept 2020+ bedürfen nach wie vor eines Leadkantons. Damit wird der unterschiedlichen Wirtschaftsstruktur der Ostschweiz Rechnung getragen. Kantone die hinsichtlich der wirtschaftlichen Relevanz des Projektinhalts am meisten betroffen sind oder ein überdurchschnittliches Interesse bekunden, übernehmen die Leadfunktion. Die Partizipation eines Vorhabens an RIS Ost wird der Vorgabe des SECO folgend durch den Entscheid der Gesellschaft RIS Ost sichergestellt.

Aus verwaltungsrechtlichen Gründen sollten die NRP-Bundesmittel für Projekte direkt an den jeweiligen Lead-Kanton gehen. Der administrative Leadkanton soll jedoch die Zuteilung der NRP Bundesmittel zur Steuerung und Entwicklung (Interventionsbereich 1), welche vornehmlich den Betrieb der RIS Ost Geschäftsstelle sicherstellen, treuhänderisch entgegennehmen und zweckgebunden verwalten. Das Projekt-Reporting zuhanden des SECO erfolgt konsolidiert via der Geschäftsstelle RIS Ost.

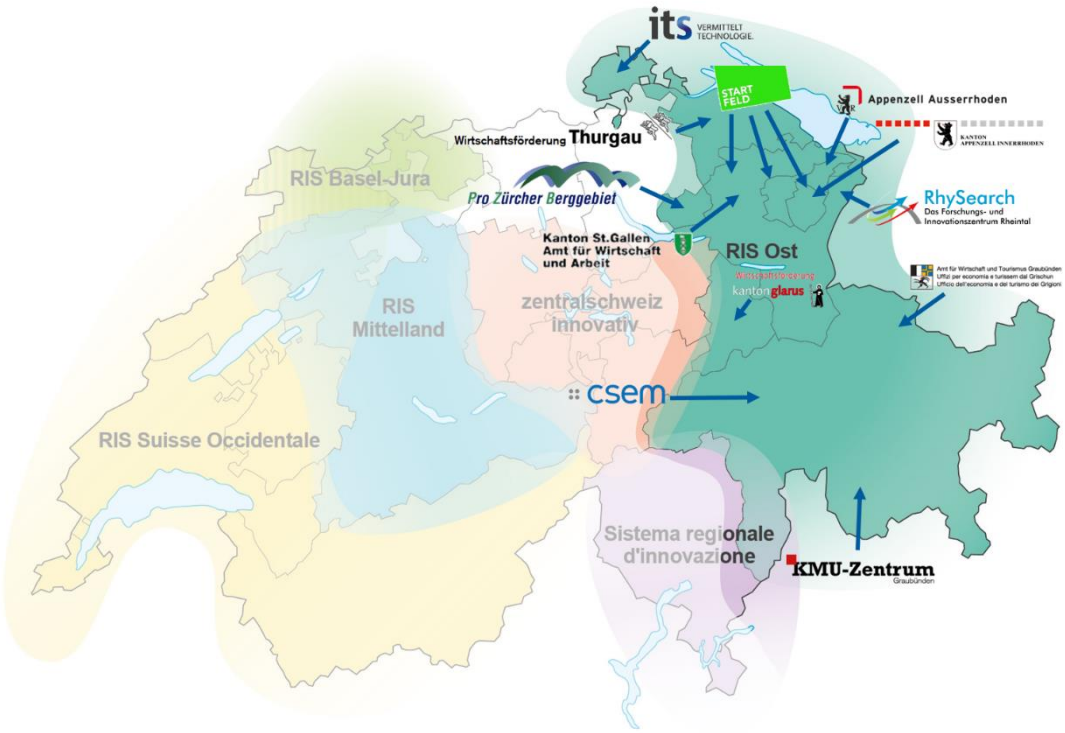


Abbildung 13: Übersicht POE des RIS Ost (ITEM-HSG, 2019).

3.6 Grenzübergreifende Zusammenarbeit

Ergänzend zu den kantonalen und überkantonalen NRP-Projekten ist der Kanton Schaffhausen aktuell Teil verschiedener grenzüberschreitender Organisationen und Institutionen, welche einen Beitrag zur Regionalentwicklung leisten.

Interreg Programm "Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein" (ABH)

Interreg-Projekte des Programms ABH tragen dazu bei, auch im grenzüberschreitenden Bereich Ergebnisse zu erzielen, die den strategischen und wirtschaftlichen Zielen des Kantons entsprechen. Als Beispiele können "3-D-Druck" und "Smart Government Akademie Bodensee" genannt werden, welche die regionalen KMU bzw. die Stadt Schaffhausen beim digitalen Wandel unterstützen, indem spezifisches Know-how und Orientierungshilfen aufgebaut sowie Synergien der regionalen Wirtschaftsförderer genutzt werden. Weiter konnten im Rahmen des Projektes "Demografie-Netzwerk" die regionalen Herausforderungen in Bezug auf den demografischen Wandel grenzübergreifend sowie interdepartemental analysiert und damit eine wichtige Grundlage für den Umgang mit der Entwicklung der Bevölkerung für die nächsten Jahrzehnte geschaffen werden. Zudem konnte sich die Internationale Bodensee-Hochschule (IBH) aufgrund des Interreg-Programms ABH gewichtig weiterentwickeln, mit welcher einerseits die Bodenseeregion als international anerkannter und wettbewerbsfähiger Wissens- und Produktionsstandort positioniert und andererseits die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft sowie die Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationskompetenz gestärkt werden soll. Auch im Tourismusbereich ist es im Rahmen von Interreg-Projekten bereits in verschiedenen Bereichen gelungen, Kräfte zu bündeln und so die Tourismusregion verstärkt als Ganzes in den Fokus zu rücken. Als Beispiele können die aktuellen Projekte "micelab Bodensee", "Kirchen, Klöster, Konzil" oder "Bodenseegärten" genannt werden. Neben diesen klassischen NRP-Bereichen verfolgen die Kantone mit dem Interreg-Programm jedoch auch Ziele, die weniger NRP-konform sind und daher nicht mit Bundesmitteln, sondern mit kantonaler Förderung unterstützt werden.

Vor diesem Hintergrund hat die Kantonsregierung sich bereits im Rahmen der Plenarversammlung der Ostschweizer Regierungskonferenz vom 9. März 2017 grundsätzlich für eine Beteiligung am Interreg Programm ABH im Rahmen der sechsten Förderperiode (2021–2027) ausgesprochen. Da die entsprechende Programmstrategie aktuell erst in Erarbeitung ist, wird der definitive Entscheid jedoch erst auf der Grundlage des beschlussreifen Programmentwurfs erfolgen. Es ist jedoch bereits zum jetzigen Zeitpunkt absehbar, dass das ABH-Programm auch künftig im Rahmen der NRP einen Beitrag zu den kantonalen Wirtschaftszielen leisten wird.

Internationale Bodensee-Konferenz (IBK)

Von grosser Bedeutung in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit für den Kanton Schaffhausen ist zudem die IBK. Die IBK vereinigt als politisches Dach die grenzüberschreitende Zusammenarbeit der Regierungen der Länder und Kantone in der Bodenseeregion. Als kooperativer Zusammenschluss dient sie dem Ziel, die Bodenseeregion als attraktiven Lebens-, Natur-, Kultur-, Wissenschafts- und Wirtschaftsraum zu erhalten und zu fördern sowie die regionale Zusammengehörigkeit und gesellschaftliche Weiterentwicklung zu stärken.

Um die Zukunftsvorstellung des IBK-Leitbilds für das Jahr 2030 zu erreichen, hat die IBK für die Periode 2018-2022 zu vier Leitsätzen jeweils zwei strategische Schwerpunkte definiert. Der erste Leitsatz setzt sich das Ziel eines starken Standorts für Wirtschaft, Arbeit, Wissenschaft und Innovation. Die strategischen Schwerpunkte sind dabei die Innovationskraft und die Wahrnehmung als Standort zu stärken. Der zweite Leitsatz setzt sich das Ziel, eine vielfältige

Raumstruktur und zukunftsfähige Verkehrsanbindungen zu schaffen. Die strategischen Schwerpunkte sind ein Zukunftsbild „Raum und Verkehr“ zu erarbeiten als Basis für die Einbettung der einzelnen IBK-Projekte und die Bedingungen für Verkehrsanbindungen zu verbessern. Der dritte Leitsatz setzt sich das Ziel, in der Bodenseeregion „Einmaligen Natur- und Landschaftsraum“ zu schaffen. Die Schwerpunkte sind dabei die Strategie in den Bereichen Klimaschutz und Energie weiterzuentwickeln sowie Mehrwert für Landschaft und Natur zu schaffen. Der vierte Leitsatz definiert die Bodenseeregion als attraktive Region mit hoher Lebensqualität. Die strategischen Schwerpunkte sind dabei das Zusammenleben und die regionale Identität zu fördern und Angebote grenzüberschreitend zu optimieren.

Hochrheinkommission (HRK)

Ebenfalls von zentraler Bedeutung für die grenzübergreifenden Zusammenarbeit des Kantons Schaffhausen ist die HRK, in der zusammen mit den Kantonen Aargau und Zürich (Beobachter-Status), dem Regierungspräsidium Freiburg, den Landkreisen Waldshut und Lörrach sowie dem Regionalverband Hochrhein-Bodensee die grenzüberschreitende Zusammenarbeit am Hochrhein ausgeweitet und vertieft wird. Die von der HRK für die Jahre 2018-2022 gesetzten strategischen Schwerpunkte Bildung & Wissenstransfer, Tourismus, Mobilität und Begegnung lassen sich mit den wirtschaftlichen und strategischen Zielen des Kantons bestens vereinbaren.

Randenkommission

Entlang des Randens besteht zudem seit über 20 Jahren eine weitere Organisation, welche die grenzüberschreitende Kooperation fördert. Die Randenkommission arbeitet aktiv an der Förderung der nachbarschaftlichen Beziehungen und am besseren Verständnis über die Grenzen hinweg. Die vier Arbeitsgruppen Wirtschaft, Verkehr, Tourismus und Bildung & Kultur organisieren grenzüberschreitende Anlässe und Aktivitäten und setzen sich für die gemeinsamen Interessen der Regionen ein. Die AG Wirtschaft hat zum Ziel mit konkreten grenzüberschreitenden Projekten, die wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den Regionen nachhaltig zu fördern, bestehende Schranken abzubauen und Informationen über Angebote und Möglichkeiten zur besseren Nutzung des gemeinsamen Wirtschaftsraumes zu vermitteln. Die AG Verkehr setzt sich dafür ein, dass die grenzüberschreitenden Verkehrsbeziehungen in der geografisch vielseitig gezeichneten Region, mit einem ebenso vielfältigen Grenzverlauf zwischen dem Kanton Schaffhausen und Baden-Württemberg, Schritt für Schritt verbessert, weiterentwickelt und ausgebaut werden. Die AG Tourismus strebt eine bessere Verknüpfung und gemeinsame Vermarktung der touristischen Angebote der Regionen Schwarzwald, Bodensee, Hegau, Rhein und Kanton Schaffhausen an, ohne die bestehende Tourismusförderung zu konkurrieren. Die AG Bildung & Kultur möchte zudem das vielfältige Kulturleben der Region mit all seinen Gemeinsamkeiten und regionalen Charakteristiken über die Grenzen hinweg zugänglich und erlebbar machen.

3.7 Fazit für die kommende Umsetzungsperiode

Basierend auf den bisherigen Ausführungen im vorliegenden Umsetzungsprogramm resultieren folgende Erkenntnisse, welche richtungsweisend für die Entwicklung der Förderschwerpunkte und Wirkungsmodelle des NRP-Umsetzungsprogramms 2020–2023 sind.

Innovationsfähigkeit der KMU und der Region stärken

Der hyperdynamische Wettbewerb und die fortschreitende digitale Transformation durchdringen alle Stufen und Sektoren der Wirtschaft und der Gesellschaft. Eine stetige Steigerung der Innovationsfähigkeit ist für Unternehmen wie auch Regionen zwingend nötig, um im Wettbewerb bestehen zu können. Insbesondere das Rückgrat der Wirtschaft, die KMU, haben oftmals Schwierigkeiten ihr Innovationspotenzial eigenständig auszuschöpfen. Folglich ist es essentiell für eine prosperierende Entwicklung und eine dynamische Wirtschaftsstruktur, dass KMU entsprechend im Ausschöpfen ihres Innovationspotenzials unterstützt werden. Die strategischen Stossrichtungen der Standortförderung, insbesondere FIT SH, und auf überregionaler Ebene, insbesondere das RIS Ost, bestätigen diesen Handlungsbedarf. In der Folge soll mit Hilfe von NRP-Beiträgen nun explizit die Innovationsdynamik der Schaffhauser KMU sowie der gesamten Region nachhaltig gestärkt werden, damit eine nachhaltige Weiterentwicklung des Wirtschaftsstandortes Schaffhausen vorangetrieben werden kann. So soll ein Beitrag dazu geleistet werden, dass aus den potenziellen Risiken der regionalwirtschaftlichen Entwicklung künftige Chancen werden. Zudem ist zu beobachten, dass sich im Kanton Schaffhausen die regionalspezifischen Herausforderungen weiter verstärken. Die periphere Lage im Norden der Schweiz und die fehlenden attraktiven Rahmenbedingungen für Familien und Studierende führen dazu, dass sich schon länger ein ausgeprägter Brain Drain von Schaffhausen hin zu urbanen Metropolen und universitären Hubs verfestigt hat. Entsprechend von Bedeutung ist es, die Rahmenbedingungen im Kanton Schaffhausen für junge Familien und hochqualifizierte Fachkräfte nachhaltig zu verbessern. Denn damit kann indirekt das Fundament für Innovation gestärkt und zudem ein positiver Beitrag zur demografischen Herausforderung der zunehmend überalterten Gesellschaft im Kanton Schaffhausen geleistet werden

Verweildauer der Touristen erhöhen

Vor ähnlichen strukturellen Herausforderungen steht die Tourismusbranche und die Tourismusdestination Schaffhausen. Mit den touristischen Leuchttürmen Rheinfall, Stein am Rhein und der Altstadt Schaffhausen weist der Kanton Schaffhausen ein beachtliches touristisches Potenzial auf. Doch die Bedürfnisse der Touristen, um nicht umgehend weiterzuziehen, wachsen und verändern sich. Daher ist es notwendig, das touristische Gesamtangebot stets anzupassen und zu erweitern, um die Attraktivität der Destination im globalen Wettbewerb aufrecht zu erhalten und zu steigern. Entsprechend der zweiten elementaren Herausforderung soll die Tourismusbranche insbesondere in der digitalen Transformation und bei innovativen Angebotserweiterungen unterstützt werden. Der engen Abstimmung mit dem kantonalen Raumkonzept und der Zusammenarbeit mit kantonalen Tourismusorganisation ist dabei besondere Beachtung zu schenken. In der Folge soll die Verweildauer Touristen im Kanton Schaffhausen weiter erhöht werden können.

Damit sich der Kanton Schaffhausen künftig hin zu einem exportorientierten und zukunftsträchtigen Innovationsstandort entwickelt, sind regionale Fördermittel des Bundes, verbunden mit der klaren, langfristig ausgerichteten Entwicklungsstrategie des Kantons für den Wirtschaftsstandort Schaffhausen von grosser Bedeutung. Innovative Ansätze in beiden Förderschwerpunkten unterstützen die langfristig erfolgreiche Entwicklung Schaffhausens als Tourismusdestination und Wirtschaftsstandort.

4 Umsetzungsprogramm Kanton Schaffhausen 2020–2023

4.1 Programmziele und Wirkungsmodelle

Die unter Kapitel 3.7 zusammengefassten Erkenntnisse gründen in den für das NRP-Umsetzungsprogramm 2020-2023 des Kantons Schaffhausen relevanten Leitgedanken und Zielvorstellungen. In Kombination mit dem definierten Handlungsbedarf der Ausgangslage (Kapitel 2) ergeben sich die folgenden Programmziele des Umsetzungsprogrammes 2020-2023:

- **Förderschwerpunkt „Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen“:** Erhöhung der Innovationsdynamik und den Ausbau des Wissenstransfers bei der Industrie, dem Gewerbe und den Dienstleistern unter Berücksichtigung der wertschöpfungsintensiven Schlüsselbranchen im Kanton Schaffhausen;

- **Förderschwerpunkt „Tourismus“:** Integrale Stärkung und Erweiterung des Schaffhauser Tourismusangebots zur Steigerung seiner Wettbewerbsfähigkeit.

Der Handlungsrahmen des NRP-Umsetzungsprogramms ist auf die kommenden vier Jahre ausgelegt. Die Förderschwerpunkte, die das Herzstück bilden, sind abgeleitet aus den Leitlinien der Politik innerhalb der Regional- und Standortentwicklung und den übergeordneten strategischen Zielen der Wirtschaftsentwicklungspolitik des Kantons Schaffhausen. Sie bilden auch die Basis für die Regional- und Standortentwicklung in der Programmgestaltung und Projektinitiierung. Als Darstellungsform der Förderschwerpunkte werden Wirkungsmodelle verwendet.

Methodisches Vorgehen:
Die ziel- und wirkungsorientierte Steuerung ist ein Kernanliegen der NRP. Die folgenden Wirkungsmodelle dienen der logischen Verknüpfung von Zielen und Indikatoren und stellen eine Grundlage für die Steuerung und die Überprüfung der Zielerreichung dar. Das Denken in Wirkungsmodellen als Steuerungs- und Controlling-Instrument soll deshalb auf allen Ebenen verstärkt werden.

Die Wirkungsmessung erfolgt jeweils auf Ebene Output und Outcome und bezieht sich auf die gesamte Programmperiode 2020–2023.

4.2 Förderschwerpunkt 1: Wertschöpfungssystem Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen

Sowohl die beschriebene Ausgangslage (Kapitel 2) als auch die strategische Stossrichtung des Kantons Schaffhausen (Kapitel 3) verdeutlichen, dass für die regionale Industrie, insbesondere die KMU, wegweisende Herausforderungen bevorstehen. Der zügig anziehende hyperdynamische Wettbewerb, die digitale Transformation und der damit rapide steigende Innovationsdruck stellen für die regionale Wirtschaft Schaffhausens gleichermassen eine Gefahr und Chance dar. Bleibt die regionale Innovationsdynamik der KMU auf dem bestehenden Niveau, droht die regionale Wirtschaft den Anschluss zu verlieren und eine erneute Strukturkrise könnte bevorstehen. Schaffen es die regionalen KMU hingegen sich den aktuellen Gegebenheiten und Entwicklungen anzupassen und somit ihre Innovationsdynamik zu erhöhen, hat der Wirtschaftsstandort Schaffhausen die Chance, sich im Standortwettbewerb als prosperierender Innovationsstandort weiterzuentwickeln.

Um die Wahrscheinlichkeit des zweiten Szenarios zu erhöhen, setzt der Kanton Schaffhausen in der Umsetzungsperiode 2020-2023 wiederum das Wertschöpfungssystem Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen als erste Priorität.

Konkret soll das Ziel verfolgt werden, die Innovationsdynamik zu erhöhen und den Wissenstransfer bei der Industrie, dem Gewerbe und den Dienstleistern unter Berücksichtigung der wertschöpfungsintensiven Schlüsselbranchen im Kanton Schaffhausen auszubauen.

Der erste Förderschwerpunkt wird dafür auf der Output-Ebene in drei Tätigkeitsbereiche unterteilt:

- Überbetriebliche Innovationsunterstützung;
- Förderung innovativer Anwendungen;
- Stärkung des Fundaments für Innovation.

Überbetriebliche Innovationsunterstützung

Der Tätigkeitsbereich „***Überbetriebliche Innovationsunterstützung***“ legt seinen Fokus dabei stark auf die Innovationsförderungsangebote im Rahmen des RIS Ost sowie seiner strategischen Ausrichtung.

Das Ziel des RIS Ost ist die Verbesserung der Koordination der Innovationsförderangebote zugunsten der KMU, um die regionalen Innovationspotenziale über eine auf die regionalen Besonderheiten zugeschnittene Innovationsförderung optimal auszuschöpfen. Die Innovationsdynamik in den Regionen wird dadurch nachhaltig gesteigert.

Entsprechend orientieren sich die Projekte und Aktivitäten in diesem Tätigkeitsbereich stark an den im Konzept RIS 2020+[8] definierten Interventionsbereichen:

- Steuerung und Entwicklung des RIS;
- POE-Funktion (Stimulierung und Filterfunktion, d.h. Bedarfsanalyse und Triage);
- Unterstützungsleistungen für Produkt- und Prozessinnovationen (Coaching);
- Überbetriebliche Plattformen (Cluster, Netzwerkveranstaltungen).

In den Interventionsbereichen *Steuerung und Entwicklung des RIS* sowie bei der *POE-Funktion* sind die Mandate für den Zeitraum des Umsetzungsprogramms 2020-2023 bereits gemäss Kapitel 3.5 vordefiniert. Die *Steuerung und Entwicklung* des RIS Ost wird durch die RIS

[8] SECO. (2019). RIS-Konzept 2020+.

Geschäftsstelle beim ITEM-HSG und die *POE-Funktion* für den Kanton Schaffhausen durch das ITS wahrgenommen. Ziel des Interventionsbereichs *Steuerung und Entwicklung* ist dabei, die Sicherstellung einer effizienten, effektiven und koordinierten Innovationsunterstützung im Perimeter des RIS Ost. Der Schaffhauser *POE* soll zudem die Bedürfnisse der Schaffhauser KMU aufnehmen, deren Unterstützungsbedarf analysieren sowie den Zugang zu einer bedürfnisspezifischen Innovationsunterstützung im Perimeter Ostschweiz sicherstellen.

Der Interventionsbereich *Unterstützungsdienstleistungen für Produkt- und Prozessinnovationen* orientiert sich an einem breiten Innovationsverständnis (Geschäfts- und technologische Innovation) und umfasst individuelle Unterstützungsangebote im Zusammenhang mit der Analyse von Geschäftsmöglichkeiten sowie Projektberatung und -begleitung. Im Zentrum dieses Interventionsbereichs steht ein überregionales Coaching-Netzwerk des RIS Ost. Die Coaches sollen dazu dienen, die KMU bei der Ausschöpfung ihres Innovationspotenzials zu unterstützen, Kontakte herzustellen oder sie bei der Umsetzung von Innovationsprojekten zu begleiten.

Der Interventionsbereich *Überbetriebliche Plattformen* beinhaltet konkret Fördermassnahmen für Wissenstransfer oder Innovation, die überbetrieblich organisiert sind, wie etwa die Schaffung von regelmässigen Events, Projektinitiativen oder eines Clusters.

Sämtliche Aktivitäten in diesem Tätigkeitsbereich sind intensiv innerhalb des RIS Ost abzustimmen und prioritär über die überregionale Ebene aufzugleisen. Bestehende kantonale Bemühungen in diesem Tätigkeitsbereich werden ebenfalls in die überregionale strategische Ausrichtung des RIS Ost eingebettet, um zum maximalen Nutzen für die KMU im RIS-Perimeter bestmöglich beizutragen.

Förderung innovativer Anwendungen

Der Tätigkeitsbereich „***Förderung innovativer Anwendungen***“ ist stark mit der strategischen Stossrichtung der Standortförderung FIT SH verbunden. Insbesondere gilt dies für das Ziel von FIT SH den lokalen *Aufbau von Kompetenzzentren* in ausgewählten zukunftsweisenden Bereichen mit nationaler und internationaler Ausstrahlung im Rahmen der Anwendungsregion Schaffhausen voranzutreiben. Der Weg zur Erreichung dieses Ziels soll die Förderung von innovativen, überbetrieblichen Kooperationen zu praxisnahen Anwendungsprojekten in den ausgewählten zukunftsweisenden Innovationsbereichen im Fokus darstellen. Dadurch wird das Involvement und der Wissens- und Technologietransfer der Schaffhauser KMU innerhalb der neuen Kompetenzzentren sichergestellt und gleichzeitig deren Innovationsfähigkeit nachhaltig gestärkt. Entsprechend sollen im Rahmen des Umsetzungsprogramms 2020-2023 vermehrt derartige *innovative und kooperative Anwendungsprojekte mit vielversprechendem Wertschöpfungspotenzial* gefördert werden. Während des Konzeptions- und Aufbauprozesses findet jeweils eine Konsolidierung mit der strategischen Ausrichtung des RIS Ost sowie eine Sondierung möglicher Projektpartner im RIS Ost-Perimeter statt, um die gewünschte Kohärenz sicherzustellen. In diesem Tätigkeitsbereich finden dementsprechend kantonale wie interkantonale Projekte Platz.

Die Innovationsfelder im Fokus wurden anhand bestehender globaler Megatrends in Kombination mit den aktuellen Bedürfnissen der regionalen Wirtschaft identifiziert, um deren engen Bezug zu den regionalen Unternehmen und dem Wirtschaftsstandort Schaffhausen sicherzustellen. Die erste Generation der Innovationsfelder im Fokus umfassen Mobilität, Digitalisierung, Gesundheit und Material. Durch die Stärkung dieser Innovationsfelder sollen angelehnt an den Export-Basis-Ansatz nachhaltig regionale Wettbewerbsvorteile aufgebaut und entsprechend den lokalen KMU die Möglichkeit gegeben werden, diese aktiv auszuschöpfen.

Stärkung des Fundaments für Innovation

Der Tätigkeitsbereich „***Stärkung des Fundaments für Innovation***“ ist gegenüber den anderen beiden Tätigkeitsbereichen einen Schritt zurückgelagert und umfasst zukunftsfähige und auf die Bedürfnisse der Wirtschaft und Gesellschaft ausgerichtete Rahmenbedingungen. Diese bilden eine zentrale Voraussetzung, damit innovative Vorhaben effektiv initiiert und umgesetzt werden können. Konkret konzentriert sich dieser Tätigkeitsbereich auf vier Voraussetzungen: Die Verfügbarkeit von Fachkräften, marktgerechten Arealen, digitaler Infrastruktur sowie kantons- und regionsspezifische Herausforderungen. Bei allen vier Teilbereichen wird dem Export-Basis-Ansatz besondere Beachtung zugetragen und die Auswirkungen auf die nachhaltige Wettbewerbs- und Exportfähigkeit als massgebliches Kriterium herbeigezogen.

Bei der Verfügbarkeit von Fachkräften wurde insbesondere der Mangel an Fachkräften mit wissenschaftlich-technischem Hintergrund als sich künftig verstärkender Wettbewerbsfaktor für die kantonale Wirtschaft identifiziert[9]. Insbesondere der feststellbare Brain Drain zwischen 20-35 Jahren hin zum Metropolitanraum Zürich und die exponierte Grenzlage Schaffhausens haben grossen Einfluss auf die regionale Verfügbarkeit von Fachkräften. Entsprechend soll im Rahmen des Umsetzungsprogramms 2020-2023 für *Fachkräfteinitiativen* vorwiegend in zukunftsweisenden Bereichen, wie beispielsweise MINT, Platz eingeräumt werden. Durch die Qualifizierung und das Ausschöpfen des Potenzials von regionalen Arbeitskräften kann sichergestellt werden, dass die regionalen Unternehmen künftig weiterhin auf Fachkräfte mit zukunftsweisenden Kompetenzen zurückgreifen können.

Eine weitere Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit einer regionalen Wirtschaft ist die Verfügbarkeit von geeigneten Industrieflächen und –arealen, um innovativen Unternehmen den benötigten Platz für ihre Geschäftstätigkeit zu bieten. In Anbetracht der knapper werdenden Ressource Boden in der gesamten Schweiz und insbesondere in Bezug auf bezugsbereite Arbeitszonen im Kanton Schaffhausen ist eine künftig zunehmende Bedeutung im Standortwettbewerb und ein entsprechender Handlungsbedarf erkennbar. Im Rahmen des Umsetzungsprogramms 2020-2023 sollen entsprechend Markt- und Machbarkeitsabklärungen, Vernetzungsprojekte, Moderations- und Coachingprozesse sowie die Erstellung von konzeptionellen Unterlagen zur marktgerechten *Aufbereitung von Industrieflächen und –arealen von strategischen Entwicklungsgebiete*n ermöglicht werden. Die beschriebenen Fördermöglichkeiten konzentrieren sich allerdings räumlich auf die sogenannten „Entwicklungsschwerpunkte Arbeit oder Mischnutzung“, um die Kohärenz mit dem kantonalen Raumkonzept sicherzustellen.

Aufgrund der digitalen Transformation gewinnt die digitale Erschliessung einer Region und insbesondere seiner Unternehmen stark an Bedeutung im Standortwettbewerb. Zu diesem Schluss kam auch der Schlussbericht Digitalisierung und NRP[10]. Nicht umsonst ist die Digitalisierung neu Fokusthema der NRP. Ganz in diesem Sinne nimmt das vorliegende Umsetzungsprogramm 2020-2023 neben der *Förderung von innovativen Anwendungen* in der Digitalisierung als Innovationsfeld im Fokus, auch die Erschliessung der regionalen Wirtschaft mit zeitgemässer digitaler Infrastruktur in die Bandbreite des Förderschwerpunkts 1 mit auf. Der Fokus liegt hierbei weniger auf der Unterstützung im Aufbau von Infrastruktur, sondern vielmehr bei *vorwettbewerblichen Machbarkeitsstudien und strategischen Abklärungen im Zu-*

[9] SECO. (2016). Fachkräftemangel in der Schweiz - Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage

[10] SECO. (2018). Digitalisierung im Schweizer Tourismus: Chancen, Herausforderungen, Implikationen.

sammenhang mit Infrastrukturen von überregionaler Bedeutung (z.B. Ultrahochbreitbanderschliessung der regionalen Wirtschaft) sowie überbetriebliche Projekte zur Nutzbarmachung von Breitband-Infrastrukturen.

Jede Region hat seine spezifischen Gegebenheiten. Hand in Hand mit diesen Gegebenheiten ergeben sich über die Zeit regionsspezifische Herausforderungen, wie beispielsweise aktuell die überproportional starke Überalterung der Schaffhauser Bevölkerung. Strukturelle Herausforderungen wie diese haben zahlreiche direkte und indirekte Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft und in der Folge auf die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes. Entsprechend sollen *Vernetzungsprojekte zur Überwindung von kantons- und regionsspezifischen Herausforderungen* im Rahmen dieses Tätigkeitsbereichs ermöglicht werden. In der Folge sollen die Rahmenbedingungen und Standortfaktoren für die Wirtschaft sowie Privatpersonen nachhaltig verbessert werden. Langfristig kann so ein Beitrag zu einem erfolgreichen Wirtschaftsstandort mit einem grosszügigen Angebot an Kompetenzträgern und Fachkräften sowie der entsprechenden Exportfähigkeit geleistet werden. Inhaltlich fokussieren sich mögliche Projekte insbesondere auf das Gesundheitswesen, die Attraktivierung des Wohnstandorts Schaffhausen für junge Familien, das Bildungswesen sowie die räumliche und strukturelle Entwicklung des Kantons. Zur Zielerreichung werden Grundlagenarbeiten, Machbarkeits- und Potenzialabklärungen, Studien, Mitwirkungsprozesse sowie Vernetzungsprojekte unter Einbezug der relevanten Akteure, Verbände, Interessenvertreter und Gemeinden gefördert.

Durch die Teilnahme und die Lancierung von Förderprojekten zur ***„Stärkung des Fundaments für Innovation“*** werden Akteure in den entsprechenden Bereichen zudem ermutigt, sich einzubringen und gemeinsam aktiv einen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit zu leisten. Der Kanton Schaffhausen profitiert so von der besseren intra- und interdisziplinären Vernetzung der Akteure sowie der Schliessung von Lücken im Wertschöpfungssystem und der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Aufgrund der hohen Bedeutung des industriellen Sektors, der Dynamik im Dienstleistungssektor, den strategischen Zielsetzungen und Leitlinien des Kantons sowie den aktuellen wirtschaftlichen und strukturellen Herausforderungen, wird der Förderschwerpunkt „Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen“ als erste und zentrale Stossrichtung des Umsetzungsprogramms 2020–2023 definiert.

Ziele: Erhöhung der Innovationsdynamik und Stärkung des Wissenstransfer und der Wertschöpfung von Industrie und Gewerbe im Kanton Schaffhausen

Kein Controlling-Gegenstand

Bereich	**Input**	**Indikator**	**Erhebung**	**Output**	**Indikator**	**Erhebung**	**Outcome**	**Indikator**	**Erhebung**	**Impact**	**Indikator**	**Erhebung**
Überbetriebliche Innovationsunterstützung (RIS Ost)	• Äfp-Bundesmittel der Ausrichtung 1 (Richtgrösse) • Koordinationskosten der RIS über Art. 5 BRP • Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturvorhaben, Synergien mit Sektoralpolitiken (Ausrichtung 2) • Wissensaufbau und -diffusion (Ausrichtung 3)	• Soll-Ist-Vergleich Mitteleinsatz Bund	• Programmvereinbarung • Jahresberichte • Projektdatenbank CHMOS	*Steuerung & Entwicklung des RIS Ost*	*Management wird wahrgenommen*	*Jahresbericht der RIS Geschäfts-stellen an Kantone*	*Performance der RIS Geschäftsstelle und dokumentierte Koordinationsleistungen*	*Wie wurde das RIS als System verbessert? (Funktionsweise, Koordination, Vernetzung [horizontal und vertikal])*	*Qualitative Aussagen zur Funktionsweise und Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den RIS*	*Erhöhung der Innovationsdynamik für die KMUs in den Regionen*	*Ausgelöstes Investitionsvolumen* *Anzahl der a) geschaffenen, b) der erhaltenen und c) der qualitativ verbesserten Arbeitsplätze.* *Anteil der innovierenden Unternehmen* *Anzahl registrierter Patente*	*Statische Erhebung*
				Point-of-Entry-Funktion (PoE)[1] (Stimulierung und Filterfunktion, Bedarfsanalyse und Triage)	*Anzahl Erstberatungsgespräche*	*Berichterstattung RIS Geschäftsstellen und kantonale Stellen*	*Nutzen und konkrete Wirkung der Dienstleistung «PoE»*	*Hat der PoE dem Unternehmen geholfen, einen geeigneten Support zu finden? (KPI 2)[2]*	*Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Interventionen*			
				Coaching (Unterstützungsleistungen für Produkt- und Prozessinnovationen)	*Anzahl der durchgeführten Coachings inklusive Anzahl der Stunden pro Coaching*	*Berichterstattung RIS Geschäftsstellen und kantonale Stellen*	*Nutzen und konkrete Wirkung der Dienstleistung «Coaching»*	*Hat die erworbene Fähigkeit die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? (KPI 4)[3]*	*Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Interventionen*			
				Überbetrieblich orientierte Plattformen (Cluster, Netzwerkveranstaltungen)	*Anzahl der überbetrieblich organisierten Veranstaltungen, mit Anzahl Teilnehmer/-innen.*	*Berichterstattung RIS Geschäftsstellen und kantonale Stellen*	*Nutzen und konkrete Wirkung der Dienstleistung «überbetriebliche Plattformen»*	*Hat das erworbene Wissen und das erweiterte Netzwerk die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst? (KPI 6)[4]*	*Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Interventionen*			
Förderung Innovativer Anwendungen (FIT SH)				Kompetenzzentren in Innovationsfeldern im Fokus sind aufgebaut.	Anzahl Kompetenzzentren in Innovationsfeldern im Fokus	Berichterstattung Kanton an SECO	Kompetenzträger werden von den Kompetenzzentren angezogen und der Wissenstransfer innerhalb gestärkt.	Anzahl aktiv involvierte Kompetenzträger Erfassung Aussenwirkung (bspw. Anzahl Medienberichte, Delegationsbesuche etc.)	Konsolidiertes Projektreporting durch Kanton zH SECO	Attraktivität des Standorts für Industrie und Wirtschaft	Entwicklung Anzahl Ansiedlungsprospects & Ansiedlungsquote	Statische Erhebung
				Innovativer Anwendungsprojekte in Innovationsfeldern im Fokus wurden gefördert.	Anzahl innovativer Anwendungsprojekte in Innovationsfeldern im Fokus	Berichterstattung Kanton an SECO	Innovationskraft des Projekts und der Projektträger kombiniert und zur Anwendung gebracht.	Anzahl involvierte regionale Akteure im Projekt Anzahl innovative Anwendungen mit Vorreitercharakter	Konsolidiertes Projektreporting durch Kanton zH SECO			
Stärkung des Fundaments für Innovation				Initiativen gegen Fachkräftemangel wurden initiiert.	Anzahl Initiativen gegen Fachkräftemangel	Berichterstattung Kanton an SECO	Langfristige Attraktivität des Standorts für Fachkräfte der regionalen Wirtschaft wurde verbessert.	Welchen Beitrag zur Verbesserung der Verfügbarkeit von Fachkräften konnte das Projekt leisten? (Funktionsweise, langfristiger Nutzen)	Qualitative Aussagen zur Funktionsweise und potenziellem langfristigem Nutzen	Verfügbarkeit von Fachkräften für die regionale Wirtschaft	Auslastung der Arbeitsplätze sowie neu geschaffen Arbeitsplätze in Schlüsselbranchen	Statische Erhebung
				Unterstützungsleistungen bei der Entwicklung von Industrieflächen und -arealen in Entwicklungsschwerpunkten wurden entwickelt.	Anzahl initiierter Projekte zur Entwicklung von Industrieflächen und -arealen in Entwicklungsschwerpunkten	Berichterstattung Kanton an SECO	Nutzen und konkrete Wirkung der Unterstützungsdienstleistung „Industrieflächen und –areale“	Hat die Unterstützung im Rahmen des Projekts zur Entwicklung der/s Industrieflächen/-areals beigetragen?	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Attraktivität der Industrieflächen/-areale in den Entwicklungsschwerpunkte	Bezugsbereite Flächen für Industrie (m^2)	Statische Erhebung
				Der Aufbau digitaler Infrastruktur wurde unterstützt.	Anzahl initiierter Projekte zum Aufbau digitaler Infrastruktur	Berichterstattung Kantone an SECO	Nutzen und konkrete Wirkung der Unterstützungsdienstleistung „digitale Infrastruktur“	Hat die Unterstützung im Rahmen des Projekts zum Aufbau digitaler Infrastruktur beigetragen?	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Digitale Erschliessung der regionalen Wirtschaft	Anzahl digital erschlossene Arbeitsstätten	Statische Erhebung
				Vernetzungsprojekte zur Überwindung kantons- und regionsspezifischer Herausforderungen wurden initiiert.	Anzahl initiierter Projekte zur Überwindung kantons- und regionsspezifischer Herausforderungen	Berichterstattung Kantone an SECO	Initialzündung für Umsetzungsprojekte zu kantons- und regionsspezifischen Herausforderungen wurde gegeben.	Anzahl ausgelöster Folgeprojekte und -massnahmen	Konsolidiertes Projektreporting durch Kanton zH SECO	Attraktivität des Standorts für Fachkräfte und Wirtschaft	Entwicklung Anzahl Ansiedlungsprospects & Ansiedlungsquote	Statische Erhebung

Steuerung und Entwicklung:

RIS Ost

- Gesellschafterversammlung
  - Sach-strategische Führung
  - Steuerung der Projektumsetzung
  - Ernennung eines Projektleitungsausschusses (PLA)
  - Aufnahme von Innovationsvorhaben
  - Projekt-Controlling
- Projektlenkungsausschuss (PLA)
  - Sach-Operative Führung
  - Koordination mit Geschäftsstelle RIS Ost
  - Vor- und Ausarbeitung strategischer Weiterentwicklung
  - Prüfung Projekt-Reporting
- Geschäftsstelle RIS Ost
  - Administration und Koordination
  - Unterstützung bei Projektinitiierung
  - Vernetzung und Kommunikation
  - Projekt-Reporting

Bund

- SECO
  - Zugang zu internationalen Programmen ermöglichen
  - Begleiten und steuern über Umsetzungsprogramm
  - Controlling

Kanton

- Parlament
  - Genehmigung Gesamtbudget und Fördergelder ab 1 Mio. CHF
- Regierungsrat
  - Genehmigung Fördergelder/Projektlancierung
- Volkswirtschaftsdepartement
  - Empfehlung zuhanden Regierungsrat betreffend Projektgenehmigung
  - Koordination und Kontrolle der RSE-Geschäftsstelle
  - Projektcontrolling (LWG, BAFU)
  - Prüfung und Freigabe Auszahlung der Fördergelder
  - Programmmanagement
- RSE-Geschäftsstelle
  - Projektkoordination und Projektlancierung
  - Programmmanagement
  - Projekt-Controlling

Projektträger

- Projektinitiierung
- Projektleitung & Umsetzung

Grundlagen und Rahmenbedingungen:

Rechtliche Grundlagen sind insbesondere das Bundesgesetz über Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006, das NRP- Mehrjahresprogramm 2016-2023 (Botschaft über die Standortförderung 2020-2023) und das RIS Konzept 2020+.
Mit dem Mehrjahresprogramm 2016-2023 wurden u.a folgende Textpassagen verabschiedet:

Regionale Innovationssysteme (RIS)

- Die Unterstützung der RIS wird weitergeführt und klarer auf spezifische, vergleichbare Aktivitäten fokussiert. Statt Pauschalbeiträgen an Strukturen werden Beiträge für bestimmte Leistungen ausbezahlt. Es können Leistungen für das Sicherstellen einer Anlaufstelle für die Unternehmen (Point-of-Entry), für Coachingaktivitäten, für Cluster- und Vernetzungsaktivitäten und in einem beschränkten Masse Verwaltungsleistungen abgegolten werden. Für die einzelnen Bereiche werden Wirkungsindikatoren festgelegt (Botschaft über die Standortförderung 2020-2023, S.2415).

Förderung Innovativer Anwendungen

- Siehe Vademecum 9.5

Initiativen gegen Fachkräftemangel

- Aus NRP-Sicht denkbare Projektinhalte sind beispielsweise arbeitsmarktliche Potenzialanalysen, der Aufbau von Netzwerken, die Konzipierung oder Implementierung von für die regionale Wirtschaft massgeschneiderten Weiterbildungsangeboten und Fachkräfteinitiativen oder Programme zur Förderung des innovativen und unternehmerischen Denkens und Handelns im Bildungsbereich (Botschaft über die Standortförderung 2016-2019, S.2446).

Unterstützungsleistungen bei der Entwicklung von Industrieflächen und -arealen in Entwicklungsschwerpunkten

- Siehe Vademecum 9.3

Unterstützungsleistungen beim Aufbau digitaler Infrastruktur

- Beim Thema «digitale Infrastrukturen» kommt die NRP für vorwettbewerbliche und überbetriebliche Projekte zur Nutzbarmachung von Breitband-Infrastrukturen in Frage (Botschaft über die Standortförderung 2020-2023, S.2415).

- Die Berichterstattung zu Output-Indikatoren findet jährlich statt
- Die Berichterstattung zu Outcome-Indikatoren findet spätestens mit dem provisorischen Schlussbericht (ca. nach 3 Jahren) statt
- Die Impact-Indikatoren sind kein Controlling-Gegenstand

Anmerkungen:

[1] Der Point-of-Entry ist die Funktion, der Key Account Manager (KAM) die Person welche die Funktion ausführt.
[2] Voraussetzung ist der KPI «Verständnis Unternehmenskontext»: Hat der PoE/KAM den Unternehmenskontext verstanden (KPI 1)?
[3] Voraussetzung ist der KPI «Befähigung des Unternehmens»: Hat das Coaching das Unternehmen befähigt, seine Herausforderungen anzugehen (KPI 3)?
[4] Voraussetzung ist der KPI «Befähigung des Unternehmens»: Hat die kollektive Aktivität das Unternehmen befähigt, seine Herausforderungen anzugehen (KPI 5)?

4.3 Förderschwerpunkt 2: Wertschöpfungssystem Tourismus

In Kapitel 2 wurde auf die volkwirtschaftliche Bedeutung des Tourismus als namhafter Wirtschaftssektor, sowohl in Bezug auf seinen Beschäftigungsanteil als auch auf seinen Wertschöpfungsanteil am BIP im Kanton Schaffhausen hingewiesen. Zudem fördert die Stärkung des Tourismus indirekt die Wertschöpfung in anderen Branchen (Detailhandel, Gewerbe und Kultur).

Der Tourismus als exportorientierte Branche steht allerdings künftig vor grossen Herausforderungen und muss deshalb in Zukunft explizit gestärkt werden. Der internationale Wettbewerb nimmt, wie in allen exportorientierten Branchen, auch im Tourismus spürbar zu. Entsprechend notwendig ist es, strukturelle Anpassungen beispielsweise im Zuge der Digitalisierung rasch anzugehen und das touristische Gesamtangebot stetig innovativ zu erweitern. Ansonsten drohen positive Entwicklungen, wie aktuell bei den Logiernächten, rapide zu verschwinden und zu abnehmenden Tendenzen zu werden.

Von elementarer Bedeutung für das touristische Potenzial des Kantons Schaffhausen sind dabei die touristischen Leuchttürme Rheinfall, Stein am Rhein sowie die von der Festung Munot überragte Schaffhauser Altstadt. Hierin begründet sich ebenso die kantonsspezifische strukturelle Herausforderung des Kantons Schaffhausen. Die Wertschöpfungsstudie von Rütter und Partner[11] verweist darauf, dass die verhältnismässig hohe Gästefrequenz im Kanton zu einem grossen Teil von Tagestouristen erzeugt wird, welche eine geringere Wertschöpfung als Übernachtungstouristen generieren. Die Rückmeldungen der Schaffhauser Tourismusorganisation und touristischen Leistungsträgern sowie die Erfahrungen bisher durchgeführter Projekte der vergangenen Jahre bestätigen die weiterhin anhaltende Aktualität dieses Handlungsbedarfs. Entsprechend zielt Schaffhausen insbesondere darauf ab, Tagesgäste zu längeren Aufenthalten zu bewegen, aber auch neue Gäste anzuziehen.

Ein weiteres bedeutendes Potenzial schlummert in der Inszenierung und Inwertsetzung der vielfältigen natürlichen Attraktionen, über welche der Kanton Schaffhausen verfügt[11]. Darin enthalten ist das bisher nur wenig ausgeschöpfte touristische Potenzial des ländlichen Raums mit den Weinbaugebieten im Klettgau, dem Randen sowie dem Reiat.

Um diese Herausforderungen anzugehen und den entsprechenden volkswirtschaftlichen Nutzen zu generieren setzt der Kanton Schaffhausen im Umsetzungsprogram 2020-2023 auf den Tourismus als zweiten Förderschwerpunkt.

Schaffhausen sieht sich dabei nicht als geschlossenen Raum, sondern als Teil einer Tourismusgrossregion. Entsprechend soll dieser Förderschwerpunkt sowohl für kantonale als auch überkantonale Projekte Platz bieten. Dadurch kann die gesamte Tourismusregion inklusive der angrenzenden Gebiete im Kanton Zürich, der Ostschweiz und im süddeutschen Raum von den Schaffhauser Projekten mitprofitieren.

Als Zielsetzung des zweiten Förderschwerpunktes definiert der Kanton Schaffhausen deshalb „die integrale Stärkung und Erweiterung des Schaffhauser Tourismusangebots zur Steigerung seiner Wettbewerbsfähigkeit“.

Neben kantonalen Fördergeldern sollen NRP-Mittel (àfp-Beiträge, sowie in begründeten Fällen kombinierte Förderung mit Schweizer Hotelkredit (SGH) möglich), Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen als Input in die Projekte fliessen. Eine stetige Koordination mit den weiteren Förderinstrumenten des Bundes im Tourismus (Innotour und SGH) zur Ausnüt-

[11] Rütter & Partner. (2014). Touristische Wertschöpfung im Kanton Schaffhausen.

zung von Synergien und zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten ist ebenfalls bei der kantonalen Umsetzung sicherzustellen, um optimal zum Vorantreiben der Tourismusstrategie des Bundes beizutragen.

Zur Zielerreichung des Förderschwerpunkts Tourismus werden auf Output-Ebene drei Tätigkeitsbereiche unterteilt:

- Angebots- und Produkteentwicklung sowie infrastrukturelle Erweiterungen;
- Modernisierung und Optimierung der Strukturen;
- Schliessung von Angebotslücken der Beherbergungswirtschaft.

Angebots- und Produkteentwicklung

Unter den Tätigkeitsbereich "***Angebots- und Produkteentwicklung sowie infrastrukturelle Erweiterungen***" fallen sowohl Projekte zur *Stärkung der touristischen Leuchttürme* in der Region als auch die *Förderung von sanftem Tourismus in ländlichen und naturbelassenen Gebieten*. Bei den touristischen Leuchttürmen soll dabei vornehmlich das bereits attraktive Angebot zielgruppenspezifisch und innovativ ergänzt werden, um die Aufenthaltsdauer der zahlreichen Touristen zu erhöhen und das Gesamtangebot zu attraktivieren.

Im ländlichen und naturbelassenen Raum sollen hingegen aktuelle Lücken im touristischen Angebot gefüllt werden und so der sanfte Tourismus gezielt gefördert werden. Von spezieller Bedeutung ist dabei, dass die regionalen Gegebenheiten berücksichtigt werden und der Wert des landschaftlichen Raumes nicht einschneidend beeinträchtigt wird. Dies in Anbetracht an den künftig steigenden Wert von naturbelassenen Räumen als Naherholungsgebiet und Fluchtort für den urbanen Alltag eines Grossteils der Bevölkerung.

Neben diesen Schwerpunkten in diesem Tätigkeitsbereich soll zudem explizit Raum für die Förderung von touristischen Produkten in Form von *überregionalen Produkte- und Angebotsentwicklungen* sowie *nachhaltigen Veranstaltungen mit einer überregionalen Ausstrahlungskraft* geschaffen werden. Dies mit dem Ziel Schaffhausen über die Kantonsgrenzen hinweg vermehrt sichtbar zu machen und zu vernetzen.

Modernisierung und Optimierung der Strukturen

Der Tätigkeitsbereich „***Modernisierung und Optimierung der Strukturen***" hat zum Ziel im Schaffhauser Tourismusbereich gesamtheitliche Effizienz- und Effektivitätsgewinne durch Kooperationen zu erzielen, regionale Wertschöpfungsketten zu verlängern sowie die im Rahmen der Digitalisierung nötigen strukturellen Anpassungen anzustossen. Vorangehend ist anzumerken, dass Projekte unter diesem Tätigkeitsbereich innerhalb des Tourismusbereichs inhaltlich wie räumlich nicht eingeschränkt sind. Die Modernisierung und Optimierung der Struktur soll kantonal wie überkantonal sowohl in der Beherbergungswirtschaft, der Angebotsentwicklung und –bewirtschaftung sowie der Vermarktung vorangetrieben werden.

Im besonderen Fokus dieses Tätigkeitsbereiches steht die Herausforderung der fortschreitenden Digitalisierung innerhalb der Tourismusbranche. Entsprechend sollen künftig *digitale Prozesse, Lösungen und Strukturen* die Möglichkeit haben, über diesen Förderschwerpunkt unterstützt zu werden. Ohne sich inhaltlich einzuschränken, konzentriert sich die Förderung vornehmlich auf Machbarkeitsabklärungen, Konzeptstudien sowie Schulungen (Coaching) und überbetriebliche Infrastruktur.

Der zweite Fokus in diesem Teilbereich bezieht sich auf die *Unterstützung von überregionalen sowie regionalen innovativen und wertschöpfungsorientierten Kooperations- und Strukturentwicklungsvorhaben*. Exemplarisch sind Kooperationsprojekte mehrerer Hotelbetriebe oder Tourismusinstitutionen, kollektiv benötigte Tourismusdienstleistungen oder -produkte zur Weiterentwicklung eines marktfähigen Gesamtangebots oder Projekte an der Schnittstelle zwischen Tourismus und Pärkepolitik, Agrarwirtschaft, Kultur und Gewerbe.

Ein weiterer Fokus soll in diesem Tätigkeitsbereich auf die *Verlängerung von regionalen Wertschöpfungsketten* gelegt werden. Hierbei wird regionale Wertschöpfung entlang der touristischen Wertschöpfungsketten, wie beispielsweise in Bereichen des Langsamverkehrs, dem Agrartourismus, der Kulinarik, dem Thema Wasser und Natur sowie Brauchtum und Kultur geschaffen, verbunden und multipliziert.

Ergänzung von Angebotslücken der Beherbergungswirtschaft

Der dritte Tätigkeitsbereich des Förderschwerpunktes legt seinen Fokus auf die "***Ergänzung von Angebotslücken der Beherbergungswirtschaft***". Hierbei sollen vornehmlich die bisher räumlich nicht nachfragegerecht erschlossenen Gebiete die Möglichkeit erhalten, beim *Aufbau eines entsprechenden Beherbergungsangebots* unterstützt zu werden. Dies bezieht sich insbesondere auf eine konzeptuelle Phase sowie spezifische öffentlich zugängliche Infrastrukturangebote.

Zudem sollen aber derartige *innovative und öffentlich zugängliche infrastrukturelle Ergänzungen in der Beherbergungswirtschaft* explizit gefördert werden. Diese Förderung bezieht sich räumlich nicht ausschliesslich auf den durch Beherbergungen nicht ausreichend abgedeckten Perimeter. Vielmehr sollen derartige Lücken im ganzen Kantonsperimeter unter der Berücksichtigung der definierten Kriterien gefüllt werden.

Aufgrund der volkwirtschaftlichen Bedeutung des Tourismussektors, des vorhandenen touristischen Potenzials, den strategischen Zielsetzungen und Leitlinien des Kantons sowie die aktuellen wettbewerbsbedingten und strukturellen Herausforderungen, wird der Förderschwerpunkt „Tourismus" als zweite Stossrichtung des Umsetzungsprogramms 2020–2023 definiert.

Kein Controlling-Gegenstand

Ziele: Integrale Stärkung und Erweiterung des Schaffhauser Tourismusangebots zur Steigerung seiner Wettbewerbsfähigkeit

Bereich	**Input**	**Indikator**	**Erhebung**	**Output**	**Indikator**	**Erhebung**	**Outcome**	**Indikator**	**Erhebung**	**Impact**	**Indikator**	**Erhebung**
Angebots- und Produkteentwicklung sowie infrastrukturelle Erweiterungen	äfp-Bundesmittel der Ausrichtung 1 (Richtgrösse) Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen Projekte/Programme mit national tätigen Tourismuspartnern, Modellvorhaben (Ausrichtung 2) . . .	Soll-Ist-Vergleich Mitteleinsatz Bund .	Programmvereinbarung Jahresberichte Projektdatenbank CHMOS . . .	*Die Angebote (wertschöpfungs- und qualitätsorientiert, innovativ) sind entwickelt. Die benötigte Infrastruktur ist erstellt.*	*Die Angebote liegen vor und die allenfalls benötigte Infrastruktur ist gebaut.*	*Berichterstattung Kanton an SECO*	*Die Leistungsträger verhalten sich innovativ und tätigen Investitionen in qualitätsorientierte touristische Angebote und Infrastrukturen.*	*Umsatzentwicklung der unterstützten Angebote und Infrastrukturen.*	*Jahresrechnung der unterstützten Projekte, Investitionsvolumen in touristische Infrastruktur*	Wettbewerbsfähigkeit des Schaffhauser Tourismusangebots ist erhöht.	Ausgelöstes Investitionsvolumen Erzielte regionale direkte und indirekte Wertschöpfung des Tourismus Anzahl der a) geschaffenen, b) der erhaltenen und c) der qualitativ verbesserten Arbeitsplätze Verweildauer der Touristen	Statische Erhebung
				Touristische Leuchttürme in der Region sind gestärkt.	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Attraktivität und der touristische Wert der touristischen Leuchttürme sind erhöht.	Besucherzahlen der geschaffenen Angebote/Produkte Hat das neue Angebot Ihre Entscheidung zum Besuch oder der Verlängerung des Besuchs am touristischen Leuchtturm beeinflusst? (KPI[2] 1)	Berichterstattung Kanton an SECO Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten			
				Sanfter Tourismus in ländlichen und naturbelassenen Gebieten ist gefördert.	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Attraktivität und der touristische Wert des ländlichen und naturbelassen Raumes sind erhöht.	Hat das neue Angebot Ihre Entscheidung zum Besuch oder der Verlängerung des Besuchs in der Zielregion beeinflusst? (KPI 2) Hat das neue Angebot die Qualität Ihres Besuchs in der Zielregion erhöht? (KPI 3)	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten			
				Veranstaltungen mit überregionaler Ausstrahlungskraft sind nachhaltig aufgebaut.	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Tourismusregion und der Standort Schaffhausen wird überregional wahrgenommen.	Besucherzahlen des geschaffenen Angebots/Produkts Anzahl Medienberichterstattungen	Berichterstattung Kanton an SECO			

Kein Controlling-Gegenstand

Bereich	Input	Indikator	Erhebung	Output	Indikator	Erhebung	Outcome	Indikator	Erhebung	Impact	Indikator	Erhebung
Modernisierung und Optimierung der Strukturen	äfp-Bundesmittel der Ausrichtung 1 (Richtgrösse) Darlehen an wertschöpfungsorientierte Infrastrukturen Projekte/Programme mit national tätigen Tourismuspartnern, Modellvorhaben (Ausrichtung 2) Wissensaufbau und –diffusion, Pilotprojekte (Ausrichtung 3)	Soll-Ist-Vergleich Mitteleinsatz Bund .	Programmvereinbarung Jahresberichte Projektdatenbank CHMOS . . .	Digitale Prozesse, Lösungen und Strukturen sind umgesetzt.	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Digitale Kompetenzen der Schaffhauser Tourismusbranche sind gestärkt.	Hat das entsprechende Projekt zur Steigerung Ihrer oder der digitalen Kompetenzen Ihrer Leistung/Produkts beigetragen? (KPI 4)	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten	Wettbewerbsfähigkeit des Schaffhauser Tourismusangebots ist erhöht.	Ausgelöstes Investitionsvolumen Erzielte regionalen direkte und indirekte Wertschöpfung des Tourismus Steigerung der Kundenzufriedenheit	Statische Erhebung
				Kooperations- und Strukturentwicklungsvorhaben sind umgesetzt.	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Effizienz und Effektivität sind infolge erhöhter Kooperationsbereitschaft gesteigert.	Hat das entsprechende Projekt zur Steigerung der Kooperationsbereitschaft der involvierten Akteure beigetragen? (KPI 5) Hat das entsprechende Projekt zur Optimierung Ihrer Leistungen/Angebots bzw. der Strukturen beigetragen? (KPI 6)	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten			
				Regionale Wertschöpfungsketten sind geschlossen und verlängert.	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Effizienz und Effektivität sind durch das Ausschöpfen von regionalen Synergien gesteigert.	Hat das entsprechende Projekt zur vermehrten Ausschöpfung regionaler Synergien Ihrer Leistung/Produkts beigetragen? (KPI 7)	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten			
Schliessung von Angebotslücken der Beherbergungswirtschaft				Beherbergungspotenzial des Raumes ist erschlossen.	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Touristisches Potenzial für Besucher des ländlichen Raumes ist gesteigert.	Hat das neue Angebot Ihre Entscheidung zum Besuch oder der Verlängerung des Besuchs in der Zielregion beigetragen? (KPI 8)[1]	Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten[1]	Wettbewerbsfähigkeit des Schaffhauser Tourismusangebots ist erhöht.	Ausgelöstes Investitionsvolumen Erzielte regionalen direkte und indirekte Wertschöpfung des Tourismus Anzahl der a) geschaffenen, b) der erhaltenen und c) der qualitativ verbesserten Arbeitsplätze Anzahl Logiernächte	Statische Erhebung
				Angebotslücken sind mit öffentlich zugänglicher Infrastruktur ergänzt.	Anzahl Projekte	Berichterstattung Kanton an SECO	Touristischer Nutzen für Besucher der Zielregion ist erhöht.	Entwicklung der Gästeanzahl Hat das neue Angebot zu einer Aufwertung Ihres Besuches in der Zielregion beigetragen? (KPI 9)	Berichterstattung Kanton an SECO Umfrage mit zeitlichem Abstand zu den einzelnen Projekten			

Steuerung und Entwicklung:

Bund

- SECO
  - Zugang zu internationalen Programmen ermöglichen
  - Begleiten und steuern über Umsetzungsprogramm
  - Controlling

Kanton

- Parlament
  - Genehmigung Gesamtbudget und Fördergelder ab 1 Mio. CHF
- Regierungsrat
  - Genehmigung Fördergelder/Projektlancierung
- Volkswirtschaftsdepartement
  - Empfehlung zuhanden Regierungsrat betreffend Projektgenehmigung
  - Koordination und Kontrolle der RSE-Geschäftsstelle
  - Projektcontrolling (LWG, BAFU)
  - Prüfung und Freigabe Auszahlung der Fördergelder
  - Programmmanagement
- RSE-Geschäftsstelle
  - Projektkoordination und Projektlancierung
  - Programmmanagement
  - Projekt-Controlling

Projektträger

- Projektinitiierung
- Projektleitung & Umsetzung

Grundlagen und Rahmenbedingungen:

Rechtliche Grundlagen sind insbesondere das Bundesgesetz über Regionalpolitik vom 6. Oktober 2006, das NRP- Mehrjahresprogramm 2016-2023 (Botschaft über die Standortförderung 2020-2023).
Mit dem Mehrjahresprogramm 2016-2023 wurden u.a folgende Textpassagen verabschiedet:

Im Rahmen der NRP unterstützt der Bund insbesondere den Strukturwandel, mit dem Ziel, die einzelnen Destinationen wettbewerbsfähiger zu machen. Ein Fokus wird dabei auf die Abstimmung zwischen den verschiedenen Instrumenten der Tourismusförderung und die nachhaltige Inwertsetzung der natürlichen Potenziale gelegt. […] Mit den zusätzlichen Fördermitteln werden wichtige Impulse zur Entwicklung des Tourismus geleistet: Es wurden innovative Tourismusangebote entwickelt, Wellnessanlagen erstellt und Bergbahnen erneuert. Ein Schwerpunkt liegt ebenfalls bei der strukturellen Anpassung von Tourismusorganisationen an die aktuellen Herausforderungen durch Digitalisierung und neue Gästebedürfnisse. Bisher wurde, u. a. bedingt durch die lange Planungszeit von grossen Infrastrukturvorhaben, nur ein Teil der Mittel eingesetzt. (Botschaft über die Standortförderung 2020-2023, S.2415).

Anmerkungen:

[1] Die Key Perfomance Indicators (KPI) im Förderschwerpunkt 2 (Tourismus) sind unabhängig von den KPI im Förderschwerpunkt 1 (Industrie) zu betrachten.
[2] Keine Erhebung während Dauer des Umsetzungsprogrammes möglich.

4.4 Nachhaltigkeitsbeurteilung

Die aktuellen politischen Herausforderungen zeigen, dass die Schweizer Bevölkerung einem ungebremsten Wachstum auf Kosten der natürlichen Ressourcen kritisch gegenübersteht.

Eine eigenständige kantonale Fachstelle Nachhaltigkeit existiert im Kanton Schaffhausen nicht. Die Regionalpolitik des Kantons Schaffhausen berücksichtigt diese Entwicklungen trotzdem stark. Die Erfüllung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Ebene ist bereits bisher auf Projektebene in die Projektselektion mit eingeflossen. In Abstimmung mit den Sektoralpolitiken Tourismus, Landwirtschaft, Energie, Bildung, Gesundheit, Landschaft und Umwelt sowie dem kantonalen Raumkonzept leistet das Umsetzungsprogramm 2020–2023 einen wichtigen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Insbesondere das Raumkonzept des Kantons begünstigt durch die Festlegung von Entwicklungsschwerpunkten, eine nachhaltige räumliche Entwicklung im Kanton.

Der Kanton Schaffhausen nutzt den Berner Nachhaltigkeitskompass, um das Verständnis und die Verbesserungskultur im Bereich der Nachhaltigkeit zu fördern.

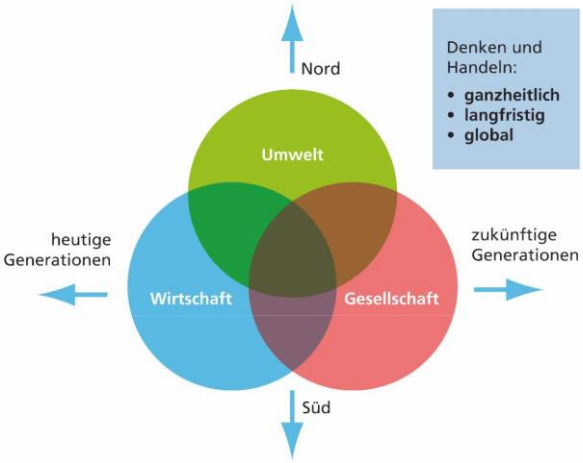


Abbildung 14: Nachhaltige Entwicklung in der Schweiz (Amt für Umweltkoordination und Energie des Kantons Bern, 2006).

Mit Hilfe des Nachhaltigkeitskompasses können geplante Vorhaben auf einheitliche, vergleichbare und ganzheitliche Weise unter den drei Gesichtspunkten Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft beurteilt werden (Abb.14). Auf der Basis des dabei erstellten Stärken/Schwächen-Profils können die Vorhaben differenzierter beurteilt und gezielt unter Beachtung der vielfältigen Aspekte der Nachhaltigen Entwicklung optimiert werden, indem Stärken unterstützt und Schwächen abgebaut werden.

Obwohl auf Programmebene die Beurteilung zum jetzigen Zeitpunkt noch abstrakt und daher mehr als eine Nachhaltigkeitsprognose zu verstehen ist, lässt sich durch die Ausrichtung der Beurteilung auf die Programmziele eine erste Wirkungstendenz ableiten. Die beteiligten Akteure sollen sowohl auf Ebene des Kantons, der RSE-Geschäftsstelle und der Projektträger stärker zum Thema Nachhaltigkeit sensibilisiert werden. Damit wird sichergestellt, dass der Aspekt der Nachhaltigkeit bereits auf Programmebene in die spätere Projektselektion und Projektumsetzung einfliesst. Die Beurteilung beruht auf einer rein qualitativen Einschätzung, es sind keine quantitativen Messungen nötig. Der Einbezug mehrerer Personen und unterschiedlicher Einschätzung erhöht die Aussagekraft und Wirkungstendenz der durchgeführten Beurteilungen.

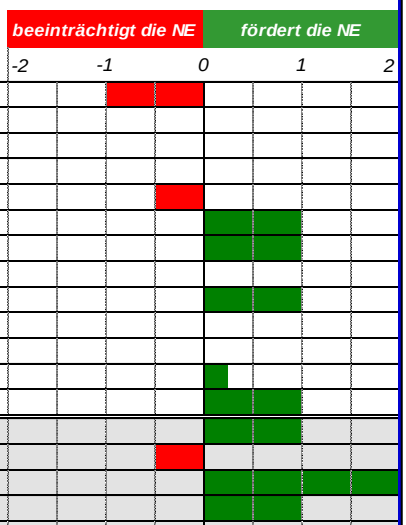
Die nachfolgende Abbildung zeigt die Auswertung des NRP-Umsetzungsprogrammes 2020-2023 des Kantons Schaffhausen in Bezug auf seine nachhaltige Entwicklung (NE):

Nachhaltigkeitskompass: Auswertung

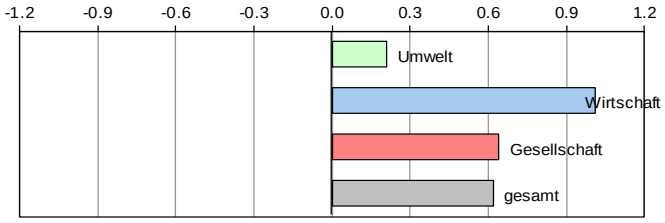
Vorhaben:	**NRP-Programm**
Beurteilt durch:	RSE-Geschäftsstelle
Datum:	20.03.2019
Betrachtungshorizont:	Kanton Schaffhausen, 2020-2023
Vergleichsbasis:	0

Stärken - Schwächen - Profil

Dimension	Mittelwert	Zielbereich	Mittelwert
UMWELT	0.21	Wasserhaushalt	-1.00
		Wasserqualität	0.00
		Bodenverbrauch	0.00
		Bodenqualität	0.00
		Rohstoffverbrauch: Stoffumsatz	-0.50
		Rohstoffverbrauch: Wertstoffwiederverwertung	1.00
		Stoffqualität	1.00
		Biodiversität	0.00
		Naturraum	1.00
		Luftqualität	0.00
		Klima	0.00
		Energieverbrauch	0.25
		Energiequalität	1.00
WIRTSCHAFT	1.01	Einkommen	1.00
		Lebenskosten	-0.50
		Arbeitsangebot	2.00
		Investitionen: Neuinvestitionen	1.00
		Investitionen: Werterhaltung	0.00
		Wirtschaftsförderung	1.50
		Kostenwahrheit	0.50
		Ressourceneffizienz	1.25
		Wirtschaftsstruktur	2.00
		Steuerbelastung	0.00
		Öffentlicher Haushalt	0.75
		Know-how	1.67
		Innovationen	2.00
GESELLSCHAFT	0.64	Landschaftsqualität	2.00
		Wohnqualität	0.00
		Siedlungsqualität	1.00
		Einkaufs- und Dienstleistungsangebot	1.00
		Mobilität	0.75
		Gesundheit	0.60
		Sicherheit	0.29
		Partizipation	0.67
		Integration	0.00
		Gemeinschaft	1.00
		Einkommens- und Vermögensverteilung	0.00
		Chancengleichheit	0.00
		Überregionale Zusammenarbeit	1.00
		Freizeit	0.33
		Kultur	1.50
		Bildung	0.75
		Soziale Sicherheit	0.00
GESAMTWERT	0.62		



Mittelwerte Dimensionen / gesamt



Fazit

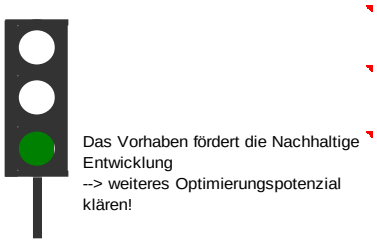


Abbildung 15: Nachhaltigkeitsbeurteilung NRP-Umsetzungsprogramm 2020-23 des Kantons Schaffhausen (eigene Darstellung angelehnt an Berner Nachhaltigkeitskompass, 2019).

Abbildung 15 zeigt, dass das NRP-Umsetzungsprogramme 2020-2023 des Kantons Schaffhausen in sämtlichen drei Nachhaltigkeitsdimensionen eine positive Wirkung erzielt und somit auch gesamthaft mit +0.62 eine nachhaltige Entwicklung fördert.

Die Dimension “Umwelt“ weist mit +0.21 den tiefsten Wert der drei Dimensionen aus. Grund dafür ist, dass insbesondere gefördertes regionales wirtschaftliches Wachstum in Industrie und Tourismus sowie die digitale Transformation zu einem gesamthaft deutlich höheren Energieverbrauch und den daraus folgenden Umweltauswirkungen führen. Dank Aufwertungen von naturbelassenen Naherholungsräumen sowie Einsparungen in der Energieeffizienz durch Innovationen konnte trotzdem eine leicht positive Gesamtbilanz in der Dimension „Umwelt“ erreicht werden.

Der positivste Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung wird mit 1.01 in der Dimension „Wirtschaft“ erreicht. Insbesondere der stark gewichtete Förderschwerpunkt „Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen“ sowie seine Fokussierung auf die Förderung der Innovationsfähigkeit der KMU sorgen für dieses äusserst positive Ergebnis. Die vielen grünen Balken in dieser Dimension weisen auf eine signifikante Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und somit bedeutender Standortfaktoren hin. Neben der Innovationsfähigkeit der KMU trägt auch die Fokussierung auf die Erhöhung der regionalen Kompetenzen und die Verfügbarkeit von Fachkräften weiter zur aussergewöhnlich nachhaltigen Entwicklung in der Dimension „Wirtschaft“ bei.

Ebenfalls eine nachhaltige Entwicklung kann mit +0.64 in der Dimension „Gesellschaft“ aufgezeigt werden. Primär gründet dieser positive Wert in zahlreichen positiven Einflüssen aus den regionalen Aufwertungen im Rahmen des Förderschwerpunktes „Tourismus“. Vereinzelt tragen aber auch Tätigkeiten des Förderschwerpunkts „Industrie, Gewerbe und Dienstleistungen“ zu positiven Werten in der Dimension „Gesellschaft“ bei. Die einzigen negativen Einflüsse in dieser Dimension entstehen durch eine erhöhte Belastung durch Neben-Emissionen bedingt durch wirtschaftliches Wachstum. Diese fielen in der Gesamtbetrachtung im Verhältnis zu den positiven Werten nur wenig ins Gewicht, was der positive Gesamtwert beweist.

Zusammenfassend weist das NRP-Umsetzungsprogrammes 2020-2023 des Kantons Schaffhausen die typischen Charakteristika einer nachhaltigen und trotzdem wachstumsorientierten zukünftigen Entwicklung auf.

4.5 Prozesse

4.5.1 Abstimmung mit relevanten Sektoralpolitiken

Die übergeordnete Abstimmung der Massnahmen zur Regional- und Standortentwicklung mit den anderen Sektoralpolitiken ist im Kanton Schaffhausen von besonderer Bedeutung, da die rechtlichen Bestimmungen der oft konkreter festgelegten Sektoralpolitiken nur einen bedingten Beitrag zur Wirtschaftsentwicklung in Gebieten ausserhalb des ländlichen Raumes und der touristischen Entwicklungsbereiche leisten können.

Die folgenden Ausführungen zeigen auf, wie die Abstimmung der Schaffhauser Regional- und Standortentwicklung zwischen der NRP und weiteren bedeutenden Sektoralpolitiken erfolgt.

4.5.1.1 Kantonales Raumkonzept und kantonaler Richtplan

Der Kanton Schaffhausen legt grossen Wert auf die Abstimmung des NRP-Umsetzungsprogrammes mit dem kantonalen Raumkonzept. Entsprechend wurde der kantonale Richtplan bereits als strategische Stossrichtung des Kantons (Kapitel 3.4) inhaltlich ausgeführt und die identifizierten Förderschwerpunkte in das kantonale Raumkonzept eingeordnet.

Im Falle von projektspezifischem Klärungsbedarf stimmt sich die Regional- und Standortentwicklung auf individueller Basis mit den Planungs- und Naturschutzamt ab oder stellt den direkten Kontakt zwischen Projektträger und Planungs- und Naturschutzamt her.

4.5.1.2 Tourismus

Das revidierte kantonale Tourismusförderungsgesetz als Grundlage zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft des Tourismus sowie zur nachhaltigen Erhöhung der Wertschöpfung wurde im Mai 2017 vom Stimmvolk angenommen. Die Zielsetzungen des revidierten Tourismusförderungsgesetzes umfassen die Verbesserung der Wahrnehmung des Kantons Schaffhausen als attraktive Tourismusregion, die Erhöhung der Anzahl sowie der Aufenthaltsdauer der Gäste im Kanton Schaffhausen und die Steigerung der Wertschöpfung sowie die Information über touristische Angebote, namentlich mittels Betrieb von Internetplattformen und Tourist Offices, welche auch der einheimischen Bevölkerung dienen sollen.

Operative Verantwortung zur Erreichung dieser Ziele übernimmt aktuell der 2008 entstandene Verein Schaffhauserland Tourismus. Der privat organisierte Verein übernimmt die Funktion des kantonalen Destinationsmanagements. Basis hierzu bildet das Tourismusförderungsgesetz sowie die konkretisierende Leistungsvereinbarung zwischen dem Kanton und der kantonalen Tourismusorganisation.

Um eine koordinierte Vorgehensweise in der Identifikation und der Beurteilung der Projekte zur Stärkung des Tourismus zu gewährleisten, erfolgt ein regelmässiger und institutionalisierter Austausch mit Vertretern der kantonalen Tourismusorganisation sowie eine projektspezifische Zusammenarbeit bedürfnisgerecht jeweils ad hoc. Insbesondere bei überregionalen Projekten werden zudem die übergeordneten Tourismusorganisationen (Ostschweiz und Schweiz Tourismus) sowie mit Partnerorganisationen im angrenzenden Ausland miteinbezogen.

Eine stetige Koordination mit den weiteren Förderinstrumenten des Bundes im Tourismus (Innotour und SGH) zur Ausnützung von Synergien und zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten ist ebenfalls bei der kantonalen Umsetzung sicherzustellen, um optimal zum Vorantreiben der Tourismusstrategie des Bundes beizutragen.

4.5.1.3 Wirtschaftsförderung

Die Wirtschaftsförderung des Kantons Schaffhausen unterstützt im Auftrag der Regierung die Entwicklung des Wirtschaftsstandorts Schaffhausen basierend auf Wirtschaftsförderungsgesetz (SHR 900.100). Neben der Betreuung von internationalen Ansiedlungen berät die Wirtschaftsförderung lokale Unternehmen bei Ausbau- und Investitionsprojekten oder startet Initiativen und Projekte zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts. Zu den Aufgaben gehört weiter die Vermarktung des Kantons als Arbeits- und Wohnregion.

Im Rahmen der Standortförderung des Kantons Schaffhausen sind die Wirtschaftsförderung und die RSE-Geschäftsstelle unter eine gemeinsame operative Führung gestellt. So kann eine optimale Koordination, ein einheitliches Controlling sowie eine gemeinsame Stossrichtung sichergestellt werden. Genauer ausgeführt ist die besagte gemeinsame Stossrichtung im Kapitel 3.3 mit der Anwendungsregion Schaffhausen und FIT SH.

4.5.1.4 Landwirtschaft

Gestützt auf dem Bundesgesetz über die Landwirtschaft (LWG) unterstützt der Bund Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE) und zur Förderung von einheimischen und regionalen Produkten mit Beiträgen, sofern vorwiegend die Landwirtschaft beteiligt ist. Die Massnahmen sind auf ein Gesamtkonzept abzustimmen und mit der Regionalentwicklung und der Raumplanung zu koordinieren. Der Kanton Schaffhausen verfolgt insbesondere mit Projekten im ländlichen Raum die integrale Stärkung im Tourismus, Weinbau, Landwirtschaft sowie den Erhalt der intakten Naherholungsgebiete. Die Etablierung von regionalen Wertschöpfungsketten mit Exportcharakter nimmt darin einen wichtigen Stellenwert ein. Vor diesem Hintergrund werden die sogenannten PRE gestützt auf das kantonale RSE-Gesetz zusätzlich mit Mitteln aus dem kantonalen Generationenfonds unterstützt.

Diese Projekte bilden einen wichtigen Bestandteil der kantonalen Entwicklungsziele, weshalb sich eine enge Koordination zwischen der Regional- und Standortentwicklung und den Vertretern des kantonalen Landwirtschaftsamts etabliert hat.

4.5.1.5 Energie

Die dezentrale Energiegewinnung und die Sicherung nachhaltiger Energiequellen wird in Zukunft ein wesentlicher Faktor der Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes darstellen. Deshalb sollen im Rahmen des Förderschwerpunkts 1 weiterhin Projekte im Bereich Vernetzung oder innovativer Anwendungen rund um die Nutzung erneuerbarer Energien ermöglicht werden, sofern diese den gesetzlichen RSE-Kriterien entsprechen sowie auf die NRP-Zielsetzungen und die kantonale Entwicklungsstrategie ausgerichtet sind. Innerhalb der Erarbeitung der Projekte erfolgt eine enge Koordination mit dem Baudepartement und der kantonalen Energiefachstelle.

4.5.1.6 Bildung

Der Erhalt und die Verbesserung eines umfassenden und qualitativ hochstehenden Bildungsangebots ist ein wesentliches Element für die Konkurrenzfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Schaffhausen. Abgestimmt auf die spezifischen Instrumente und Entwicklungsmassnahmen im Bildungsbereich werden gezielt Initiativen und Projekte unterstützt, die zur Stärkung der Rahmenbedingungen und zur Schaffung zukunftsfähiger Strukturen sowie attraktiver Leistungsangebote beitragen. Dadurch wird zur Nachwuchssicherung (Fachkräftemangel) in den MINT-Berufen beigetragen. Innerhalb der Erarbeitung der Projekte erfolgt eine enge Koordination mit dem Erziehungsdepartement und den entsprechenden Fachstellen.

4.5.1.7 Gesundheit

Der Regierungsrat des Kantons Schaffhausen hat sich für die Legislatur 2013-2016 zum Ziel gesetzt, sich mit der demografischen Entwicklung im Kanton auseinanderzusetzen. Der Regierungsrat erteilte am 1. September 2015 den Auftrag eine Demografiestrategie[12] zu erarbeiten. In der Folge ist eine Analyse und eine Prognose der demografischen Entwicklung im Kanton Schaffhausen und damit eine Basis für die Auseinandersetzung mit der demografischen Entwicklung geschaffen worden. Die in diesem Zusammenhang erarbeitete Demografiestrategie hat aufgezeigt, wie sich die demografische Zusammensetzung der Kantonsbevölkerung bis 2040 entwickeln wird und welche Auswirkungen dies auf den Kanton Schaffhausen hat. Basierend auf diesen Informationen werden die demografischen Herausforderungen und Chancen abgeleitet und der Handlungsbedarf für Politik und Verwaltung identifiziert.

Die Ergebnisse der Demografiestrategie fliessen in die Legislaturplanung 2017–2020 des Regierungsrats ein. Auch im Rahmen des NRP-Umsetzungsprogramms wurde der identifizierte regionale Handlungsbedarf aufgenommen und unter kantons- und regionsspezifischen Herausforderungen integriert. Bei der Erarbeitung von Projekten erfolgt sodann eine enge Koordination mit dem Departement des Innern und den relevanten kantonalen Fachstellen, um den Nutzen für die Demografiestrategie zu gewährleisten.

4.5.1.8 Landschaft und Umwelt

Das BAFU ist die Fachstelle des Bundes für die Pärke von nationaler Bedeutung und setzt mit der Strategie für die Jahre 2019-2024 den Rahmen für deren weitere Entwicklung[13]. Das Bundesamt für Umwelt (BAFU) kann gestützt auf das Natur- und Heimatschutzgesetz (NHG) und die Pärkeverordnung (PäV) Kantonen globale Finanzhilfen für Errichtung und Betrieb von Pärken gewähren.

Das BAFU sichert einen hohen Qualitätsstandard der Pärke von nationaler Bedeutung. Dazu gehören Natur- und Landschaftsziele sowie die Bereiche nachhaltig betriebene Wirtschaft, Umweltbildung und Sensibilisierung und Vermarktung. Insbesondere auf ein koordiniertes Vorgehen und die Ausschöpfung von Synergiepotenzialen wird grosser Wert gelegt.

Das zur Abstimmung unterbreitete kantonale Pärkegesetz sieht dafür explizit eine umfassende Melde- und Informationspflicht an die zuständigen Behörden zwecks Koordination und Vermeidung von Doppelspurigkeiten und Doppelfinanzierungen vor.

Die Regional- und Standortentwicklung des Kantons Schaffhausen ist zudem im Rahmen des NRP-Umsetzungsprogrammes bestrebt, dass Projekte im Perimeter des Regionalen Naturparks bereits im Projektselektionsverfahren auf die Übereinstimmung mit der Strategie des BAFU geprüft werden. Eine enge fallspezifische Koordination und Abstimmung zwischen dem Regionalen Naturpark und der Regional- und Standortentwicklung wurde ebenfalls institutionalisiert (Siehe Kapitel 4.6.2.4).

4.5.2 Einbezug regionaler Akteure und Organisationen

Der Einbezug von regionalen Akteuren und in Schaffhausen tätigen Organisationen ist von grosser Bedeutung für eine erfolgreiche und breit abgestützte Regional- und Standortentwicklung. Das Engagement von Projektträgern und der Wille Herausforderungen anzupacken sind ausschlaggebend für den Erfolg von Projekten. Im Sinne des Bottom-up-Ansatzes sind sie

[12] Regierungsrat des Kantons Schaffhausen. (2017). Demografiestrategie Kanton Schaffhausen.
[13] BAFU. (2019). Pärke von nationaler Bedeutung: Strategie des BAFU für die Jahre 2019-2024.

auch oft die Eingangsportale, welche neue Projekte und Massnahmen mittels Coaching, Beratung oder Wissenszugang möglich machen. Durch ein aktives Programm-Marketing und eine enge Vernetzung mit den verschiedenen Akteuren in der Region Schaffhausen macht die Regional- und Standortentwicklung einerseits das Programm bekannt und nimmt neue Ideen und Bedürfnisse auf. Andererseits bietet sie die Möglichkeit in enger Absprache mit den Akteuren Projekte aufzugleisen oder zu entwickeln. Nachfolgend werden die wichtigsten regionalen Akteure aus dem Raum Schaffhausen kurz beschrieben:

4.5.2.1 Industrie- und Wirtschafts-Vereinigung Schaffhausen (IVS)

Die Wirtschaftskammer Schaffhausen setzt sich im Kanton Schaffhausen für optimale wirtschaftliche Rahmenbedingungen und einen aktiven Erfahrungs- und Gedankenaustausch ein. Dazu gehören die Aus- und Weiterbildung auf allen Stufen, Förderung des Unternehmertums sowie eine zukunftsfähige Energie- und Umweltpolitik. Im Rahmen des NRP-Umsetzungsprogramms 2012–2015 trat die IVS aktiv in Projekten auf wie bspw. im Projekt go tec! oder den Energieleuchttürmen Schaffhausen.

4.5.2.2 Kantonaler Gewerbeverband (KGV)

Der kantonale Gewerbeverband ist der grösste Wirtschaftsverband des Kantons. Als Dachverband für die KMU engagiert sich der kantonale Gewerbeverband überparteilich in wirtschaftlichen Themen die insbesondere das Gewerbe und die KMU betreffen. Die Herausforderungen der Grenzlage erfordern ein vernetztes Handeln und gemeinsame Initiativen. Verbesserungen der Wettbewerbsfähigkeit des Standorts sind im Sinne des KGV. So wirkte der KGV beispielsweise intensiv im Projekt „Einkaufs- und Erlebnisregion Schaffhausen“ zugunsten des Detailhandels mit.

4.5.2.3 Gemeinden

Oftmals sind politische Kommunen stark in die Initiierung oder Umsetzung von regionalpolitischen Projekten involviert. Entsprechend von Bedeutung ist es, dass die Regional- und Standortentwicklung einen engen Austausch mit den Standortgemeinden von RSE-Projekten pflegt. Weiter sollen Gemeinden und deren lokale Akteure in der Konkretisierung von Projektideen durch die RSE-Geschäftsstelle unterstützt werden, damit das Potenzial eines RSE-Projekts und der erwünschten regionalpolitischen Entwicklung besser eingeschätzt werden kann.

4.5.2.4 Regionaler Naturpark

Im August 2017 erhielt der Regionale Naturpark Schaffhausen vom Bundesamt für Umwelt (BAFU) den Status „Park von nationaler Bedeutung“ und wurde durch den Bund anerkannt. Mit rund 15 partizipierenden Gemeinden aus der Schweiz und Deutschland deckt der Naturpark einen bedeutenden Teil des ländlichen Bereichs des Kantons ab.

Eine enge Koordination mit der Regional- und Standortentwicklung ist wichtig, sind doch die Ziele zur Stärkung der regionalen Wertschöpfung, der ökologischen Aufwertung der Region, Bildung, Natur- und kulturnaher Tourismus sowie der Erhalt des kulturellen Lebens die wichtigsten Ziele des Naturparks. Entsprechend ist die RSE-Geschäftsstelle in der Begleitgruppe des Regionalen Naturparks mitvertreten. Zur Sicherung der Zielkongruenz und zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten werden zudem Initiativen, Ideen und Projekte zwischen den Geschäftsstellen des Regionalen Naturparks und der Regional- und Standortentwicklung eng abgestimmt und ein institutionalisierter Austausch findet statt.

4.5.3 Einbezug überkantonaler Akteure und Organisationen

4.5.3.1 Regionales Innovationssystem Ostschweiz (RIS Ost)

Das RIS Ost umfasst die Kantone Appenzell Ausserrhoden, Appenzell Innerrhoden, Glarus, Graubünden, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau sowie den Verein Pro Zürcher Berggebiet.

Die Geschäftsstelle des RIS Ost ist nach einer öffentlichen Ausschreibung an das ITEM-HSG übertragen worden.

Oberstes Gremium des RIS Ost ist gemäss Gesellschaftervertrag die Gesellschafterversammlung. Der Kanton Thurgau ist aktuell als administrativer Leadkanton der Gesellschaft RIS Ost bestimmt. Als operatives Steuerungsgremium wurde von der Gesellschaft RIS Ost der Projektleitungsausschuss (PLA) eingesetzt. Der PLA setzt sich zusammen aus Vertretern der kantonalen Ämter für Wirtschaft und Wirtschaftsförderungen aus den vier Kantonen Graubünden, Schaffhausen, St. Gallen und Thurgau. Der Vorsitz des PLA hat in den Jahren 2019-2020 der Kanton Schaffhausen.

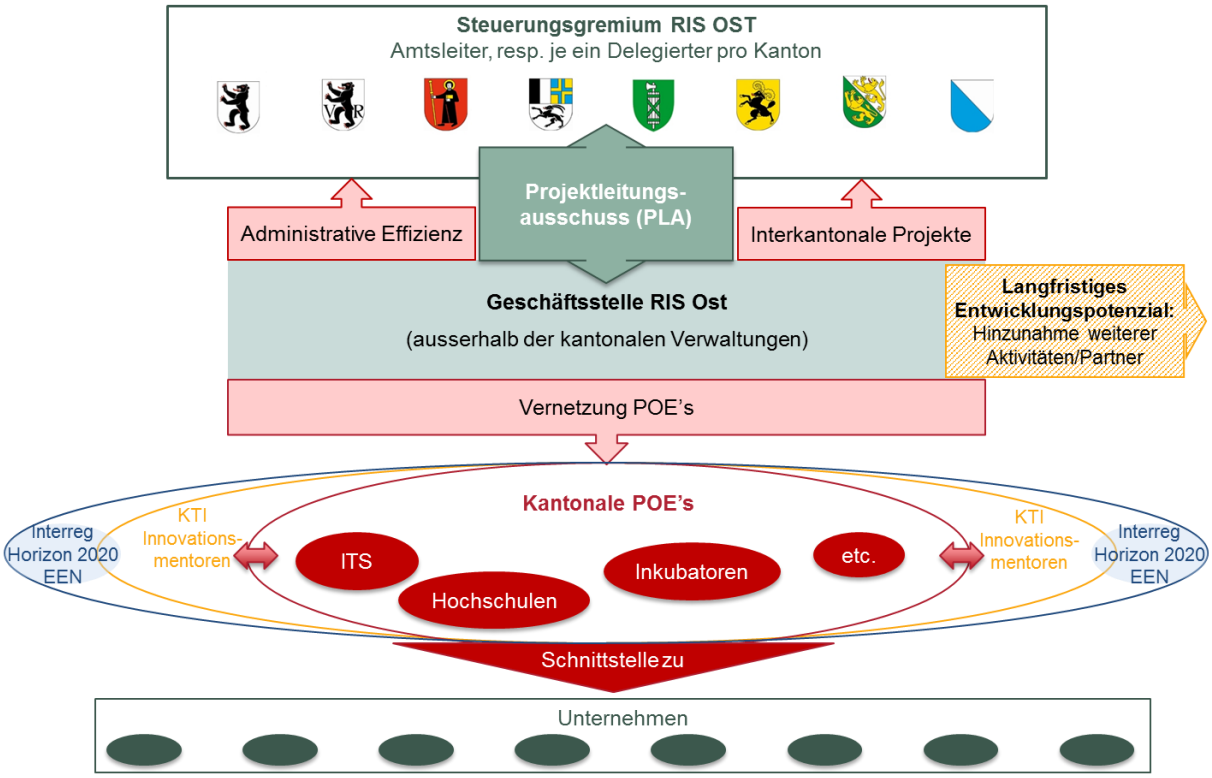


Abbildung 16: Organisation RIS Ost (eigene Darstellung angelehnt an Organisationreglement RIS Ost, 2017).

Insbesondere im Förderschwerpunt „Industrie, Dienstleistungen und Gewerbe“ ist eine koordinierte Abstimmung mit der strategischen Ausrichtung des RIS Ost von essentieller Bedeutung. Inhaltlich fand eine erste Abstimmung bereits im Rahmen der Erarbeitung dieses Umsetzungsprogrammes und der Formulierung der Förderschwerpunkte statt. Durch den Vorsitz des PLA des Kantons Schaffhausen in Form der RSE-Geschäftsstelle kann diese Koordination operativ äusserst effizient und effektiv erfolgen.

Ein institutioneller Austausch innerhalb des PLA sowie zwischen PLA und der Geschäftsstelle des RIS Ost ist bereits etabliert und wird in der kommenden Umsetzungsperiode weitergeführt. Ein institutioneller Austausch aller Gesellschafter des RIS Ost findet im Rahmen der Fachstellenkonferenz Ostschweiz (FSK-Ost) statt und wird ebenfalls weitergeführt.

Für die ad hoc Abstimmung zu Projekten und Fragestellung haben sich bereits interne Prozesse institutionalisiert, welche in Zukunft noch weiter gestärkt werden sollen.

Weiter ist über das RIS Ost unter operativer Verantwortung der Geschäftsstelle des RIS Ost die vertikale Koordination der Innovationsförderungsaktivitäten für den Perimeter Ostschweiz sicherzustellen. Besonderer Fokus liegt hierbei auf den Schnittstellen mit Innosuisse, Switzerland Innovation sowie dem Enterprise Europe Network.

4.5.3.2 Fachstellenkonferenz Ost (FSK-Ost)

Die NRP-Fachstellenverantwortlichen der Ostschweizer Kantone sowie die Interreg Netzwerkstelle Ostschweiz treffen sich regelmässig für einen institutionalisierten Austausch in der FSK-Ost. Ziel der FSK-Ost ist der Austausch und die vermehrte Kooperation der Ostschweizer Kantone sowie durch eine koordinierte Meinungsvertretung gegenüber dem SECO der Stimme der Ostschweizer Kantone mehr Nachdruck zu verleihen. Zudem werden einzelne Projektideen gemeinsam besprochen und aufeinander abgestimmt.

An der Fachstellenkonferenz des Bundes wird die FSK Ost durch die Kantone Thurgau, St. Gallen und Graubünden vertreten.

Dieser bedeutende Austausch wird in der kommenden Umsetzungsperiode weitergeführt.

4.5.3.3 Interreg

Aufgrund seiner Grenzlage ist die grenzüberschreitende Zusammenarbeit für den Kanton Schaffhausen essentiell. Der Kanton Schaffhausen beteiligt sich zusammen mit den sieben weiteren Kantonen der Ostschweizer Regierungskonferenz sowie dem Kanton Aargau am Interreg-Programm Alpenrhein-Bodensee-Hochrhein (ABH).

Die Abstimmung und die Nutzung von Synergiepotenzialen zwischen der kantonalen NRP und dem Interreg-Programm sind bereits eingespielt und gut etabliert. Diese werden massgeblich durch das institutionalisierte Zusammentreffen aller Programmverantwortlichen von NRP und Interreg im Rahmen der viermal jährlich stattfindenden FSK-Ost ermöglicht. Durch das jeweilige gegenseitige Vorstellen von Projektideen mit möglicher Relevanz für die anderen Programme wird sichergestellt, dass alle Verantwortlichen über die notwendigen Informationen verfügen, Anknüpfungsmöglichkeiten bestehen und gleichzeitig Doppelspurigkeiten vermieden werden. Falls weiterer Abstimmungs- oder Informationsbedarf besteht, wird dieser im Nachgang zur Sitzung im bilateralen Austausch abgedeckt. Dasselbe gilt bei spezifischen Anliegen zwischen den Sitzungsterminen. Diese intensive Zusammenarbeit soll auch im Rahmen des kommenden Umsetzungsprogramms weitergeführt werden. Ebenfalls weiter verstetigt werden soll in den nächsten Monaten der bereits bestehende Informationsaustausch und die Abstimmung zwischen dem Interreg-Programm und dem RIS Ost.

Die Regional- und Standortentwicklung pflegt zusätzlich zum Austausch mit der Netzwerkstelle Ostschweiz über die FSK-Ost einen institutionalisierten Austausch mit der Koordinationsstelle für Aussenbeziehungen der Staatskanzlei, welche den Kanton als departementsübergreifende Stabsstelle im Interreg-Programm ABH vertritt sowie Anlaufstelle für Interreg-Projektinteressentinnen und -interessenten ist.

4.5.3.4 Internationale Bodenseekonferenz (IBK)

Die Vertretung des Kantons Schaffhausen in der IBK findet auf Regierungsebene statt. Operativ zuständig ist zudem die Koordinationsstelle für Aussenbeziehungen der Staatskanzlei.

Um die Koordination zwischen der strategischen Ausrichtung der IBK und der Regional- und Standortentwicklung sicherzustellen, sowie um projektspezifische Synergien nutzen zu können, werden entsprechende Informationen in institutionalisierten Treffen zwischen der Regional- und Standortentwicklung und der Koordinationsstelle für Aussenbeziehungen als departementsübergreifenden Stabsstelle ausgetauscht.

4.5.3.5 Hochrheinkommission (HRK)

Die Vertretung des Kantons Schaffhausen in der HRK findet auf Regierungsebene statt. Operativ zuständig ist zudem die Koordinationsstelle für Aussenbeziehungen der Staatskanzlei.

Um die Koordination zwischen der strategischen Ausrichtung der HRK und der Regional- und Standortentwicklung sicherzustellen, sowie um projektspezifische Synergien nutzen zu können, werden entsprechende Informationen in institutionalisierten Treffen zwischen der Regional- und Standortentwicklung und der Koordinationsstelle für Aussenbeziehungen als departementsübergreifenden Stabsstelle ausgetauscht.

4.5.3.6 Randenkommission

Die Vertretung des Kantons Schaffhausen in der Randenkommission findet über die Regierung statt. Operativ werden die diesbezüglichen Regierungsgeschäfte von der Koordinationsstelle für Aussenbeziehungen begleitet.

Die Vertretung des Kantons Schaffhausen in der Arbeitsgruppe Wirtschaft ist die RSE-Geschäftstelle, was eine effiziente operative Abstimmung und Interessenvertretung ermöglicht sowie den institutionalisierten Austausch unter den Arbeitsgruppenmitgliedern fördert.

In der Arbeitsgruppe Tourismus vertritt die kantonale Tourismusorganisation den Kanton Schaffhausen. Die operative Abstimmung mit dem NRP-Umsetzungsprogramm wird dabei im Rahmen des regelmässigen und institutionalisierten Austauschs zwischen der kantonalen Tourismusorganisation und der Regional- und Standortentwicklung sichergestellt.

4.5.4 Projektselektion: Prozess und Vergabekriterien

4.5.4.1 Projektselektion

Alle der Regional- und Standortentwicklung eingereichten Projekte werden anhand der gesetzlichen Kriterien im RSE-Gesetz systematisch bewertet. Zusätzlich werden die eingereichten Projekte auf ihre NRP-Zulässigkeit auf Stufe Bund respektive auf ihre Zielkongruenz mit den Schaffhauser Wirkungsmodellen überprüft. Die finanzielle Beteiligung des Bundes am kantonalen Umsetzungsprogramm der Regionalpolitik 2020–2023 wird in einer Programmvereinbarung geregelt. Die kantonalen Wirkungsmodelle bilden die Basis dieser Vereinbarung sowie der Projektselektion, wobei der Fokus auf die Wirkungsebenen Output und Outcome gerichtet wird. Die indirekten Auswirkungen (Impact) sollen beim Vollzug einzig als Orientierungsgrösse dienen. Die RSE-Geschäftsstelle und das Volkswirtschaftsdepartement unterzieht gemeinsam den Projektantrag einer eingehenden Prüfung, wobei das Volkswirtschaftsdepartement zuhanden des Regierungsrates einen volkswirtschaftlichen Bericht mit einer entsprechenden Empfehlung erstellt.

4.5.4.2 Selektionsregeln des Kantons

In Bezug auf die NRP sind die Kantone gemäss Art. 2 lit. d BRP die zentralen Ansprechpartner des Bundes und stellen die Zusammenarbeit mit den Regionen sicher. Die Begleitung und Überwachung des kantonalen Umsetzungsprogramms liegt deshalb in der Verantwortung des Kantons (Art. 16 Abs. 2). Mit anderen Worten kam den Kantonen mit der Umsetzung der NRP

ab 2008 in der Projektaufgleisung, Projektkoordination und -administration eine grundlegend neue Rolle zu. Die Kantone müssen somit die NRP-Projekte selber innerkantonal koordinieren und verwalten. Die nachfolgenden Kapitel zeigen, wie der Kanton Schaffhausen die Zuständigkeiten innerhalb der NRP/RSE geregelt hat.

4.5.5 Bewilligungsinstanzen

4.5.5.1 Kantonsrat

Die Höhe der dem Generationenfonds zu entnehmenden und für die Förderung einzusetzenden Mittel ist jährlich vom Kantonsrat zu bewilligen. Dies erfolgt jeweils auf dem ordentlichen Budgetweg. Reichen die bewilligten Mittel aus dem Generationenfonds ausnahmsweise nicht aus, sind zusätzliche Kredite für den Kantonsbeitrag durch Nachtragskreditbegehren oder mittels Einzelvorlage einzuholen.

Bei aussergewöhnlich hohen Förderbeträgen hat der Regierungsrat den Kantonsrat mit dem Budget über die Trägerschaft, die Grundidee, die Projektkosten, die geplante Umsetzung und die angestrebten Ziele dieser Fördermassnahmen in Kenntnis zu setzen.

4.5.5.2 Regierungsrat

Der Entscheid über die Höhe und die Form (àfp-Beitrag oder Darlehen) der für jedes einzelne Vorhaben zu gewährenden Bundes- wie Kantonsmittel erfolgt durch Beschluss des Regierungsrates im Rahmen der vom Kantonsrat bewilligten und damit zur Verfügung stehenden Mittel. Er entscheidet dabei aufgrund des von ihm genehmigten kantonalen NRP-Umsetzungsprogramms. Der Regierungsrat und damit sämtliche Departemente des Kantons Schaffhausen haben jeweils Kenntnis von sämtlichen Projekten der Regional- und Standortentwicklung, was eine effiziente Koordination auf höchster Ebene zur Folge hat.

Des Weiteren bestimmt der Regierungsrat die RSE-Geschäftsstelle. Diese kann – analog zur Wirtschaftsförderungsstelle – mit einem Leistungsauftrag Dritten übertragen werden. Aus Synergiegründen wurde entschieden, die Geschäftsstelle mit der Wirtschaftsförderungsstelle zu vereinen. Dies ist naheliegend, weil ein enger innerer Zusammenhang zwischen Wirtschaftsförderung sowie Regional- und Standortentwicklung besteht.

4.5.6 Ausführendende Instanzen

4.5.6.1 Geschäftsstelle

Der Kanton führt eine Geschäftsstelle

a) als Anlauf-, Informations- und Beratungsorgan zwischen Verwaltung und Leistungsempfängern;
b) zur Administration und Überwachung der Realisierung der geförderten Projekte und Programme sowie zur Kontrolle der Einhaltung der Leistungsvereinbarungen.

Der Regierungsrat kann die Aufgaben unter a) mit einem Leistungsauftrag Dritten übertragen. Die Geschäftsstelle unterbreitet dem Volkswirtschaftsdepartement die Gesuche zur Gewährung von Förderungsmassnahmen mit begründetem Antrag auf Zustimmung oder Ablehnung. Dieses prüft die Anträge und leitet sie zum Entscheid an den Regierungsrat weiter. Die mit der Gewährung von Förderungsmassnahmen verbundenen Verpflichtungen werden in einer Leistungsvereinbarung festgelegt, die zwischen dem Volkswirtschaftsdepartement und den Leistungsempfängern abzuschliessen ist. Zudem ist die Geschäftsstelle im Rahmen ihres Grundauftrages dafür besorgt, dass neue Ideen entwickelt und geeignete Projektkonzepte vorgeschlagen werden.

4.5.6.2 Projektträger

Projektträger respektive Leistungsempfänger können Gemeinden sowie andere öffentliche und private Organisationen und Gruppierungen sein.

4.5.7 Controlling/Monitoring im Kanton

Um die Kongruenz und Effektivität in der Zielerreichung über das Mehrebenen-System sicherzustellen, setzt der Kanton Schaffhausen auf eine konsequente leistungsorientierte Wirkungsmessung in seinen Dokumenten und Prozessen. Einerseits manifestiert sich dies durch eine Anwendung über sämtliche Prozessphasen von der Zielformulierung mit der Definition von Wirkungsmodellen mit SMART-Indikatoren bis hin zum Reporting nach besagten Indikatoren. Andererseits ist die leistungsorientierte Wirkungsmessung die Praxis sowohl zwischen Kanton und Bund als auch zwischen Kanton und Projektträger. So kann gewährleistet werden, dass ein direkter Kausalzusammenhang zwischen der Wirkung auf Projektebene und der erwarteten Wirkung auf Bundesebene erreicht wird.

4.5.7.1 Leistungsvereinbarung

Die Gewährung von Fördermitteln wird durch eine Vereinbarung zwischen Kanton und Leistungsempfängern geregelt. Die Vereinbarung hält die gegenseitigen Verpflichtungen fest. Die entsprechenden Förderungsmassnahmen werden von Auflagen abhängig gemacht, welche in Übereinstimmung mit den Wirkungsmodellen sind. Die Leistungsvereinbarung ist in geeigneter Weise zu publizieren.

4.5.7.2 Reporting

Die Leistungsempfänger sind mittels Leistungsvereinbarung verpflichtet, den Kanton regelmässig mittels folgender Dokumente zu informieren:

- Jahresreporting: Das Jahresreporting beinhaltet eine Darstellung der erbrachten Leistungen und Wirkungen anhand der im Wirkungsmodell definierten Indikatoren, einen Nachweis über die Erbringung der jährlichen Eigenleistungen (finanzielle Mittel und Arbeitsstunden) sowie eine Übersicht über die eingesetzten Finanzmittel (Projektträgerin, Kanton, Bund).
- Basierend auf dem Jahresreporting erfolgt jeweils ein Gespräch zwischen der Projektträgerin, der Geschäftsstelle Regional- und Standortentwicklung sowie dem Volkswirtschaftsdepartement. Dabei werden die durchgeführten Massnahmen, der Stand der Zielerreichung sowie die Finanzierung besprochen und schriftlich dokumentiert.
- Schlussbericht: Der Schlussbericht enthält eine Darstellung der durchgeführten Massnahmen und der Zielerreichung, eine Beschreibung der Form der Weiterführung des Projekts, eine Übersicht über die eingesetzten Finanzmittel (Projektträgerin, Kanton, Bund), eine Schlussabrechnung sowie eine Gesamtwürdigung des Projekts.

Die Berichterstattung des Kantons gegenüber dem Bund erfolgt gemäss BRP Art. 16 durch Einreichen folgender Dokumente:

- Jährlicher Bericht;
- Jährliche Zusammenstellung aller durch den Kanton verwalteten Projekte (CHMOS);
- Jährliches Gespräch mit den Verantwortlichen des Bundes.

Der Regierungsrat informiert die Geschäftsprüfungskommission des Kantonsrats regelmässig, frühzeitig und umfassend über die Projekte zur Förderung der Regional- und Standortentwicklung.

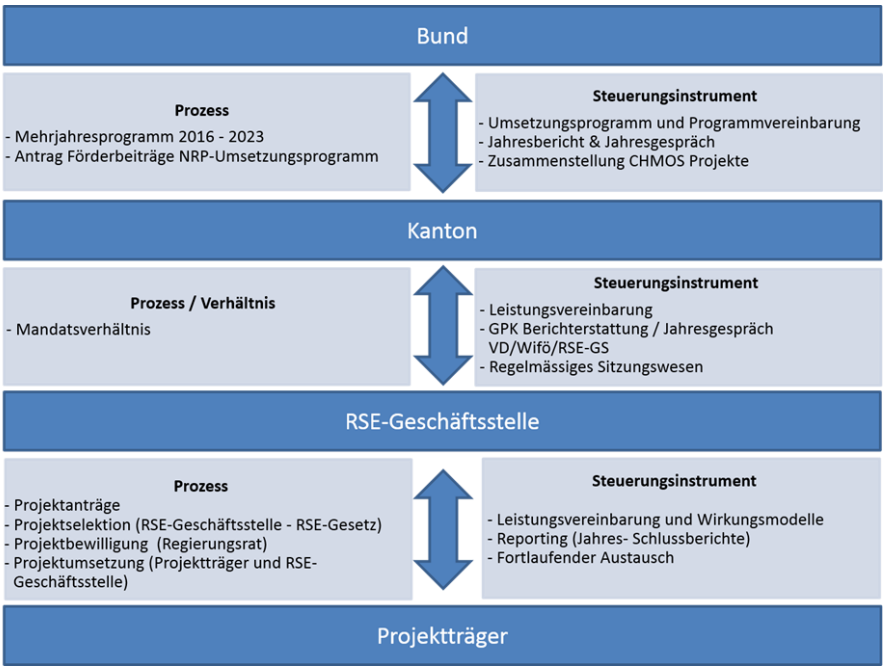


Abbildung 17: Prozesse und Steuerungsinstrumente (eigene Darstellung, 2019).